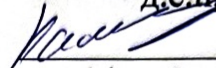


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

 Рамський А.Ю.
(підпис)

«15» Гравня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Оптимізація структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

072.00.01 «Фінанси і кредит»

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Кваліфікація: Бакалавр фінансів, банківської справи та страхування

Виконав (ла)

студент групи ФІКБ-1-22-4.0д

(шифр групи)

Максименко Сергій Володимирович

(П.І.Б.)


(підпис)

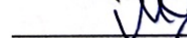
Науковий керівник

к.е.н., доцент

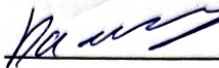
(науковий ступінь, вчене звання)

Сулима М.О.

(П.І.Б.)


(підпис)

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри фінансів
науковий ступінь, вчене звання
 Рамський А.Ю.

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
студенту групи ФІКБ-1-22-4.0д
(шифр групи)

Максименко Сергій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Оптимізація структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку

1. Вихідні дані: статут банку, фінансова звітність банку за період 2023-2025 рр., наукові джерела, інтернет-джерела, статистичні дані НБУ та Мінфіну України
2. Основні завдання: Дослідити теоретичні аспекти депозитних ресурсів, проаналізувати сучасний стан депозитного ринку України та визначити основні тенденції його розвитку, провести аналіз структури депозитних ресурсів банку в період 2023-2025 рр., охарактеризувати методи та інструменти оптимізації структури депозитних ресурсів банку
3. Пояснювальна записка: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків
4. Графічні матеріали: робота містить 1 рисунок та 7 таблиць
5. Додатки: кваліфікаційна робота налічує 7 додатків
6. Строк подання роботи на кафедру « 05 » червень 2026р.

Науковий керівник
К.е.н., доцент
Сулима М.О.
(науковий ступінь, вчене звання)
(П.І.Б.)


Завдання прийняв до виконання

« 10 » 02 2026р.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

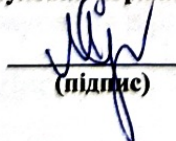
студента групи ФІКБ-1-22-4.0д
Максименко Сергій Володимирович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Оптимізація структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	10-15.02.2026	Виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	16.02-01.03.2026	Виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	02-05.03.2026	Виконано
4	Теоретико-методологічний розділ:	06-25.03.2026	Виконано
	– теоретичні аспекти досліджуваного питання	06-13.03.2026	Виконано
	– літературний огляд та аналіз історичного досвіду	13-18.03.2026	Виконано
	– методичні підходи до вивчення проблеми	19-25.03.2026	Виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ:	26.03-20.04.2026	Виконано
	– опис основних параметрів та характеристик предмета дослідження	26-31.03.2026	Виконано
	– ґрунтовний аналіз предмета дослідження	01-10.04.2026	Виконано
	– механізми, методики, моделі й рекомендації для вдосконалення проблеми	11-20.04.2026	Виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ:	21.04-14.05.2026	Виконано
	– аналіз результатів дослідження та механізм (або методичне забезпечення) рішення проблеми дослідження	21-30.04.2026	Виконано
	– визначення напрямків удосконалення або розвитку сфери фінансово-кредитних відносин, що є предметом аналізу	01-08.05.2026	Виконано
	– конкретні науково обґрунтовані пропозиції щодо поліпшення предмета дослідження	09-14.05.2026	Виконано
7	Висновки	15-16.05.2026	Виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	17-20.05.2026	Виконано
9	Подання роботи на відгук	21-29.05.2026	Виконано
10	Рецензування	21-29.05.2026	Виконано
11	Підготовка до захисту	01-12.06.2026	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026	Виконано

«Затверджую»

Науковий керівник


 (підпис)

«10» 02 2026р.

Індивідуальний план склав


 (підпис студента)

«10» 02 2026р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 86 с., 1 рис., 7 табл., 26 посилань.

Актуальність: необхідність адаптації банківських практик до умов перманентної кризи, високого рівня невизначеності, спричиненого воєнною агресією та значною волатильністю фінансового ринку. Депозитні ресурси залишаються основним джерелом формування ресурсної бази банків, однак поведінка вкладників стає дедалі більш чутливою до інфляційних, девальваційних та інформаційних впливів, що створює нові виклики в управлінні структурою депозитів.

Об'єкт дослідження: процес формування та оптимізації структури депозитних ресурсів комерційного банку в умовах волатильності фінансового ринку.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації структури депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2023–2025 роках.

Мета роботи: на основі комплексного аналізу теоретичних засад формування депозитних ресурсів та практичної оцінки динаміки й структури депозитного портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023–2025 роки розробити рекомендації щодо оптимізації структури депозитних ресурсів банку для підвищення стабільності його ресурсної бази та ефективності функціонування в умовах волатильності фінансового ринку.

Завдання:

1. Дослідити сутність, економічну природу та роль депозитних ресурсів у діяльності банку.
2. Проаналізувати існуючі класифікації депозитів та виявити особливості їхнього формування в різних сегментах.
3. Дослідити засоби та інструментарій оптимізації структури депозитних ресурсів банку, систематизувавши фактори впливу в умовах фінансової нестабільності.

4. Розробити перспективні напрями вдосконалення депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк» на основі аналізу сучасного стану депозитного ринку України та ефективності використання ресурсів банку.

5. Організувати комплексний аналіз динаміки та структури депозитних ресурсів досліджуваного банку за 2023–2025 роки, виявивши проблеми формування депозитної бази в умовах нестабільності.

У роботі показано ключові тенденції розвитку депозитного ринку України, розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації строкової та валютної структури депозитів, створено пропозиції щодо вдосконалення депозитної політики банку з урахуванням поведінкових факторів вкладників та інформаційних впливів.

Результати даної роботи можуть бути використані для підвищення стабільності ресурсної бази та ефективності управління пасивними операціями АТ «Креді Агріколь Банк», а також іншими комерційними банками в процесі адаптації депозитної політики до умов волатильності фінансового ринку.

Ключові слова: депозитні ресурси, банківська ліквідність, відсоткова ставка, оптимізація, фінансова стійкість.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis: 86 pages, 1 figure, 7 tables, 26 references.

Relevance: the necessity of adapting banking practices to the conditions of a permanent crisis, high level of uncertainty caused by military aggression and significant volatility of the financial market. Deposit resources remain the main source of formation of the banks' resource base, however, depositor behavior is becoming increasingly sensitive to inflationary, devaluation and informational influences, which creates new challenges in managing the deposit structure.

Object of research: the process of formation and optimization of the structure of deposit resources of a commercial bank under financial market volatility.

Subject of research: theoretical, methodological and practical aspects of optimizing the deposit resources structure of JSC "Credit Agricole Bank" in 2023–2025.

Purpose of work: based on a comprehensive analysis of the theoretical foundations of deposit resources formation and a practical assessment of the dynamics and structure of the deposit portfolio of JSC "Credit Agricole Bank" for 2023–2025, to develop recommendations for optimizing the structure of the bank's deposit resources to increase the stability of its resource base and operational efficiency under financial market volatility.

Tasks:

1. To investigate the essence, economic nature and role of deposit resources in bank activities.
2. To analyze existing classifications of deposits and identify the features of their formation in different segments.
3. To investigate the means and tools for optimizing the structure of the bank's deposit resources, systematizing the influencing factors under financial instability.
4. To develop promising directions for improving the deposit policy of JSC "Credit Agricole Bank" based on the analysis of the current state of the deposit market of Ukraine and the efficiency of the bank's resource use.

5. To organize a comprehensive analysis of the dynamics and structure of deposit resources of the investigated bank for 2023–2025, identifying the problems of deposit base formation under conditions of instability.

The work shows the key trends in the development of the deposit market of Ukraine, develops practical recommendations for optimizing the term and currency structure of deposits, creates proposals for improving the bank's deposit policy taking into account behavioral factors of depositors and informational influences.

The results of this work can be used for increasing the stability of the resource base and the efficiency of passive operations management of JSC "Credit Agricole Bank", as well as other commercial banks in the process of adapting deposit policy to the conditions of financial market volatility.

Keywords: deposit resources, bank liquidity, interest rate, optimization, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКУ	12
1.1. Сутність, економічна природа та роль депозитних ресурсів банку	12
1.2. Класифікація депозитів та особливості їхнього формування	20
1.3. Фактори впливу на структуру депозитних ресурсів банку в умовах фінансової нестабільності.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ЗА 2023-2025 РР.....	30
2.1. Загальний аналіз депозитного ринку України	30
2.2. Оцінка динаміки та структури депозитних ресурсів банку «Креді Агріколь Банк»	35
2.3. Аналіз ефективності використання депозитних ресурсів банку	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКУ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ	57
3.1. Проблеми формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності.....	57
3.2. Методи та інструменти оптимізації структури депозитних ресурсів банку	60
3.3. Перспективи вдосконалення депозитної політики АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	64
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Сучасний стан банківської системи України характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим триваючою воєнною агресією, макроекономічними дисбалансами та значною волатильністю фінансового ринку. У цих умовах депозитні ресурси залишаються основним джерелом формування ресурсної бази комерційних банків, забезпечуючи їхню ліквідність та здатність до кредитування реального сектору економіки. Водночас поведінка вкладників стає дедалі більш чутливою до інфляційних та девальваційних очікувань, інформаційних впливів та рівня довіри до окремих банків і банківської системи загалом. Це створює для банків принципово нові виклики в управлінні структурою депозитів, оскільки традиційні підходи до пасивних операцій, орієнтовані переважно на мінімізацію вартості залучення, виявляються неефективними через високий ризик раптового відтоку коштів.

Проблематика управління депозитними ресурсами банків досліджувалася в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А. Мороз, М. Савлук, В. В. Коваленко, О. Васюренко, Р. Коцовська, а також зарубіжних авторів - П. Роуза та Н. Уолла. Наукові розробки цих авторів створили теоретичне підґрунтя для розуміння сутності депозитних ресурсів, їхньої класифікації та ролі в банківській діяльності. Проте переважна більшість існуючих досліджень базується на передумовах відносно стабільного функціонування фінансового ринку та не враховує специфіку екстремальної волатильності, спричиненої воєнними діями. Недостатньо дослідженими залишаються питання поведінки вкладників в умовах інформаційної війни, впливу альтернативних інструментів заощаджень на депозитну політику банків, а також практичні аспекти оптимізації строкової та валютної структури депозитів у реальному часі. Це обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи та виносить обрану наукову проблематику на новий рівень актуальності, пов'язаний із необхідністю адаптації банківських практик до умов перманентної кризи.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі комплексного аналізу теоретичних засад формування депозитних ресурсів та практичної оцінки динаміки й структури депозитного портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023–2025 роки розробити рекомендації щодо оптимізації структури депозитних ресурсів банку для підвищення стабільності його ресурсної бази та ефективності функціонування в умовах волатильності фінансового ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- визначити сутність, економічну природу та роль депозитних ресурсів у діяльності банку;
- узагальнити класифікацію депозитів та виявити особливості їхнього формування в різних сегментах;
- систематизувати фактори впливу на структуру депозитних ресурсів банку в умовах фінансової нестабільності;
- проаналізувати сучасний стан депозитного ринку України та визначити основні тенденції його розвитку;
- оцінити динаміку та структуру депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023–2025 роки;
- проаналізувати ефективність використання депозитних ресурсів досліджуваного банку;
- виявити проблеми формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності;
- охарактеризувати методи та інструменти оптимізації структури депозитних ресурсів банку;
- розробити перспективні напрями вдосконалення депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк».

Об'єктом дослідження є процес формування та оптимізації структури депозитних ресурсів комерційного банку в умовах волатильності фінансового ринку. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації структури депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2023–2025 роках.

У кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. За допомогою методу аналізу та синтезу досліджено сутність та економічну природу депозитних ресурсів, виокремлено їхні класифікаційні ознаки та фактори впливу. Метод індукції застосовано при переході від аналізу окремих явищ на депозитному ринку до формування загальних висновків щодо тенденцій його розвитку. Метод дедукції використано для конкретизації загальних методів оптимізації депозитної політики стосовно до АТ «Креді Агріколь Банк». Метод аналогії дозволив порівняти депозитну політику досліджуваного банку з практикою інших системно важливих банків України. Метод економіко-математичного моделювання застосовано для розрахунку середньозважених процентних ставок та оцінки співвідношення кредитного портфеля до депозитної бази. Метод узагальнення використано при формулюванні висновків до кожного розділу та загальних висновків роботи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики управління депозитними ресурсами банків, підручники та навчальні посібники з банківської справи, монографічні дослідження, офіційні статистичні дані Національного банку України, аналітичні матеріали Асоціації українських банків, документи нормативно-правового характеру (Закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», інструкції НБУ), офіційна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023–2025 роки (річні звіти, звіти про прибутки та збитки, звіти про ліквідність), рейтингові оцінки агентства «Стандарт-Рейтинг», інформація з офіційного сайту банку та сайту Національного банку України, а також матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань з банківської тематики.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 1 рисунок та 7 додатків. Список використаних джерел налічує 26 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКУ

1.1. Сутність, економічна природа та роль депозитних ресурсів банку

Депозитні ресурси банку являють собою сукупність грошових коштів, залучених банком на засадах строковості, зворотності та платності від юридичних і фізичних осіб на підставі депозитних договорів. Економічна природа депозитних ресурсів безпосередньо впливає з базових функцій банку як фінансового посередника, який акумулює тимчасово вільні кошти одних економічних суб'єктів і перерозподіляє їх іншим. На відміну від власного капіталу, який належить акціонерам банку, депозитні ресурси є залученими, тобто належать кредиторам банку - вкладникам. Ця обставина накладає на банк жорсткі обмеження щодо ліквідності, оскільки повернення депозитів не залежить виключно від волі банку, а визначається умовами договору або вимогами вкладника.

Відповідно до усталеної практики всі банківські ресурси традиційно прийнято розділяти на власні та залучені (або зобов'язання). Власний капітал укрупнено складають такі базові елементи, як статутний та резервний капітал, спеціальні фонди, емісійний дохід, прибуток. При цьому його частка у загальних пасивах, як правило, не перевищує 10-15%. Натомість залучені ресурси, до яких належать депозитні, складають решту пасивів банку, як вже згадувалось, є ресурсною основою його діяльності, проте мають дуже розмиті уявлення щодо їх сутності, відсутнє загальноприйняте визначення поняття «залучені ресурси», а також немає єдиного підходу до визначення їх видів. Також слід відзначити, що в практичному аспекті цей термін поступово взагалі втрачає свої позиції, так би мовити, застаріває [17].

У контексті тотожності дефініцій «депозит» і «вклад» можна вважати, що ці поняття є дуже близькими за економічним змістом, проте все ж таки мають певні відмінності в правовому аспекті та щодо застосування в сучасній практиці. Йдеться про те, що існують деякі особливості договорів (договір

вкладу та договір рахунку), за допомогою яких оформлюються відносини щодо передавання клієнтом коштів у тимчасове користування банкудепозитарію, які все ж таки вносять певні відмінності в поняття «вклад» і «депозит». Загалом за звичаями ділового обігу поняття «договір банківського вкладу» та «депозитний договір» використовуються як поняття тотожні, синонімічні [17].

Термін «депозит» (від лат. “depositum” - «річ, віддана на зберігання») означає також зберігання вкладу. Про це свідчить також п. 2.4 Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами від 3 грудня 2003 року № 516: «договір банківського вкладу (депозиту) засвідчує зобов'язання банку зберігати залучені від юридичних і фізичних осіб грошові кошти або банківські метали, виплатити дохід у встановлений договором строк та право вкладників отримати у визначений договором строк суму вкладу (депозиту) і процентів за ним» [17].

Керуючись методологічною доцільністю, було згруповано близькі за змістом визначення понять «вклад» і «депозит» відомих науковців-економістів. Інформацію ілюструє Додаток А.

Ключовою характеристикою депозитних ресурсів, яка відрізняє їх від інших форм залучення коштів (наприклад, від міжбанківських кредитів або випуску облігацій), є їхня масовість, роздрібний характер та відносна інертність поведінки вкладників. Економічна природа депозитів полягає у добровільному відчуженні права користування грошима на користь банку на певний строк або до запитання. В обмін на це вкладник отримує право вимоги до банку, зафіксоване в записах на рахунках, а також дохід у вигляді процентів. Саме ця добровільність робить депозитний ринок високочутливим до змін макроекономічного середовища, рівня довіри до банківської системи та альтернативної доходності інших інструментів.

Слід розрізняти депозитні ресурси у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні - це виключно внески, оформлені депозитними

договорами з фізичними та юридичними особами. У широкому розумінні - це будь-які кошти клієнтів, що розміщені на банківських рахунках, включаючи поточні рахунки до запитання, карткові рахунки, бюджетні рахунки тощо. Для банку з точки зору управління ресурсною базою важливою є саме широка трактовка, оскільки залишки на поточних рахунках так само формують зобов'язання банку і можуть бути використані для активних операцій, хоча й мають значно вищий ризик відтоку.

З позиції економічної теорії, депозитні ресурси є формою кредитних відносин між кредитором (вкладником) та позичальником (банком). Однак на відміну від класичного кредиту, де позичальник індивідуально узгоджує суму, строк та процент, депозитні відносини мають публічний, стандартизований характер. Банк пропонує публічні умови залучення, а вкладник або погоджується на них, або ні. Ця особливість робить управління депозитними ресурсами більш схожим на маркетингову діяльність, ніж на кредитний аналіз окремого контрагента.

Важливою складовою економічної природи депозитів є їх здатність створювати так звані «стабільні залишки». Навіть при високій волатильності окремих рахунків, в агрегованому вигляді частина депозитів залишається в банку постійно. Це явище, відоме як «закон великих чисел» у банківській справі, дозволяє банку використовувати короткі кошти для фінансування довгострокових активів, але за умови ретельного моніторингу структури строковості. В умовах волатильності фінансового ринку цей ефект може раптово зникати через панічні настрої вкладників.

Депозитні ресурси є також носіями трансакційної функції грошей. Кошти на депозитах до запитання можуть використовуватися для здійснення платежів, що перетворює банк на невід'ємну частину платіжної інфраструктури економіки. Відповідно, раптове вилучення депозитів створює ризик не лише для окремого банку, але й для системи розрахунків загалом. Саме тому регулятори (Національний банк України, Фонд гарантування

вкладів) встановлюють жорсткі нормативи ліквідності, які обмежують частку коротких депозитів у структурі зобов'язань банку.

Нарешті, економічна природа депозитних ресурсів нерозривно пов'язана з категорією довіри. На відміну від забезпечених кредитів, де повернення коштів гарантується заставою, депозит - це не забезпечена вимога до банку. Вкладник вірить, що банк поверне гроші на першу вимогу або після закінчення строку. Ця довіра є крихким активом, який в умовах волатильності фінансового ринку може бути зруйнований одним негативним інформаційним приводом. Тому оптимізація структури депозитних ресурсів - це завжди баланс між вартістю залучення, строковістю та рівнем довіри вкладників до конкретного банку та банківської системи загалом.

Депозитний рахунок є не просто технічним записом у банківському обліку, а юридичним фактом, що засвідчує виникнення зобов'язання банку перед вкладником. Економічна природа такого рахунку подвійна: з одного боку, це боргове зобов'язання банку, з іншого - грошовий актив вкладника. Саме ця подвійність породжує основну суперечність в управлінні депозитними ресурсами: вкладник розглядає свої кошти як ліквідний актив, доступний у будь-який момент, а банк - як джерело фінансування кредитного портфеля, яке має працювати безперервно [5].

У сучасному банківництві депозитні рахунки класифікуються не лише за строком, але й за режимом використання коштів. Виділяють рахунки з вільним режимом (до запитання), де вкладник може будь-коли поповнювати або знімати гроші без попередження, та рахунки з обмеженим режимом (строкові), де доступ до коштів до закінчення строку або неможливий, або супроводжується фінансовими втратами (втрата процентів, штраф). Ця класифікація є фундаментальною для розуміння поведінки вкладників в умовах волатильності: чим більше обмежень, тим вища стабільність ресурсу, але тим вищу процентну ставку вимагатиме вкладник за відмову від ліквідності.

Важливим аспектом економічної природи депозитних рахунків є їхня здатність до мультиплікативного розширення грошової маси. Коли банк залучає депозит, він не просто зберігає ці кошти в сейфі, а видає їх як кредити, які після витрачання позичальником знову потрапляють у банківську систему у вигляді нових депозитів. Так створюються «банківські гроші». Однак в умовах волатильності фінансового ринку цей механізм працює гірше, оскільки банки збільшують норми резервування, а вкладники надають перевагу готівці або іноземній валюті поза банківською системою. Таким чином, депозитний рахунок втрачає свою головну функцію - бути формою зберігання грошей з одночасним їхнім використанням в економіці.

Слід окремо зупинитися на природі процентів за депозитними рахунками. Процент є ціною відмови від поточної ліквідності, яку вкладник надає банку. Економічно це означає, що вкладник кредитує банк під певний ризик неповернення. Чим довший строк депозиту та чим більша невизначеність у економіці, тим вищою має бути премія за ризик, включена в процентну ставку. Проте на практиці банки часто обмежені максимальними ставками, встановленими регулятором (наприклад, обмеження Фонду гарантування вкладів у розмірі понад 14-15% для фізичних осіб), що спотворює ринкову природу ціноутворення. В умовах високої волатильності ринкові ставки можуть перевищувати ці обмеження, змушуючи банки вдаватися до нецінової конкуренції (бонуси, подарунки, покращений сервіс) або використовувати депозити юридичних осіб, на які регуляторні обмеження не поширюються.

Окремим проявом економічної природи депозитних рахунків є феномен «прив'язаності» вкладника до банку. Це пов'язано з транзакційними витратами: час на переоформлення, необхідність надавати документи, звичка до інтерфейсу мобільного додатку, та психологічною інерцією. Банки активно використовують цю властивість, пропонуючи новим клієнтам високі «привітальні» ставки на короткий період, а потім знижуючи їх до ринкового або навіть нижчого рівня, розраховуючи на те, що вкладник не піде.

Не можна оминати увагою природу депозитних рахунків у національній та іноземній валюті. В умовах волатильності обмінного курсу (що особливо актуально для України) вкладники сприймають депозитний рахунок в іноземній валюті як інструмент хеджування девальваційних ризиків. Однак банк, залучаючи валютний депозит, несе додатковий ризик, оскільки розмістити ці кошти в кредити в тій самій валюті часто неможливо через високі кредитні ризики позичальників без валютної виручки. Виникає валютний дисбаланс, який банк змушений закривати через конверсію, що створює ризик збитків при різкій зміні курсу. Тому економічна природа валютного депозитного рахунку завжди містить внутрішнє протиріччя: для вкладника це захист, для банку - додаткова проблема.

Завершуючи аналіз економічної природи депозитних рахунків, варто підкреслити їхню інституційну еволюцію останніми роками. Класичний депозитний рахунок, який передбачав особистий візит до відділення та підписання паперового договору, стрімко витісняється цифровими депозитами, які відкриваються за кілька хвилин через мобільний додаток. Така зміна форми змінює і природу: цифровий депозит є більш чутливим до інформаційних впливів, але водночас дозволяє банку в режимі реального часу моніторити відтік та коригувати ставки. Ця дихотомія - між зручністю для клієнта та ризиком для банку - стає центральною проблемою управління депозитними ресурсами у сучасних волатильних умовах.

Роль депозитних ресурсів у діяльності банку є фундаментальною, багатоаспектною і, водночас, суперечливою. Головна роль, яку визнає будь-який підручник з банківської справи, - це ресурсна. Депозити становлять основну частину зобов'язань банку, а отже, є головним джерелом фінансування активних операцій - кредитування, інвестування в цінні папери, формування резервів. Без депозитних ресурсів банк не зможе виконувати свою основну функцію фінансового посередника, перетворюючись на агента з обслуговування платежів, що не генерує достатнього доходу.

Проте ресурсна роль не є єдиною. Депозитні ресурси виконують цінову роль: саме вартість залучення депозитів (середньозважена процентна ставка) визначає нижню межу вартості кредитів, які банк може пропонувати позичальникам. Якщо банк залучає кошти під 14%, він не може видавати кредити під 12% - це призведе до збитків. Таким чином, депозитні ставки задають орієнтир для всього спектру активних операцій. В умовах волатильності, коли ставки по депозитах зростають внаслідок конкуренції за вкладника, банк змушений або підвищувати кредитні ставки (що знижує попит на кредити), або стискати власну маржу (що зменшує прибутковість капіталу). Жоден з варіантів не є комфортним.

Важливою, але часто недооціненою є стабілізаційна роль депозитних ресурсів. На відміну від міжбанківських кредитів, які можуть бути відкликані контрагентом протягом кількох годин, або від репо-операцій, які мають дуже короткий строк, депозитні ресурси (особливо строкові депозити фізичних осіб) демонструють високу інертність. Навіть під час гострих фаз кризи (наприклад, 2014-2015 або 2022 років в Україні) основна маса строкових депозитів залишалася в банках, оскільки вкладники не хотіли втрачати проценти. Ця стабілізаційна роль робить депозитну базу своєрідним «якорем» балансу банку, який дозволяє пережити періоди тимчасової неплатоспроможності окремих великих позичальників або шоків ліквідності на ринку.

Депозитні ресурси відіграють також роль індикатора довіри до банку. У публічному просторі часто говорять про «відтік депозитів» як синонім втрати довіри. І це не випадково: вкладники - це найбільш чутлива аудиторія, яка реагує не стільки на об'єктивні фінансові показники банку (нормативи капіталу, рентабельність), скільки на репутаційні сигнали - новини про проблеми у власників, скарги інших клієнтів, повідомлення в соціальних мережах. Банк із стабільною або зростаючою депозитною базою автоматично сприймається ринком як надійний, навіть якщо його фінансові коефіцієнти не ідеальні. І навпаки, зменшення депозитів навіть у формально здоровому банку

може стати само сповнювальним пророцтвом: побачивши відтік, інші вкладники починають панікувати і також забирають гроші.

Не можна оминати маркетингову роль депозитних ресурсів. Депозитний продукт є «вхідними дверима» для клієнта в банк. Найчастіше фізична особа починає відносини з банком саме з відкриття депозиту або поточного рахунку. Після цього банк має можливість перехресних продажів: запропонувати кредитну картку, споживчий кредит, страховку, інвестиційний продукт. Таким чином, депозитні ресурси виконують роль лідогенератора - джерела нових клієнтів, яких потім можна монетизувати через інші, більш маржинальні продукти. Тому багато банків свідомо тримають ставки за депозитами на рівні вище ринкового, розглядаючи це не як збиток, а як інвестицію в клієнтську базу [5].

Окремої уваги заслуговує роль депозитних ресурсів у виконанні банком функції «кінцевої кредитної інстанції» для своїх клієнтів. Маючи стабільний пул депозитів, банк може обіцяти позичальникам, що кредитна лінія буде доступна протягом усього строку дії договору, навіть якщо на ринку виникне криза ліквідності. Банк, який фінансується виключно за рахунок коротких міжбанківських кредитів, не може дати такої гарантії. Тому депозитна база є необхідною умовою для довгострокового кредитування реального сектору економіки - інвестиційних проектів, іпотеки, кредитування малого бізнесу. Відповідно, в країнах із слабкою депозитною базою (або з її високою волатильністю) домінує короткострокове кредитування, яке не здатне забезпечити економічне зростання.

Нарешті, депозитні ресурси виконують регуляторну роль. Банківське законодавство встановлює нормативи, які безпосередньо залежать від структури депозитів. Наприклад, норматив миттєвої ліквідності порівнює суму високоліквідних активів із сумою коштів на рахунках до запитання. Якщо частка таких рахунків надто висока, банк змушений тримати значні резерви у вигляді готівки або залишків на кореспондентському рахунку в НБУ, які не приносять доходу. Таким чином, структура депозитних ресурсів

безпосередньо впливає на прибутковість капіталу (ROE) - чим більше дорогих коротких депозитів, тим більше бездохідних резервів доводиться тримати. І навпаки, оптимізація структури в бік строкових депозитів дозволяє банку працювати з вищим кредитним плечем та отримувати більший прибуток на одиницю капіталу.

Підсумовуючи аналіз ролі депозитних ресурсів, можна стверджувати, що вона є системоутворюючою для банківського бізнесу. Без депозитів немає ресурсної бази, без ресурсної бази немає кредитування, без кредитування немає процентного доходу, а без доходу банк перестає бути банком, перетворюючись на технічну структуру. Однак ключовий висновок для подальшої практичної роботи полягає в іншому: роль депозитних ресурсів не є статичною. В умовах волатильності фінансового ринку одні аспекти цієї ролі (ресурсний, стабілізаційний) виходять на перший план, а інші (маркетинговий, ціновий) тимчасово втрачають значущість. Саме це динамічне співвідношення різних ролей має враховуватися при оптимізації структури депозитних ресурсів - тема, яка буде розкрита в наступних розділах роботи.

1.2. Класифікація депозитів та особливості їхнього формування

Класифікація депозитних ресурсів є не просто теоретичною вправою, а необхідним інструментом управління банком, оскільки різні види депозитів мають різну вартість, різний ризик відтоку та різну чутливість до змін ринкових умов. Найбільш поширеною є класифікація за строком залучення, яка поділяє депозити на депозити до запитання та строкові депозити. Депозити до запитання, до яких належать залишки на поточних, карткових, зарплатних рахунках, є найбільш ліквідними для вкладника, але найбільш проблемними для банку, оскільки їхній відтік неможливо передбачити з високою точністю. Незважаючи на низьку процентну ставку, такі депозити формують основну частину зобов'язань багатьох роздрібних банків саме через зручність для клієнта.

Строкові депозити, своєю чергою, поділяються на короткострокові (до 3 місяців), середньострокові (від 3 до 12 місяців) та довгострокові (понад 1 рік). Цей поділ є критичним для управління ліквідністю, оскільки банківське законодавство вимагає узгодження строків залучених та розміщених коштів. Короткострокові депозити є найбільш чутливими до змін облікової ставки НБУ: коли регулятор підвищує ставку, банки змушені негайно підвищувати ставки за короткими депозитами, інакше вкладники переведуть кошти до конкурентів. Довгострокові депозити, навпаки, є інертними: вкладник, який розмістив гроші на рік під фіксовану ставку, не може вимагати її підвищення при зростанні ринкових ставок, але й банк не може її знизити при падінні ринку. Ця асиметрія створює процентний ризик, який банк змушений хеджувати.

Наступним важливим критерієм класифікації є категорія вкладника. Виділяють депозити фізичних осіб, депозити юридичних осіб та депозити фінансових установ. Кожна з цих категорій має принципово різну поведінку в умовах волатильності. Фізичні особи діють емоційно, схильні до паніки та стадного інстинкту, але водночас їхні депозити, як правило, не перевищують суму, гарантовану Фондом гарантування вкладів, що зменшує стимули до дострокового вилучення. Юридичні особи, навпаки, діють раціонально: вони відстежують фінансову звітність банку, кредитні рейтинги, і можуть вилучити великі суми протягом одного дня на підставі формального аналізу. Депозити фінансових установ є найбільш професійними та найбільш мобільними: вони рухаються туди, де найвища ставка з мінімальним ризиком, часто залишаючись у банку лише кілька днів.

Особливої уваги заслуговує класифікація за валютою депозиту. Традиційно виділяють депозити в національній валюті та в іноземній. В умовах волатильності, яка характерна для українського ринку, вкладники активно використовують валютний арбітраж: якщо очікується девальвація гривні, попит на валютні депозити зростає навіть за мізерних ставок, оскільки основний дохід вкладник отримує від зростання курсу іноземної валюти. І

навпаки, в періоди відносної стабільності або ревальвації гривні вкладники надають перевагу гривневим депозитам, ставки за якими значно вищі. Банк не може ігнорувати ці валютні перетоки, оскільки вони створюють дисбаланси: залучаючи кошти в одній валюті, банк повинен мати можливість розмістити їх у тій самій валюті, інакше виникає валютний ризик, який може нівелювати весь процентний дохід.

Окремим різновидом депозитів, який не вписується в просту строкову класифікацію, є умовні депозити - ощадні сертифікати, депозити з капіталізацією відсотків, депозити з можливістю поповнення та часткового зняття без втрати відсотків. Такі продукти були створені банками як відповідь на потребу клієнтів поєднати переваги депозиту до запитання та строкового депозиту. На практиці вони виявилися дуже чутливими до волатильності: в періоди кризи вкладники масово використовують опцію часткового зняття, що призводить до швидкого виснаження ресурсної бази банку. Саме тому більшість банків в умовах підвищеної волатильності або припиняють продаж таких продуктів, або суттєво знижують ставки за ними, заохочуючи клієнтів переходити на класичні строкові депозити без права дострокового зняття.

1.3. Фактори впливу на структуру депозитних ресурсів банку в умовах фінансової нестабільності

Після того як було розглянуто класифікацію депозитів та особливості їхнього формування в різних сегментах, необхідно перейти до аналізу факторів, які безпосередньо впливають на структуру депозитних ресурсів саме в періоди фінансової нестабільності. Цей аналіз є ключовим для розуміння того, чому оптимізація неможлива без врахування зовнішнього середовища.

До зовнішніх чинників впливу на депозитну політику банку відносять:

- політичну ситуацію в країні - політична нестабільність не стимулює вкладати кошти в довгострокові депозити, що при розробці банками депозитної політики концентрує їхню увагу на короткострокових продуктах;

- економічну ситуацію (рівень інфляції, безробіття тощо), економічний розвиток регіонів, їх інфраструктури. Зростання економіки потребує додаткових ресурсів для кредитування, що зумовлює активізацію депозитної політики банків та зростання депозитних ставок. З іншого боку - в стабільній економіці ставки за депозитами та кредитами є помірними. Девальвація національної грошової одиниці призводить до доларизації економіки і збільшення частки валютних вкладів, що спонукає банки збільшувати ставки за гривневими депозитами, щоб стимулювати їх приплив. Ця ситуація також потребує застосування монетарних інструментів з боку НБУ, наприклад, запровадження тримісячних конвертаційних депозитів в серпні 2023 р. призвело до зростання попиту на валютні вклади і в той же час дозволило зв'язати «зайву» гривневу масу на ринку, що стабілізувало валютні коливання;

- стан фінансового ринку та розвиток фінансово-кредитної інфраструктури. Розвинений фондовий ринок дещо зміщує акценти на об'єктах інвестування і в країнах з таким ринком населення більше вкладає в цінні папери, ніж в депозити, а ставки за депозитами є досить поміркованими. Високий рівень банківської конкуренції на депозитному ринку за наявності дефіциту ліквідних засобів підвищує середній рівень депозитних ставок;

- доходи населення та структура їх витрат (падіння доходів зменшує можливості залучення банками коштів);

- регуляторна політика Мінфіну та НБУ, яка впливає через облікову ставку, економічні нормативи діяльності банків, норматив обов'язкового резервування та інші інструменти; - стан соціального середовища (частка економічно активного населення в країні та конкретному регіоні, рівень безробіття). Так, рівень заощаджень, і, відповідно, обсяги залучених ресурсів є вищими у тих територіальних одиницях, де вищою є частка молоді;

- соціальні настрої населення - негативні очікування в звичайних умовах сприяють відтоку депозитів. Варто відмітити той факт, в Україні, зважаючи на досить складний і тривалий період життя українців під час війни, цей чинник не відіграє сьогодні першочергової ролі, оскільки відтоку

депозитів з банківської системи не спостерігається, навпаки їх обсяг постійно зростає. В той же час, з метою зменшення невизначеності українці надають перевагу коротким депозитам або депозитам на вимогу/з можливістю розірвання;

- стан системи гарантування вкладів. Висока сума відшкодування в разі банкрутства банку підвищує рівень довіри вкладників. На період воєнного стану в Україні ФГВФО гарантує повну суму вкладу, що є позитивним чинником для формування населенням довіри до банків;

- податкова політика щодо депозитів тощо;

- рівень фінансової грамотності населення, що виявляється перш за все у знанні основ економіки та фінансів, інвестування;

- рівень довіри до банків та інших кредитно-фінансових інститутів тощо.

До внутрішніх факторів впливу на депозитну політику банку належать:

- організаційна структура банку та ступінь його універсальності;

- пріоритети банку на найближчу та віддалену перспективу з розвитку власної діяльності;

- рівень менеджменту банку, кваліфікація та досвід персоналу банку;

- рівень стабільності депозитів та стабільність клієнтської бази банку.

Цей фактор напряму пов'язаний із довірою населення: банк, який має високу репутацію, може встановлювати нижчі депозитні ставки, але залучати більші обсяги депозитів. Перш за все, це стосується державних банків (Приватбанк і Ощадбанк) і банків з іноземним капіталом. Такі банки легше переживають відтік коштів в кризові моменти та можуть витрачати менші кошти на залучення ресурсів та їх обслуговування;

- цінова політика в сфері залучення коштів;

- різноманітність банківських послуг у процесі обслуговування клієнтів. Наявність зручних та корисних продуктів банку поряд з депозитними продуктами (оплата частинами, вищий кредитний ліміт, довший грейс-період, вищий відсоток кешбеку, відсутність комісій за переказ коштів в додатку) в

сучасних умовах є переконливішими факторами при виборі банку ніж вищі депозитні ставки;

- прибутковість та ліквідність (проблеми з ліквідністю можуть стимулювати банки підвищувати депозитні ставки);
- витрати на реалізацію депозитної політики;
- ефективність маркетингової стратегії розвитку;
- прогресивність використовуваних банківських технологій та їх відповідність потребам наявних і потенційних клієнтів. Майже всі банки сьогодні використовують дистанційне обслуговування вкладників з можливістю самостійно відкрити депозит в мобільному додатку;
- ефективність розміщення залучених коштів. Відсутність достатньої кількості прибуткових об'єктів вкладення коштів зумовлюють існування невисоких депозитних ставок на ринку [8].

Найважливішим фактором виступає рівень облікової ставки центрального банку. Коли НБУ підвищує облікову ставку для боротьби з інфляцією або стабілізації курсу, вартість грошей для банків зростає по всьому спектру. Банки змушені підвищувати ставки за депозитами, особливо за короткостроковими, які є прямим орієнтиром для ринку. В результаті структура депозитної бази зміщується в бік коротких грошей, оскільки вкладники не хочуть фіксувати ставку на тривалий строк, очікуючи її подальшого зростання. Це явище отримало назву «крива дохідності, що викривляється», і воно створює для банку серйозну проблему: залучати доводиться коротко, а розміщувати довгострокові кредити, на які є попит, стає ризиковано.

Другим за значущістю фактором є рівень інфляції та девальваційні очікування. В умовах високої інфляції (наприклад, на рівні 20-25% річних) номінальна ставка за депозитами в 15% означає від'ємну реальну дохідність, тобто вкладник втрачає купівельну спроможність. Це стимулює вкладників або конвертувати кошти в іноземну валюту, або купувати реальні активи, або виводити гроші з банківської системи в готівку. Для банку це означає не

просто зменшення ресурсної бази, а зміну її структури: частка валютних депозитів зростає, але вони менш прибуткові для банку, оскільки розмістити валюту в кредити під прийнятний ризик складно. Крім того, девальваційні очікування породжують феномен «валютної паніки», коли вкладники масово закривають гривневі депозити, купують долари чи євро і відкривають валютні депозити, часто в іншому банку, який пропонує хоч якусь позитивну ставку. Цей перетік може статися протягом кількох днів, і банк має бути до нього готовим.

Третім фактором є рівень довіри до банківської системи взагалі та до окремого банку зокрема. Довіра є соціально-психологічною категорією, яку неможливо виміряти прямими фінансовими показниками, але її вплив на структуру депозитів є колосальним. В умовах фінансової нестабільності довіра падає навіть до тих банків, які формально є цілком здоровими. Вкладники починають диференціювати банки не за ставкою, а за «надійністю» - статусом державного банку, наявністю іноземного акціонера, історією роботи на ринку. Це призводить до поляризації депозитної бази: державні та системно важливі банки отримують приплив депозитів навіть за нижчих ставок, а невеликі приватні банки стикаються з відтоком, навіть якщо пропонують ставки на 3-5 процентних пункти вище. Структура депозитів у різних банках стає принципово різною, що унеможлиблює єдині підходи до управління.

Четвертим фактором є регуляторні обмеження, які посилюються саме в періоди нестабільності. Національний банк України має право встановлювати додаткові нормативи ліквідності, обмежувати максимальні процентні ставки за депозитами фізичних осіб, запроваджувати резервні вимоги, що змінюють вартість залучення коштів. Наприклад, підвищення норми обов'язкового резервування з 5% до 10% означає, що з кожних 100 грн залучених депозитів банк змушений тримати 10 грн на безпроцентному рахунку в НБУ, що збільшує ефективну вартість ресурсу приблизно на 0.5-1 процентний пункт. Це робить довгі депозити ще дорожчими, і банк може

прийняти рішення зменшити їхню частку на користь коротших, навіть якщо це суперечить стратегії стабільності. Регуляторний фактор є зовнішнім, банк не може на нього вплинути, але змушений адаптуватися.

П'ятим фактором є стан ліквідності міжбанківського ринку. В умовах нестабільності міжбанк часто заморожується: банки не довіряють один одному, кредитні ліміти скорочуються, ставки овернайт злітають до 20-30% річних. Це означає, що банк не може розраховувати на оперативне залучення коштів від інших банків у разі раптового відтоку депозитів. Тому структура депозитної бази повинна бути самодостатньою - частка депозитів до запитання не може перевищувати ту межу, яку банк здатен покрити власними високоліквідними активами. Якщо міжбанк функціонує нормально, банк може дозволити собі більшу частку коротких грошей, оскільки в разі потреби він їх «перекредитується» у інших банків. У кризу ця можливість зникає, і структура повинна ставати більш консервативною.

Шостим фактором, який часто ігнорують у підручниках, але який є критичним на практиці, є інформаційне середовище. В умовах цифрової економіки новини поширюються миттєво через Telegram-канали, Facebook, Viber та інші месенджери. Негативний чуток достатньо, щоб спровокувати відтік депозитів з конкретного банку або навіть з групи банків, пов'язаних спільним власником. При цьому достовірність інформації часто не має значення - важлива її емоційна забарвленість та швидкість поширення. Банки змушені інвестувати значні кошти в моніторинг інфопростору та оперативне спростування фейків, але навіть це не завжди допомагає. В умовах інформаційної війни структура депозитних ресурсів стає більш «короткою», оскільки вкладники віддають перевагу грошам, які можна забрати за першої ж панічної новини.

Нарешті, важливим фактором є наявність та ефективність системи гарантування вкладів. В Україні Фонд гарантування вкладів фізичних осіб відшкодовує 100% вкладу, але процес відшкодування може тривати кілька місяців, протягом яких вкладник не має доступу до своїх грошей.

Підсумовуючи аналіз факторів впливу на структуру депозитних ресурсів в умовах фінансової нестабільності, слід зазначити, що всі вони діють одночасно, часто в протилежних напрямках. Наприклад, підвищення облікової ставки може збільшити привабливість гривневих депозитів відносно валютних, але девальваційні очікування будуть штовхати вкладників у валюту.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних основ оптимізації структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку отримано такі результати.

Узагальнено сутність та економічну природу депозитних ресурсів банку як сукупності грошових коштів, залучених на засадах строковості, зворотності та платності, що виконують ресурсну, цінову, стабілізаційну, індикативну, маркетингову та регуляторну роль у діяльності банку. Доведено, що ключовою характеристикою депозитних ресурсів, яка відрізняє їх від інших форм залучення коштів, є масовість, роздрібний характер та відносна інертність поведінки вкладників, що особливо важливо в умовах фінансової нестабільності.

Визначено, що економічна природа депозитних рахунків є подвійною: з одного боку, це боргове зобов'язання банку перед вкладником, з іншого - грошовий актив вкладника. Саме ця подвійність породжує основну суперечність в управлінні депозитними ресурсами, яка в умовах волатильності загострюється до критичного рівня, оскільки вкладник прагне зберегти ліквідність, а банк - забезпечити стабільне довгострокове фондування активних операцій.

На основі систематизації та аналізу наукових підходів до класифікації депозитів зроблено висновок, що найбільш значущими критеріями для цілей оптимізації в умовах нестабільності є строк залучення (депозити до запитання,

короткострокові, середньострокові, довгострокові), категорія вкладника (фізичні особи, юридичні особи, фінансові установи) та валюта депозиту (національна, іноземна). Обґрунтовано, що саме ці класифікаційні ознаки безпосередньо визначають ризик відтоку та вартість залучених ресурсів.

Доведено, що формування депозитних ресурсів у різних сегментах має принципово різні механізми: для фізичних осіб вирішальними є репутація банку, зручність каналів обслуговування та гарантії Фонду гарантування вкладів; для юридичних осіб - відносини топ-менеджменту, можливість отримання супутніх кредитних продуктів та швидкість проведення платежів; для бюджетних установ - політичні рішення та державне регулювання. Ця диференціація унеможливорює застосування єдиних підходів до управління депозитною базою.

Виокремлено ключові фактори, що впливають на структуру депозитних ресурсів в умовах фінансової нестабільності: рівень облікової ставки центрального банку, рівень інфляції та девальваційні очікування, рівень довіри до банківської системи, регуляторні обмеження, стан ліквідності міжбанківського ринку, інформаційне середовище. Обґрунтовано, що ці фактори діють одночасно та часто в протилежних напрямках, тому банк має будувати структуру депозитів, стійку до більшості можливих комбінацій цих факторів, що становить сутність оптимізаційного завдання.

Встановлено, що ключовим теоретичним висновком для подальшої практичної частини дослідження є положення про те, що в умовах волатильності оптимізація структури депозитних ресурсів не зводиться до мінімізації середньозваженої процентної ставки, а передбачає досягнення балансу між вартістю залучення, строковістю, стабільністю та ризиком раптового відтоку. Це потребує застосування спеціальних методичних підходів, які враховують поведінкові особливості різних категорій вкладників та макроекономічні умови.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ЗА 2023-2025 рр.

2.1. Загальний аналіз депозитного ринку України

Для розуміння контексту, в якому українські банки здійснюють оптимізацію структури депозитних ресурсів, необхідно проаналізувати сучасний стан депозитного ринку України. Станом на 1 березня 2026 року загальна сума коштів фізичних осіб на депозитних та ощадних рахунках в банках досягла позначки 1,65 трильйона гривень, що на 38 мільярдів гривень (або майже на 2,4%) більше, ніж місяцем раніше. Цей показник свідчить про поступове відновлення довіри населення до банківської системи навіть в умовах триваючої війни та макроекономічної нестабільності. Загалом у банківській системі України станом на початок 2026 року функціонує 60 банків, причому ринок є висококонцентрованим: десять банків-лідерів акумулюють близько 87% усіх вкладів фізичних осіб [11].

Паралельно з роздрібним сегментом активно розвивається і корпоративне депозитне спрямування. На початок 2025 року підприємства зберігали на банківських рахунках 1,49 трильйона гривень, що майже на 19% більше, ніж роком раніше, та у понад двічі перевищує показники, зафіксовані до повномасштабного вторгнення. При цьому більшу частину коштів - 77,5% - компанії тримають на поточних рахунках, решту - на строкових депозитах. На строкових вкладах бізнес зберігає понад 313 мільярдів гривень, що на 28 мільярдів більше, ніж на початку 2024 року, і на 200 мільярдів більше, ніж на початку повномасштабної війни. Така динаміка свідчить про поступове відновлення економічної активності та формування надлишкової ліквідності у корпоративному секторі [10].

Структура депозитного ринку за категоріями вкладників демонструє чітку поляризацію. Фізичні особи є домінуючим джерелом ресурсів, однак їхня поведінка суттєво відрізняється від поведінки юридичних осіб. Роздрібні вкладники більш інертні, менш чутливі до змін ставок, але надзвичайно

чутливі до репутаційних ризиків та інформаційних впливів. Корпоративні клієнти, навпаки, демонструють раціональну поведінку, відстежують фінансову звітність банків, кредитні рейтинги, і можуть вилучити великі суми протягом одного дня на підставі формального аналізу. Ця різниця в поведінкових патернах має критичне значення для управління ліквідністю банку в умовах волатильності.

Важливою особливістю українського депозитного ринку є домінування державних банків у сегменті фізичних осіб. Станом на березень 2026 року лідером за обсягом вкладів населення є ПриватБанк, де понад 24,2 мільйона осіб тримають більше 632 мільярдів гривень. Другим за популярністю є Ощадбанк з понад 12,6 мільйона вкладників та сумою майже 243 мільярди гривень. Третю позицію займає Універсал Банк (бренд monobank) з майже 10,4 мільйона фізичних осіб та сумою 143,6 мільярда гривень. Така концентрація створює системний ризик: у разі проблем в одному з державних банків наслідки для всього ринку будуть катастрофічними, однак наявність державної гарантії (через опосередковане володіння) підтримує довіру вкладників [11].

Аналіз процентних ставок за депозитами є ключовим елементом розуміння стану депозитного ринку, оскільки саме ставки визначають вартість ресурсів для банку та привабливість заощаджень для вкладника. У 2025 році ключовим орієнтиром для депозитного ринку залишалася облікова ставка Національного банку України, яка визначає вартість ресурсів у банківській системі. Після підвищення у березні 2025 року з 14,5% до 15,5%, НБУ утримував облікову ставку на цьому рівні до кінця року. Така політика була спрямована на підтримку привабливості гривневих заощаджень, стримування інфляції та збереження фінансової стабільності в умовах воєнного стану [11].

Протягом 2025 року спостерігалось поступове зростання середньозважених ставок за депозитами у гривні. За даними НБУ, у листопаді 2025 року середня ставка за гривневими депозитами становила 12,7%, що на 0,4 процентних пункти вище, ніж у грудні 2024 року (12,3%). Водночас ставки

за валютними депозитами залишалися на наднизькому рівні - близько 1,1% річних, що робить їх непривабливими з точки зору доходності, але зберігає попит як інструмент хеджування девальваційних ризиків [11].

Для більш детального аналізу використовується індекс UIRD (Ukrainian Interbank Rate for Deposits), який відображає середній рівень ставок у 20 найбільших банках за обсягами депозитів фізичних осіб. На ці банки припадає понад 90% усіх заощаджень населення, що робить індекс репрезентативним для ринку в цілому. Динаміка індексу протягом 2025 року показала зростання за всіма строками вкладів: за тримісячними депозитами - з 13,27% до 13,41%; за шестимісячними - з 13,21% до 13,92%; за дев'ятимісячними - з 12,83% до 14,04%; за дванадцятимісячними - з 13,14% до 13,77%. Найбільше підвищення відбулося за депозитами на 9 місяців (+1,21 процентних пункти), що свідчить про зміщення фокусу банків у бік середньострокового фондування [10].

Максимальні ставки, які пропонують банки для залучення нових клієнтів, традиційно формуються установами з меншим депозитним портфелем, які активніше конкурують за кошти населення. У 2025 році максимальні ставки за тримісячними депозитами зросли з 16,50% до 17,50%, за шестимісячними - з 16,50% до 17,00%, за дев'ятимісячними - з 16,50% до 16,90%, за дванадцятимісячними - з 16,25% до 17,00%. Примітно, що на відміну від 2024 року, у 2025-му максимальні ставки не знижувалися, а поступово зростали, що відображає посилення конкуренції за вкладника в умовах відносної стабілізації економіки.

Для корпоративного сегменту ставки за депозитами є дещо нижчими, ніж для фізичних осіб - зазвичай на 1-2 процентних пункти. Станом на початок 2025 року середньоринкові ставки для бізнесу становили: за тримісячними гривневими депозитами - 9,6%, за шестимісячними - 9,8%, тоді як за валютними вкладами - лише 0,7% та 0,9% відповідно. Така диференціація пояснюється тим, що банки більше зацікавлені в залученні роздрібних депозитів через їхню більшу стабільність та інертність, тоді як корпоративні

гроші є більш «гарячими» та вимагають нижчої вартості для компенсації ризику раптового відтоку.

Важливим макроекономічним фактором, що впливає на реальну дохідність депозитів, є рівень інфляції. У 2025 році інфляційна ситуація покращилася порівняно з попереднім роком: якщо за підсумками 2024 року річна інфляція становила близько 12%, то у 2025 році вона знизилася до 8%. За середньої ставки 13,77% річних на 12 місяців чистий дохід після сплати податків становив близько 10,6%, що перевищувало рівень річної інфляції. Це означає, що навіть середні ринкові ставки дозволяли вкладникам зберігати купівельну спроможність коштів і формувати реальний позитивний дохід, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку депозитного ринку.

Аналіз поведінки вкладників є критичним для розуміння стабільності депозитної бази банку. В умовах воєнного стану та макроекономічної невизначеності українські вкладники демонструють кілька характерних трендів. По-перше, спостерігається чітке зміщення у бік короткострокових депозитів - найбільший попит мають вклади на 3-6 місяців як для фізичних, так і для юридичних осіб. Це пояснюється бажанням зберігати ліквідність та мати швидкий доступ до коштів у разі погіршення ситуації, а також очікуваннями подальшого підвищення ставок, через що вкладники не хочуть фіксувати дохідність на тривалий строк.

По-друге, валютна структура депозитів демонструє стійке домінування гривні, особливо в роздрібному сегменті. Для бізнесу частка гривневих депозитів є ще вищою, оскільки більшість операцій в Україні здійснюється саме в національній валюті. Компанії-експортери, які отримують валютний виторг, потребують гривні для виплати зарплат, закупівлі сировини та розрахунків із контрагентами всередині країни. Крім того, ліквідність валютних депозитів обмежується регуляторними вимогами НБУ, що також впливає на їхню доступність.

По-третє, важливою особливістю українського ринку є ефект «гарантійної суми». Фонд гарантування вкладів фізичних осіб відшкодовує до

200 000 гривень на одного вкладника в разі банкрутства банку. Статистика показує, що переважна більшість вкладників тримають суми саме в межах цього ліміту: у ПриватБанку таких понад 19,5 мільйона осіб, в Ощадбанку - майже 5,9 мільйона, в Універсал Банку - 6,2 мільйона. При цьому вкладників із сумами понад 5 мільйонів гривень значно менше: у ПриватБанку - 5 614 осіб, в Ощадбанку - 3 660, в Універсал Банку - 1 124. Це створює штучний «розрив» у структурі депозитів, який банки повинні враховувати при ціноутворенні: депозити до 200 000 грн є більш стабільними, оскільки вкладник впевнений у державній гарантії.

Для юридичних осіб ситуація є принципово іншою: Фонд гарантування вкладів не поширюється на бізнес. У разі банкрутства банку підприємства можуть повернути кошти лише за рахунок ліквідаційної маси, причому в черзі на відшкодування вони стоять далеко не першими - спочатку закриваються борги за зарплатами, потім компенсуються виплати Фонду гарантування вкладів фізособам, далі повертаються кошти НБУ, і лише після цього може дійти черга до бізнесу. Тому корпоративні клієнти значно більш вимогливі до надійності банку, надаючи перевагу системно важливим банкам (до переліку яких входить 15 установ) та ретельно аналізуючи динаміку активів і прибутковості [8].

Важливим чинником, який впливає на поведінку вкладників, є альтернативні інструменти заощаджень. Найбільш прямою альтернативою депозитам є облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), дохідність за якими часто перевищує депозитні ставки, особливо для військових облігацій, які не оподатковуються. Крім того, вкладники можуть обирати інвестиції в нерухомість, цінні метали, акції, а в окремих випадках - навіть криптовалюти. Банки змушені враховувати цю конкуренцію і підтримувати ставки на рівні, достатньому для утримання клієнтів.

Підсумовуючи аналіз депозитного ринку України, можна зробити такі висновки. Ринок є висококонцентрованим, з домінуванням державних банків та стійкою тенденцією до зростання обсягів вкладів як фізичних, так і

юридичних осіб. Ставки за депозитами в гривні демонструють зростання протягом 2025 року, досягаючи в середньому 12-14% річних залежно від строку, що забезпечує позитивну реальну дохідність при поточному рівні інфляції. Поведінка вкладників характеризується перевагою короткострокових депозитів та домінуванням гривні, причому фізичні особи орієнтуються на гарантії Фонду, а юридичні - на надійність та статус банку. Ці фактори створюють складне середовище для оптимізації структури депозитних ресурсів, яке вимагає врахування як макроекономічних умов, так і поведінкових особливостей різних сегментів клієнтів.

2.2. Оцінка динаміки та структури депозитних ресурсів банку «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» є системно важливим банком України, що підтверджено відповідним рішенням Національного банку України від 17 червня 2025 року. Банк входить до групи найбільших фінансових установ країни за класифікацією НБУ та обслуговує понад 380 000 клієнтів через мережу зі 137 відділень по всій території України. Станом на кінець 2025 року загальні активи банку досягли 122,744 млрд грн, що на 5% більше порівняно з початком року. Така динаміка свідчить про послідовне нарощування ресурсної бази та зміцнення ринкових позицій навіть в умовах триваючої воєнної агресії та макроекономічної нестабільності.

Ключовим індикатором фінансової стійкості банку є його капітальна позиція. Станом на кінець 2025 року коефіцієнт достатності основного капіталу першого рівня становив 18,4%, коефіцієнт платоспроможності - 18,5%, а коефіцієнт левериджу - 7,87%. Усі ці показники значно перевищують мінімальні нормативні вимоги регулятора, що створює міцний запас міцності для абсорбування потенційних збитків та підтримки довіри вкладників. Власний капітал банку за 2024 рік зріс на 46,82% - до 13,186 млрд грн, а станом на кінець 2025 року досяг 18,291 млрд грн [23] [22].

Ліквідність банку залишається на надзвичайно високому рівні як у національній, так і в іноземній валюті. На кінець 2025 року коефіцієнт покриття ліквідністю становив 412%, а коефіцієнт чистого стабільного фінансування - 251%. Для порівняння, станом на третій квартал 2025 року LCR сягав 576%, а NSFR - 278%. Такі показники свідчать про здатність банку виконувати свої зобов'язання перед вкладниками в будь-який момент, навіть за умов раптового відтоку коштів або кризи ліквідності на міжбанківському ринку.

Належність до міжнародної фінансової групи Crédit Agricole (Франція), яка посідає 9-те місце у світі за активами серед фінансових груп, є додатковим фактором стабільності. Група демонструє високі показники капіталізації: станом на кінець 2025 року коефіцієнт CET1 групи становив 17,3%, що на 7,4 процентних пункти перевищує вимоги регулятора, а загальні ліквідні резерви досягли 485 млрд євро.

Перед безпосереднім аналізом динаміки та структури депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» необхідно окреслити регуляторне середовище, в якому функціонує банк. Національний банк України в рамках стрес-тестування банківської системи встановив базові вимоги до достатності регулятивного капіталу, яких банки мали досягти до січня 2026 року. Як представлено на рис. 2.1, нормативи включають: коефіцієнт достатності регулятивного капіталу на рівні 10% (з урахуванням нормативу основного капіталу 7%, та регулятивного капіталу 10%), коефіцієнт левериджу на рівні 5%, нормативи ліквідності (миттєвої - 60%, поточної - 90%, короткострокової - 80%). Для АТ «Креді Агріколь Банк», який має статус системно важливого, додатково встановлюється буфер системної важливості в розмірі 2% (з 1 грудня 2024 року збільшено до 2,5% для всіх системно важливих банків), що підвищує вимогу до показника достатності основного капіталу до 9,5%. Аналіз депозитних ресурсів банку в цьому контексті є особливо актуальним, оскільки саме стабільна та диверсифікована депозитна база дозволяє банку

підтримувати необхідний рівень капіталізації та ліквідності, навіть в умовах посилених регуляторних вимог.

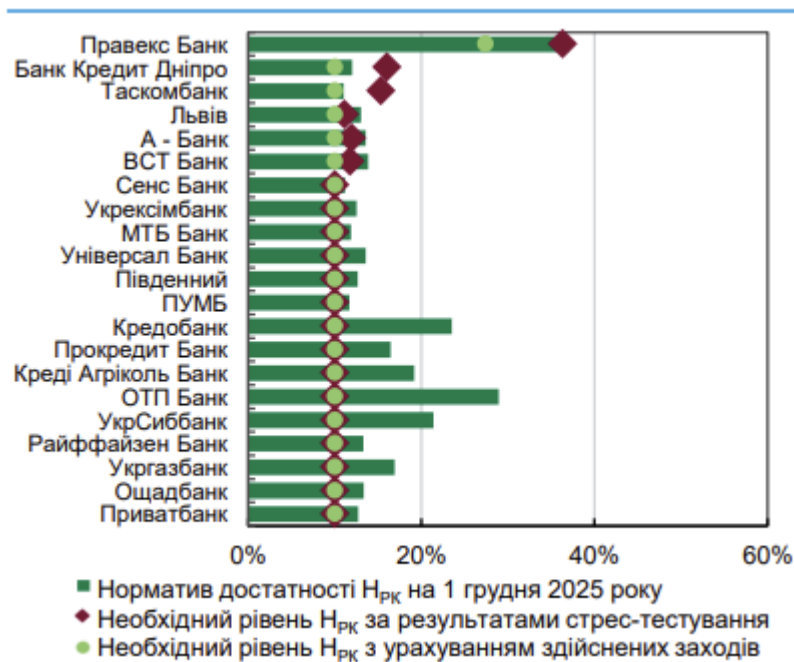


Рис. 2.1. Необхідні нормативи достатності регулятивного капіталу банків за базовим сценарієм стрес-тестування (для досягнення до січня 2026 року)

Джерело: [13]

Важливою особливістю депозитної політики банку є диверсифікована лінійка депозитних продуктів. Станом на 2025-2026 роки банк пропонує такі види депозитів: строковий депозит «Строковий» (ставки від 9,5% до 10,5% залежно від строку у гривні, строк від 3 до 18 місяців), накопичувальний депозит «Накопичувальний» (ставки від 8,5% до 10%, з можливістю поповнення), депозит «Щомісячний дохід» (ставки від 8% до 9,5%, з щомісячною виплатою відсотків), депозит до запитання «Ощадний» (1% річних у гривні, з поповненням та частковим зняттям), а також депозитні картки та дитячі депозити. Така структура дозволяє задовольнити потреби різних категорій вкладників - від тих, хто прагне максимізувати дохідність, до тих, кому важливіша ліквідність [12].

2023 рік став для АТ «Креді Агріколь Банк» періодом потужного відновлення депозитної бази після шокового 2022 року. За даними фінансової звітності, станом на 30 червня 2023 року загальний обсяг коштів клієнтів досяг

82,752 млрд грн, що на 18,748 млрд грн (або на 29%) більше порівняно з червнем 2022 року. Така динаміка значно перевищувала середньоринкові показники та свідчила про відновлення довіри до банку з боку як роздрібних, так і корпоративних клієнтів - таблиця 2.1.

Аналізуючи абсолютні показники на кінець 2023 року, слід зазначити, що депозитний портфель банку перевищив позначку 90 млрд грн, що підтверджується подальшими даними на початок 2024 року - 90,274 млрд грн. Таким чином, за повний 2023 рік банк наростив депозитну базу більш ніж на 26 млрд грн порівняно з кінцем 2022 року, що стало одним із найкращих показників серед банків з іноземним капіталом в Україні.

Приріст депозитної бази був зумовлений двома основними факторами. По-перше, ефектом низької бази попереднього року: 2022 рік характеризувався значним відтоком вкладів через початок повномасштабної війни та загальну невизначеність. По-друге, банк активно нарощував присутність у корпоративному сегменті, особливо в аграрному секторі, де традиційно має сильні позиції завдяки підтримці материнської групи *Crédit Agricole*.

Важливо відзначити, що зростання депозитів відбувалося на тлі зменшення кредитного портфеля: обсяг валових кредитів клієнтам скоротився з 33,731 млрд грн у червні 2022 року до 27,507 млрд грн у червні 2023 року (на 18%). Це свідчить про те, що банк у 2023 році проводив консервативну політику, спрямовану на накопичення ліквідності та зниження кредитних ризиків, а не на агресивне кредитування залучених коштів.

Таблиця 2.1

Динаміка депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» 2023 р

Показник	30.06.2022	30.06.2023	Зміна	Темп приросту
Кошти клієнтів, млрд грн	64,003	82,752	+18,749	+29,3%
у т.ч. корпоративні депозити	49,377	67,086	+17,709	+35,9%

у т.ч. роздрібні депозити	14,627	15,666	+1,039	+7,1%
Кредити клієнтам (валові)	33,731	27,507	-6,224	-18,5%
Співвідношення кредити/депозити	52,7%	33,2%	-19,5	-

Джерело: складено автором на основі [21].

Аналіз структури депозитних ресурсів за категоріями вкладників у 2023 році демонструє чітке домінування корпоративного сегменту. Станом на 30 червня 2023 року кошти юридичних осіб становили 67,086 млрд грн, або 81,1% від загального обсягу депозитів. Кошти фізичних осіб склали 15,666 млрд грн - лише 18,9%. Така структура є типовою для банків із сильними позиціями в корпоративному, особливо аграрному, секторі.

Порівняно з червнем 2022 року, корпоративні депозити зросли на 35,9% (+17,709 млрд грн), тоді як роздрібні - лише на 7,1% (+1,039 млрд грн). Така значна різниця в темпах приросту свідчить про те, що основний драйвер зростання депозитної бази в 2023 році знаходився саме в корпоративному сегменті. Це можна пояснити кількома факторами: по-перше, банк традиційно є ключовим кредитором аграріїв, які після збору врожаю розміщували значні залишки коштів на рахунках; по-друге, підприємства накопичували ліквідність через невизначеність щодо майбутніх поставок та логістики.

Частка корпоративних депозитів у структурі зобов'язань банку зростає з 74,3% у червні 2022 року до 78,6% у червні 2023 року, тоді як частка роздрібних депозитів скоротилася з 22,0% до 18,4%. Це свідчить про посилення концентрації ресурсної бази на великих корпоративних клієнтах, що створює додаткові ризики в умовах волатильності: відтік одного великого клієнта може суттєво вплинути на загальний обсяг ліквідності банку. Структура депозитів за категоріями вкладників у 2023 році наведена в таблиці 2.2.

Структура депозитів за категоріями вкладників 2023 р

Категорія вкладників	30.06.2022	30.06.2023	Зміна частки	
	млрд грн	частка	млрд грн	частка
Юридичні особи	49,377	74,3%	67,086	78,6%
Фізичні особи	14,627	22,0%	15,666	18,4%
Інші клієнти	2,451	3,7%	2,560	3,0%
Всього	66,455	100%	85,312	100%

Джерело: складено автором на основі [21].

Аналіз процентної політики АТ «Креді Агріколь Банк» у 2023 році показує, що банк проводив збалансовану стратегію, спрямовану на залучення ресурсів за конкурентними ставками, але без надмірного ризику.

Процентний дохід банку за перше півріччя 2023 року зріс на 82% порівняно з аналогічним періодом 2022 року - з 2,030 млрд грн до 3,689 млрд грн. Таке значне зростання було зумовлене, по-перше, збільшенням обсягу депозитної бази (+29%), а по-друге, підвищенням процентних ставок за депозитами у відповідь на зростання облікової ставки НБУ.

Чистий банківський дохід за перше півріччя 2023 року досяг 4,121 млрд грн, що на 55% більше, ніж у першому півріччі 2022 року. Високі темпи зростання процентного доходу дозволили банку компенсувати збільшення операційних витрат (+12%) та витрат на формування резервів. Результатом стало зростання чистого прибутку з 31 млн грн у першому півріччі 2022 року до 994 млн грн у першому півріччі 2023 року.

Ключовим показником ефективності процентної політики стало співвідношення витрат до доходів, яке в першому півріччі 2023 року досягло історичного мінімуму в 27%. Це свідчить про те, що банк ефективно контролював операційні витрати, незважаючи на зростання обсягів діяльності та інфляційний тиск.

У 2023 році на формування та динаміку депозитної бази АТ «Креді Агроколь Банк» впливала сукупність як макроекономічних, так і специфічних факторів. Виділено 2 основних.

Першим і найважливішим фактором була облікова ставка НБУ. 3 березня 2023 року Правління Національного банку України підвищило облікову ставку з 14,5% до 15,5% річних. Це рішення, спрямоване на боротьбу з інфляцією та підтримку курсу гривні, призвело до поступового підвищення ставок за депозитами в гривні. Банк адаптував свою процентну політику до нових умов, пропонуючи ставки на рівні, достатньому для утримання існуючих клієнтів та залучення нових.

Другим фактором була інфляція та девальваційні очікування. У 2023 році рівень інфляції поступово знижувався, але залишався двозначним. Вкладники надавали перевагу гривневим депозитам, оскільки ставки за ними забезпечували додатну реальну дохідність, тоді як валютні депозити мали мізерну дохідність. Крім того, адміністративні обмеження НБУ на валютному ринку обмежували можливість конвертації гривні у валюту, що додатково стимулювало гривневі заощадження.

2024 рік став для АТ «Креді Агроколь Банк» періодом подальшого зміцнення депозитної бази та досягнення знакової позначки у 100 млрд грн. За даними річної фінансової звітності, затвердженої акціонером та підтвердженої зовнішнім аудитором Forvis Mazars Audits, загальний обсяг коштів клієнтів на кінець 2024 року досяг 100 091 млрд грн, що на 9 817 млн грн (або на 11%) більше порівняно з початком року - таблиця 2.3.

Це зростання відбувалося на тлі стабілізації макроекономічної ситуації: у грудні 2024 року Національний банк України підвищив облікову ставку до 13,5% (друге поспіль підвищення через вищу, ніж очікувалося, інфляцію, яка в річному вимірі сягнула 12%). Незважаючи на підвищені нормативні вимоги, що діяли з серпня 2024 року, банк зберіг високі показники ліквідності: LCR на рівні 502%, а NSFR - 309%, що значно перевищує мінімальні нормативні вимоги регулятора.

Абсолютний приріст депозитної бази на 9,8 млрд грн є дещо нижчим за показник 2023 року (коли приріст становив понад 26 млрд грн), що пояснюється ефектом насичення ринку та більш високою базою порівняння. Проте в процентному вираженні зростання на 11% є значущим результатом, особливо з огляду на посилення конкуренції в банківському секторі та зростання альтернативної доходності за облігаціями внутрішньої державної позики.

Важливим є той факт, що зростання депозитів відбувалося паралельно зі збільшенням кредитного портфеля. На відміну від 2023 року, коли спостерігалось скорочення кредитування (-18,5%), у 2024 році банк активізував кредитну діяльність: чиста сума кредитів клієнтам зросла на 11% - з 20,722 млрд грн до 22,986 млрд грн. Це свідчить про поступове відновлення довіри до економіки та готовність банку розміщувати залучені ресурси в активні операції.

Таблиця 2.3

Динаміка депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2024 році

Показник	31.12.2023	31.12.2024	Зміна	Темп приросту
Кошти клієнтів, млн грн	90 274	100 091	+9 817	+11%
у т.ч. корпоративні депозити	72 388	79 138	+6 750	+9%
у т.ч. роздрібні депозити	17 886	20 953	+3 067	+17%
Кредити клієнтам (чисті)	20 722	22 986	+2 264	+11%
Співвідношення кредити/депозити	22,9%	23,0%	+0,1	—

Джерело: складено автором на основі [22].

Аналіз структури депозитних ресурсів за категоріями вкладників у 2024 році демонструє кілька важливих тенденцій. По-перше, корпоративний сегмент залишається домінуючим: станом на кінець 2024 року кошти

юридичних осіб становили 79 138 млн грн, або 79,1% від загального обсягу депозитів. Кошти фізичних осіб склали 20 953 млн грн - 20,9% - наведено в таблиці 2.4.

По-друге, темпи зростання роздрібних депозитів (+17%) суттєво перевищили темпи зростання корпоративних депозитів (+9%). Це свідчить про зміну пріоритетів банку в бік диверсифікації ресурсної бази та зменшення залежності від великих корпоративних клієнтів. Приріст роздрібних депозитів на 3 067 млн грн став найбільшим за останні роки та підтверджує зростання довіри населення до банку.

По-третє, частка корпоративних депозитів у загальній структурі дещо знизилася - з 80,2% на початку року (з урахуванням перерахунку) до 79,1% на кінець року, тоді як частка роздрібних депозитів зросла з 19,8% до 20,9%. Хоча зміна не є кардинальною, вона відображає усвідомлену стратегію банку щодо збалансування депозитної бази.

Важливим контекстом для розуміння цих змін є рішення Наглядової ради банку, ухвалене в липні 2024 року, про спрямування всього прибутку за 2023 рік у розмірі 2,8 млрд грн у капітал першого рівня. Це рішення зміцнило базу для розвитку банку та підвищило довіру з боку вкладників, особливо у роздрібному сегменті.

Таблиця 2.4

Структура депозитів за категоріями вкладників 2024 р

Категорія вкладників	31.12.2023	31.12.2024	Зміна	Темп приросту		
	млн грн	частка	млн грн	частка		
Юридичні особи	72 388	80,2%	79 138	79,1%	+6 750	+9%
Фізичні особи	17 886	19,8%	20 953	20,9%	+3 067	+17%
Всього	90 274	100%	100 091	100%	+9 817	+11%

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз процентної політики АТ «Креді Агріколь Банк» у 2024 році показує, що банк продовжив демонструвати високу ефективність управління відсотковими ставками. Чистий банківський дохід за 2024 рік досяг 9 427 млн грн, що на 5% більше порівняно з 2023 роком. Чистий процентний дохід склав 8 172 млн грн (зростання на 4%), чистий комісійний дохід - 706 млн грн.

Таке зростання відбулося незважаючи на підвищення облікової ставки НБУ до 13,5% у грудні 2024 року, що створювало тиск на вартість залучених ресурсів. Банку вдалося компенсувати це зростання за рахунок ефективного розміщення ліквідності, зокрема в державні цінні папери, а також активізації кредитування роздрібного та корпоративного секторів.

Операційні витрати за 2024 рік склали 2 681 млн грн, збільшившись на 12% порівняно з 2023 роком. Основними драйверами зростання стали витрати на персонал (+10% до 1 531 млн грн) та інші операційні витрати (+14% до 1 150 млн грн), що пов'язано з інвестиціями в цифрові сервіси автоматизацію процесів та зміцнення ІТ-інфраструктури.

Незважаючи на зростання операційних витрат, співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Income ratio) залишилося на дуже низькому рівні - 29%. Хоча це вище, ніж у 2023 році (27%), такий показник залишається одним із найкращих у банківській системі України та свідчить про високу операційну ефективність.

Вартість ризику у 2024 році була позитивною - сформовано нетто-розпуск резервів на суму 1 590 млн грн. Це відбулося завдяки погашенням кредитів та підвищенню кредитних рейтингів позичальників. Загальне покриття кредитного портфеля резервами становить 18,2% (покриття непрацюючих кредитів - 88%), що забезпечує надійний запас міцності для управління ризиками.

Чистий прибуток банку за 2024 рік досяг 4 091 млн грн. З урахуванням того, що за період 2022-2024 років сума сплачених банком податків та зборів перевищила 8 млрд грн, можна констатувати високий рівень податкової дисципліни та фінансової прозорості банку.

Найважливішим фактором, що впливав на формування та динаміку депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банк» у 2024 році була зміна облікової ставки НБУ. У грудні 2024 року регулятор підвищив облікову ставку до 13,5% - друге поспіль підвищення через вищу, ніж очікувалося, інфляцію. Інфляція в річному вимірі сягнула 12%, перевищивши початковий прогноз 9,7%. Це створило тиск на вартість депозитних ресурсів, оскільки банки змушені були підвищувати ставки за депозитами, щоб утримувати вкладників. Водночас позитивна реальна дохідність (ставки 13-15% при інфляції 12%) стимулювала гривневі заощадження.

Другим фактором було посилення регуляторних вимог. Починаючи з серпня 2024 року, НБУ підвищив нормативні вимоги до банків, зокрема до достатності капіталу. Незважаючи на це, банк зберіг сильну позицію: коефіцієнт платоспроможності - 20,1%, що значно перевищує мінімальні вимоги.

2025 рік став для АТ «Креді Агріколь Банк» періодом структурної трансформації депозитної бази та підтвердження лідерських позицій за надійністю вкладів. За даними річної фінансової звітності, затвердженої акціонером та підтвердженої зовнішнім аудитором Forvis Mazars Audits, загальний обсяг коштів клієнтів на кінець 2025 року досяг 102 476 млн грн, що на 2 385 млн грн (або на 2,4%) більше порівняно з початком року.

На відміну від попередніх років, коли зростання депозитної бази забезпечувалося обома сегментами, у 2025 році спостерігається різноспрямована динаміка: корпоративні депозити скоротилися на 1 812 млн грн (або на 2%) - з 79 138 млн грн до 77 326 млн грн, тоді як роздрібні депозити зросли на 4 197 млн грн (або на 20%) - з 20 953 млн грн до 25 150 млн грн. Це свідчить про зміну пріоритетів банку в бік диверсифікації ресурсної бази та зменшення залежності від великих корпоративних клієнтів.

Варто зазначити, що динаміка депозитної бази протягом 2025 року була нерівномірною. Станом на кінець третього кварталу 2025 року кошти клієнтів становили 97 567 млн грн, що на 2 525 млн грн менше, ніж на початок року.

Таким чином, основний приріст депозитів відбувся у четвертому кварталі 2025 року - приблизно на 4 909 млн грн. Це пояснюється сезонним фактором (аграрії після збору врожаю розміщували кошти на рахунках) та підвищенням довіри після підтвердження найвищого кредитного рейтингу в листопаді 2025 року.

Порівняно з 2023 та 2024 роками, темпи зростання загальної депозитної бази у 2025 році значно уповільнилися (з 29% у 2023 році до 11% у 2024 році та 2,4% у 2025 році). Це пояснюється кількома факторами: по-перше, ефектом насичення ринку (база вже досягла 100 млрд грн, подальше зростання потребує більших зусиль); по-друге, перерозподілом ресурсів із депозитів в інші інструменти, зокрема в кредитування (кредитний портфель зріс на 37%) - таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» 2025 р

Показник	31.12.2024	30.09.2025	31.12.2025	Зміна за рік	Темп приросту
Кошти клієнтів, млн грн	100 091	97 567	102 476	+2 385	+2,4%
у т.ч. корпоративні депозити	79 138	73 866	77 326	-1 812	-2,3%
у т.ч. роздрібні депозити	20 953	23 700	25 150	+4 197	+20,0%
Кредити клієнтам (валові)	28 159	32 338	38 505	+10 346	+36,7%
Кредити клієнтам (чисті)	22 986	28 131	34 955	+11 969	+52,1%
Співвідношення кредити/депозити	22,9%	28,8%	34,1%	+11,2	—

Джерело: складено автором на основі [23]

Аналіз структури депозитних ресурсів за категоріями вкладників у 2025 році демонструє кардинальну зміну тренду порівняно з попередніми роками. Вперше за аналізований період темпи зростання роздрібних депозитів не просто перевищили, а значно випередили темпи зростання корпоративних депозитів, причому останні навіть скоротилися в абсолютному вимірі.

Станом на кінець 2025 року кошти фізичних осіб досягли 25 150 млн грн, що становить 24,5% від загального обсягу депозитів (порівняно з 20,9% на початок року). Кошти юридичних осіб склали 77 326 млн грн - 75,5%. Таким чином, частка роздрібних депозитів зросла на 3,6 процентних пункти протягом року - це найбільша зміна структури за весь аналізований період - таблиця 2.6.

Абсолютний приріст роздрібних депозитів на 4 197 млн грн є рекордним за останні роки та підтверджує зростання довіри населення до банку. Це зростання відбувалося на тлі активної маркетингової політики банку в роздрібному сегменті: запуск нових депозитних продуктів, підвищення ставок, розширення цифрових каналів обслуговування.

Скорочення корпоративних депозитів на 1 812 млн грн (або на 2,3%) не є критичним, але свідчить про певне «перетікання» ресурсів із корпоративного сегменту в роздрібний. Це можна пояснити кількома факторами: по-перше, банк активізував кредитування (кредитний портфель зріс на 37%), і частина корпоративних коштів могла бути спрямована на фінансування інвестиційних проектів; по-друге, в умовах відносної стабілізації економіки підприємства почали більш активно інвестувати в розвиток, а не накопичувати ліквідність.

Таблиця 2.6

Структура депозитів за категоріями вкладників 2025 р

Категорія вкладників	31.12.2024	31.12.2025	Зміна	Темп приросту		
	млн грн	частка	млн грн	частка		
Юридичні особи	79 138	79,1%	77 326	75,5%	-1 812	-2,3%

Фізичні особи	20 953	20,9%	25 150	24,5%	+4 197	+20,0%
Всього	100 091	100%	102 476	100%	+2 385	+2,4%

Джерело: складено автором на основі [23]

Чистий банківський дохід за 2025 рік склав 8 866 млн грн, що на 4% менше, ніж у 2024 році (9 245 млн грн). Це зниження пояснюється зміною структури портфеля банку у бік збільшення частки комерційних активів замість високоліквідних, але менш дохідних інструментів. Чистий процентний дохід зменшився на 4% - з 8 172 млн грн до 7 837 млн грн.

Натомість чистий комісійний дохід зріс на 8% - з 706 млн грн до 763 млн грн. Це свідчить про активізацію розрахунково-касового обслуговування клієнтів, зростання кількості транзакцій та розширення спектру комісійних послуг.

Операційні витрати за 2025 рік склали 3 178 млн грн, збільшившись на 19% порівняно з 2024 роком (2 681 млн грн). Це зростання зумовлене кількома факторами: по-перше, витратами на персонал (+23%, до 1 882 млн грн) у зв'язку з підвищенням зарплат в умовах інфляції; по-друге, інвестиціями в ІТ та інформаційну безпеку - загальні витрати в цій сфері за 2025 рік сягнули майже 500 млн грн; по-третє, загальним інфляційним тиском. Органічне зростання операційних витрат становило близько 15%.

Незважаючи на зростання операційних витрат, співвідношення витрат до доходів залишилося на прийнятному рівні - 36%. Хоча це вище, ніж у 2024 році (29%) та 2023 році (27%), такий показник залишається одним із найкращих у банківській системі України та свідчить про високу операційну ефективність.

Вартість ризику у 2025 році була позитивною - сформовано нетто-розпуск резервів на суму 1 174 млн грн (порівняно з 1 590 млн грн у 2024 році). Це відбулося завдяки покращенню рейтингів у існуючому портфелі та видачі

нових здорових кредитів. Розпуск резервів свідчить про те, що якість кредитного портфеля покращується, а ризики знижуються.

Чистий фінансовий результат досяг 5 192 млн грн, що на 27% більше, ніж у 2024 році. Таке значне зростання прибутку пояснюється, зокрема, нижчою ставкою податку на прибуток, ніж у 2024 році.

2.3. Аналіз ефективності використання депозитних ресурсів банку

Ефективність використання депозитних ресурсів є ключовим показником якості управління банком, оскільки вона відображає здатність банку не лише залучати кошти вкладників, але й розміщувати їх у дохідні активи з прийнятним рівнем ризику. Аналіз цього аспекту діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за трирічний період 2023-2025 років дозволяє виявити ключові тенденції та оцінити ефективність стратегічних рішень банку в умовах волатильності.

Для оцінки ефективності використання депозитних ресурсів застосовується система взаємопов'язаних показників, які відображають різні аспекти цієї діяльності. Основними з них є: співвідношення кредитного портфеля до депозитної бази, процентна маржа, рентабельність активів та рентабельність капіталу, а також вартість ризику. Динаміка цих показників за 2023-2025 роки представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові показники ефективності використання депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
Кошти клієнтів (депозити), млн грн	90 274	100 091	102 476	+12 202
Кредити клієнтам (валові), млн грн	н/д	28 159	38 505	+10 346

Співвідношення кредити/депозити	22,9%	28,1%	37,6%	+14,7
Чистий процентний дохід (NII), млн грн	7 865	8 172	7 837	-28
Чистий банківський дохід (NBI), млн грн	8 817	9 245	8 866	+49
Відношення витрат до доходів, %	27%	29%	36%	+9
Формування резервів, млн грн	-999	+1 590	+1 174	+2 173
Чистий прибуток, млн грн	2 793	4 091	5 192	+2 399
ROA (прибуток/активи), %	2,5%	3,5%	4,2%	+1,7

Джерело: створено автором на основі [21], [22], [23]

Аналізуючи динаміку співвідношення кредитного портфеля до депозитної бази, слід відзначити кардинальну зміну стратегії банку протягом аналізованого періоду. У 2023 році, в умовах високої невизначеності, співвідношення кредити/депозити перебувало на надзвичайно низькому рівні - близько 22,9%. Це означало, що з кожних 100 грн залучених депозитів лише 23 грн спрямовувалися в кредитування, а решта 77 грн зберігалися у високоліквідних, але низько-дохідних активах. Така консервативна політика була виправданою в період воєнного стану, оскільки забезпечувала безумовне виконання зобов'язань перед вкладниками навіть у разі раптового відтоку коштів.

У 2024 році банк почав поступово активізувати кредитну діяльність: співвідношення кредити/депозити зросло до 28,1%, а валовий кредитний портфель збільшився на 28% порівняно з попереднім роком. Це свідчило про початок переходу від стратегії «накопичення ліквідності» до стратегії «фінансування економіки». Найбільш радикальні зміни відбулися у 2025 році, коли кредитний портфель зріс на 37% (до 38,5 млрд грн), а співвідношення кредити/депозити досягло 37,6%. Незважаючи на значне зростання, цей показник залишається значно нижчим за європейські норми (70-90%), що

свідчить про збереження консервативного підходу та наявність значного запасу міцності.

Важливим аспектом аналізу є оцінка вартості залучених депозитів та дохідності їх розміщення. За даними офіційного сайту банку, у 2025 році процентні ставки за депозитними продуктами в гривні варіювалися залежно від строку та типу вкладу. Найвищу дохідність пропонував депозит «Строковий» на 6 місяців - 10,5% річних, тоді як ставки за депозитами «Щомісячний дохід» та «Накопичувальний» на аналогічний строк становили 9,5% та 10,0% відповідно. Депозити до запитання («Ощадний») мали мінімальну ставку 1% річних, а «Мобільні заощадження» залежно від пакету обслуговування - від 1% до 3%.

Порівняння вартості залучення депозитів з дохідністю активних операцій дозволяє оцінити процентну маржу банку. У 2025 році чистий процентний дохід склав 7 837 млн грн при середньому обсязі депозитів близько 101 284 млн грн (середнє арифметичне між показниками на початок та кінець року). Це дає середню процентну маржу на рівні приблизно 7,7%. Враховуючи, що середньозважена ставка за депозитами становила близько 9-10% (з урахуванням домінування корпоративних депозитів, які залучаються за нижчими ставками), дохідність розміщення коштів оцінюється на рівні 17-18%.

Аналіз динаміки чистого процентного доходу свідчить про певне напруження в управлінні процентною маржею. У 2024 році досяг максимального значення 8 172 млн грн, проте у 2025 році знизився на 4% до 7 837 млн грн. Це відбулося, незважаючи на зростання кредитного портфеля на 37%, що на перший погляд виглядає парадоксально. Пояснення полягає в зміні структури активів банку: збільшення частки комерційних кредитів супроводжувалося зменшенням частки високоліквідних активів. Таким чином, банк обміняв «надвисоку дохідність» ліквідних активів, яка була тимчасовим явищем, на «високу дохідність» кредитів з потенціалом зростання у майбутньому.

Ключовим індикатором ефективності використання депозитних ресурсів є чистий прибуток банку. Протягом аналізованого періоду спостерігається стійка висхідна динаміка: 2 793 млн грн у 2023 році, 4 091 млн грн у 2024 році (+46%) та 5 192 млн грн у 2025 році (+27% до 2024 року). За три роки чистий прибуток зріс майже вдвічі, що є визначним результатом в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Таке зростання було досягнуто завдяки поєднанню кількох факторів: збільшенню обсягу депозитної бази (на 12,2 млрд грн за три роки), оптимізації процентної маржі, позитивній вартості ризику та зниженню ефективної ставки податку на прибуток у 2025 році.

Особливу увагу слід приділити аналізу вартості ризику. У 2023 році банк формував резерви (від'ємне значення -999 млн грн), що було виправдано високими кредитними ризиками в умовах війни. Проте у 2024 та 2025 роках спостерігався нетто-розпуск резервів на суму 1 590 млн грн та 1 174 млн грн відповідно. Це означає, що фактичні збитки за кредитним портфелем виявилися нижчими за раніше сформовані резерви, що свідчить про високу якість кредитного портфеля та ефективну роботу банку з ризиками. Позитивна вартість ризику безпосередньо збільшує чистий прибуток і є одним із ключових драйверів його зростання.

Рентабельність активів демонструє позитивну динаміку: оціночно з 2,5% у 2023 році до 3,5% у 2024 році та 4,2% у 2025 році. Враховуючи, що середньогалузевий показник ROA в українських банках за 2025 рік становив близько 2-3%, результат Креді Агріколь Банку є визначним і свідчить про високу ефективність використання як депозитних ресурсів, так і всієї ресурсної бази.

Операційна ефективність банку, що вимірюється співвідношенням витрат до доходів, дещо погіршилася протягом аналізованого періоду: з 27% у 2023 році до 29% у 2024 році та 36% у 2025 році. Зростання цього показника на 9 процентних пунктів за три роки пояснюється, перш за все, значними інвестиціями банку в розвиток ІТ-інфраструктури та інформаційну безпеку. У

2025 році загальні витрати в цій сфері сягнули майже 500 млн грн. Крім того, витрати на персонал зросли на 23% у 2025 році (до 1 882 млн грн) через підвищення заробітних плат в умовах інфляції та конкуренції на ринку праці. Незважаючи на погіршення, показник 36% залишається одним із найкращих у банківській системі України та свідчить про високий рівень операційної ефективності.

Важливим аспектом аналізу є оцінка якості управління ліквідністю, яка безпосередньо впливає на ефективність використання депозитних ресурсів. Станом на кінець 2025 року коефіцієнт покриття ліквідністю становив 412%, а коефіцієнт чистого стабільного фінансування - 251%. Обидва показники багаторазово перевищують мінімальні вимоги НБУ. Такий надлишок ліквідності є «подвійною зброєю»: з одного боку, він гарантує безумовне виконання зобов'язань перед вкладниками, з іншого - знижує дохідність, оскільки надлишкові резерви не приносять доходу або приносять його за низькими ставками. Зниження LCR з 502% на початок 2025 року до 412% на кінець року свідчить про те, що банк поступово «розміщує» надлишкову ліквідність у більш дохідні активи, що є позитивною тенденцією з точки зору ефективності.

Підтримка материнської групи Crédit Agricole є важливим фактором, що впливає на ефективність використання депозитних ресурсів. Станом на кінець 2025 року група мала коефіцієнт CET1 на рівні 17,4%, загальні ліквідні резерви досягли 485 млрд євро, а чистий прибуток групи за 2025 рік склав 8,754 млрд євро. Присутність такого потужного акціонера дозволяє українському дочірньому банку отримувати фінансування на більш вигідних умовах, а також користуватися передовими практиками управління ризиками та ІТ-рішеннями, що безпосередньо впливає на ефективність використання депозитних ресурсів.

Аналізуючи динаміку депозитів фізичних осіб як найбільш стабільної частини ресурсної бази, слід відзначити їх зростання на 20% у 2025 році. Це зростання відбулося на тлі активної маркетингової політики та підвищення

довіри вкладників, що підтверджується визнанням банку №1 за надійністю депозитів. Збільшення частки роздрібних депозитів у загальній структурі (з 20,9% до 24,5%) є позитивною тенденцією з точки зору стабільності ресурсної бази, оскільки дрібні вкладники поведуться більш інертно, ніж великі корпоративні клієнти.

Підсумовуючи аналіз ефективності використання депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 роки, можна зробити такі висновки. Банк послідовно підвищує ефективність використання залучених коштів, про що свідчить зростання співвідношення кредити/депозити з ~23% до 38% та збільшення чистого прибутку майже вдвічі за три роки. Висока якість кредитного портфеля дозволила банку отримувати позитивну вартість ризику протягом 2024-2025 років, що є важливим джерелом зростання прибутку. Надлишкова ліквідність, яка зберігається на рівні, що значно перевищує регуляторні вимоги, забезпечує фінансову стійкість банку, але водночас створює резерви для подальшого підвищення доходності за рахунок активізації кредитування.

Висновки до розділу 2

У ході дослідження структури та динаміки депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 роки, а також аналізу ефективності їх використання отримано такі результати.

Проаналізовано сучасний стан депозитного ринку України, який характеризується високою концентрацією (десятка банків-лідерів акумулює близько 87% вкладів фізичних осіб), домінуванням державних банків у роздрібному сегменті та стійкою тенденцією до зростання обсягів вкладів як фізичних, так і юридичних осіб. Визначено, що протягом 2025 року спостерігалось поступове зростання середньозважених ставок за депозитами у гривні (до 12,7-13,8% залежно від строку), тоді як ставки за валютними депозитами залишалися на наднизькому рівні (близько 1,1% річних).

Встановлено, що поведінка вкладників в умовах воєнного стану характеризується перевагою короткострокових депозитів (найбільший попит мають вклади на 3-6 місяців) та домінуванням гривні у валютній структурі. Ефект гарантійної суми Фонду гарантування вкладів (200 000 грн) створює штучний «розрив» у структурі депозитів фізичних осіб, що банки змушені враховувати при ціноутворенні.

На основі аналізу фінансової звітності АТ «Креді Агріколь Банк» зроблено висновок, що депозитна база банку демонструє стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду: з 90 274 млн грн на кінець 2023 року до 100 091 млн грн на кінець 2024 року (+11%) та 102 476 млн грн на кінець 2025 року (+2,4%). Абсолютний приріст за три роки склав 12 202 млн грн, що підтверджує зростання довіри до банку з боку як роздрібних, так і корпоративних клієнтів.

Виявлено кардинальну зміну структури депозитних ресурсів за категоріями вкладників: якщо у 2023-2024 роках домінували корпоративні депозити (79-80% загального обсягу), то у 2025 році темпи зростання роздрібних депозитів (+20%) суттєво перевищили темпи зростання корпоративних (-2,3%). Частка роздрібних депозитів зросла з 20,9% до 24,5%, що свідчить про реалізацію стратегії банку з диверсифікації ресурсної бази та зменшення залежності від великих корпоративних клієнтів.

Доведено, що співвідношення кредитного портфеля до депозитної бази зросло з 22,9% у 2023 році до 37,6% у 2025 році (+14,7 процентних пункти), що відображає зміну стратегії банку від накопичення надлишкової ліквідності до активного кредитування реального сектору економіки. При цьому темпи зростання кредитного портфеля у 2025 році склали 37%, що значно перевищило темпи зростання депозитної бази (2,4%).

Визначено, що ключовими факторами впливу на депозитну базу банку в аналізований період були: облікова ставка НБУ (підвищена до 15,5% у березні 2023 року та утримувана на цьому рівні протягом 2024-2025 років),

інфляція (знизилася з 12% у 2024 році до 8% у 2025 році, що забезпечило позитивну реальну дохідність гривневих депозитів).

Обґрунтовано, що ефективність використання депозитних ресурсів банку є високою, про що свідчить зростання чистого прибутку майже вдвічі за три роки (з 2 793 млн грн у 2023 році до 5 192 млн грн у 2025 році). Рентабельність активів (ROA) зросла з оціночних 2,5% у 2023 році до 4,2% у 2025 році, що значно перевищує середньогалузевий показник (2-3%).

Встановлено, що позитивна вартість ризику свідчить про високу якість кредитного портфеля та ефективну роботу банку з ризиками. Фактичні збитки за кредитним портфелем виявилися нижчими за раніше сформовані резерви, що безпосередньо збільшило чистий прибуток банку.

Доведено, що незважаючи на зростання операційних витрат через інвестиції в ІТ-інфраструктуру та підвищення заробітних плат, співвідношення витрат до доходів залишилося на прийнятному рівні 36%, що є одним із найкращих показників у банківській системі України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКУ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

3.1. Проблеми формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності

Формування стабільної депозитної бази є одним із ключових завдань будь-якого комерційного банку, оскільки саме депозити забезпечують основну частину ресурсів для активних операцій. Проте в умовах фінансової нестабільності, характерної для українського ринку протягом останніх років, цей процес стикається з низкою системних проблем, які суттєво ускладнюють управління пасивами банку. Аналіз цих проблем є необхідною передумовою для розробки ефективних напрямів оптимізації структури депозитних ресурсів.

Першою та найбільш фундаментальною проблемою є переважання короткострокових депозитів у структурі ресурсної бази. Вкладники в умовах воєнного стану та макроекономічної невизначеності надають перевагу ліквідності, не бажаючи фіксувати кошти на тривалий строк навіть за більш високих ставок. Як результат, банки змушені фінансувати довгострокові кредити за рахунок коротких грошей, що створює ризик ліквідності та процентний ризик.

Наступною проблемою є висока чутливість депозитної бази до інфляційних та девальваційних очікувань. У 2025 році, незважаючи на зниження інфляції до 8% , вкладники продовжували уважно стежити за реальною дохідністю своїх заощаджень. Це створює для банків додаткову невизначеність, оскільки валютна структура депозитів стає важкопрогнозованою.

Як свідчать дані НБУ, депозитний ринок України є висококонцентрованим: десять банків-лідерів акумулюють близько 87% усіх вкладів фізичних осіб. Така концентрація створює системний ризик і обмежує

можливості малих та середніх банків залучати ресурси на конкурентних умовах. Крім того, державні банки, які домінують у роздрібному сегменті, мають перевагу у вигляді державних гарантій, що дозволяє їм залучати кошти за нижчими ставками, створюючи нерівні умови конкуренції.

Воєнні ризики залишаються важкопрогнозованим фактором, який працює переважно на «стримування» намірів громадян скористатися депозитними пропозиціями банків. Психологічно складно пристосуватися до перманентних загроз, плануючи своє життя надалі, що позначається на заощаджувальній поведінці. Саме тому, за прогнозами, найбільш затребуваними залишаються короткотермінові вклади, які дають можливість за короткий час проіндексувати кошти на розмір інфляції.

Традиційні підходи до формування ресурсної бази, засновані переважно на процентній конкуренції, стають недостатніми в умовах, коли клієнти очікують зручності, швидкості та персоналізації. Банки змушені інвестувати значні кошти в розвиток цифрових каналів, мобільних додатків та дистанційного обслуговування, що збільшує операційні витрати та підвищує собівартість залучення депозитів.

Найбільш прямою альтернативою депозитам є облігації внутрішньої державної позики, дохідність за якими може перевищувати депозитні ставки, особливо для військових облігацій, які не оподатковуються. Крім того, вкладники можуть обирати інвестиції в нерухомість, цінні метали або навіть криптовалюти. Банки змушені враховувати цю конкуренцію і підтримувати ставки на рівні, достатньому для утримання клієнтів, що знижує процентну маржу.

Як зазначають у Національному банку України, наприкінці 2024 року регулятор підвищив вимоги до обов'язкових резервів, що зв'язало частину банківської ліквідності. Це означає, що з кожних 100 грн залучених депозитів банк змушений тримати більшу частку на безпроцентному рахунку в НБУ, що збільшує ефективну вартість ресурсу. Крім того, для системно важливих

банків встановлюються додаткові буфери капіталу, що також впливає на вартість залучення.

Ставки за депозитами до запитання є мінімальними, але ці кошти є високоризиковими з точки зору відтоку. Ставки за строковими депозитами є значно вищими, але при цьому вони забезпечують стабільність. Банк постійно балансує між вартістю та стабільністю, і знаходження оптимального співвідношення є складним завданням, особливо в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Також, проблемою є нерівномірний доступ до депозитних ресурсів для різних категорій банків. Як зазначається в дослідженнях, банки з іноземним капіталом мають перевагу у вигляді підтримки материнських структур, що дозволяє їм залучати ресурси на більш вигідних умовах. Натомість невеликі приватні банки змушені конкурувати виключно за рахунок ставок, пропонуючи вищу дохідність, що збільшує їхні витрати та знижує прибутковість.

Важливо зазначити, навіть незначний негативний інформаційний привід може спровокувати масове вилучення депозитів, навіть якщо банк є фінансово здоровим. Це створює ризик «самосповнювального пророцтва», коли паніка призводить до реальної кризи ліквідності. Банки змушені тримати надлишкові резерви ліквідності «на чорний день», що знижує ефективність використання ресурсів.

Підсумовуючи аналіз проблем формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності, слід зазначити, що більшість із цих проблем є системними та взаємопов'язаними. Короткостроковість депозитів посилює ризик ліквідності, інфляційні очікування впливають на валютну структуру, а регуляторний тиск збільшує вартість залучення. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення депозитної політики, розвиток цифрових каналів, управління ризиками та активну комунікацію з клієнтами. Саме цим аспектам будуть присвячені наступні підрозділи роботи.

3.2. Методи та інструменти оптимізації структури депозитних ресурсів банку

Оптимізація структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку є багатовимірним завданням, яке не зводиться виключно до мінімізації середньозваженої процентної ставки. Вона передбачає досягнення балансу між вартістю залучення, строковістю, стабільністю та ризиком раптового відтоку. Для вирішення цього завдання банки застосовують систему взаємопов'язаних методів та інструментів, які охоплюють цінові, нецінові, портфельні та комунікаційні підходи.

Цінові методи оптимізації передбачають управління процентними ставками за депозитами залежно від строку, суми, валюти та категорії вкладника. Ключовим інструментом тут є диференціація ставок за строками: чим довший строк депозиту, тим вищою має бути ставка, оскільки вкладник отримує компенсацію за відмову від ліквідності. У практиці українських банків, однак, часто спостерігається зворотна картина - найвищі ставки пропонуються за короткостроковими депозитами (3-6 місяців), що стимулює вкладників обирати саме їх. Для оптимізації структури необхідно переглянути цю політику, пропонуючи премію за довші строки, що сприятиме подовженню строковості ресурсної бази.

В умовах відносної курсової стабільності та високої облікової ставки НБУ гривневі депозити є більш привабливими для вкладників, ніж валютні, оскільки забезпечують позитивну реальну дохідність. Банки можуть використовувати цю ситуацію для збільшення частки гривневих ресурсів, які є більш зручними для кредитування реального сектору економіки. Водночас необхідно підтримувати певний рівень валютних депозитів для обслуговування клієнтів, що мають валютні доходи або витрати, що дозволяє уникнути валютного розриву в балансі.

Нецінові методи оптимізації набувають особливого значення в умовах, коли процентна конкуренція обмежена регуляторними рамками або досягла

свого природного максимуму. Розвиток цифрових каналів залучення депозитів є ключовим інструментом цієї групи. Сучасні клієнти очікують можливості відкрити депозит за кілька хвилин через мобільний додаток, без відвідування відділення, порівнюючи ставки різних банків онлайн. Банки, які забезпечують таку можливість разом із зручним інтерфейсом та миттєвим зарахуванням коштів, отримують суттєву конкурентну перевагу та можуть залучати кошти навіть за дещо нижчих ставок порівняно з банками, що покладаються виключно на відділення.

Клієнт, який має у банку зарплатний проект, кредитну картку, іпотеку або страховий поліс, з меншою ймовірністю переведе депозит до іншого банку через незначну різницю в ставках. Банки можуть пропонувати підвищені ставки за депозитами для клієнтів, які використовують інші продукти банку. Це створює ефект «прив'язаності» клієнта до банку та підвищує так звану «липкість» депозитів - здатність ресурсної бази залишатися стабільною навіть при погіршенні ринкових умов.

Підвищення рівня інформаційної безпеки та прозорості діяльності банку є критичним неціновим фактором довіри вкладників. Як засвідчує практика, одним із головних факторів, що впливають на рішення клієнта розмістити кошти в банку, є захищеність заощаджень від шахрайських дій та кібератак. Банки, які інвестують у кібербезпеку, отримують міжнародні сертифікати, публікують прозору фінансову звітність, мають найвищі кредитні рейтинги від незалежних агентств, можуть залучати депозити за нижчими ставками, оскільки вкладники сприймають такі банки як більш надійні.

Управління строковою структурою депозитів на портфельному рівні передбачає використання аналітичних інструментів, насамперед GAP-аналізу розривів ліквідності. Цей метод дозволяє оцінити, яка частина депозитів «тече» в кожному часовому інтервалі - щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу. На основі такого аналізу банк може встановлювати внутрішні ліміти на частку депозитів до запитання та короткострокових депозитів у

загальному портфелі. Наприклад, хоча норматив миттєвої ліквідності НБУ встановлює мінімальне співвідношення ліквідних активів до зобов'язань до запитання на рівні 60%, банк може прийняти більш консервативне внутрішнє обмеження - наприклад, 100% або навіть 150%, залежно від апетиту до ризику та стабільності клієнтської бази.

Сегментація клієнтської бази та персоналізація пропозицій дозволяють банку задовольняти потреби різних груп вкладників з мінімальними витратами. Різні категорії клієнтів мають різну чутливість до ставок, різний рівень довіри до банку та різні очікування щодо сервісу. Для пенсіонерів важливою є наявність відділення поряд із домом, ввічливий персонал та зрозумілі умови; для молодих людей вирішальними стають зручний мобільний додаток, швидкість операцій та відсутність прихованих комісій; для представників малого бізнесу - можливість проведення великих платежів у реальному часі та інтеграція з бухгалтерським програмним забезпеченням. Персоналізований підхід дозволяє задовольнити потреби кожної групи без зайвих витрат, пропонуючи саме ті переваги, які цінують конкретні клієнти.

Розвиток нових депозитних продуктів із вбудованими опціями є ефективним інструментом балансування між вартістю залучення та стабільністю ресурсної бази. Депозити з можливістю поповнення та часткового зняття без втрати відсотків, хоча є більш чутливими до відтоку, можуть бути збалансовані за рахунок нижчої базової ставки - клієнт платить за ліквідність зниженою дохідністю. Депозити з капіталізацією відсотків стимулюють клієнтів тримати кошти довше, оскільки ефективна ставка за рахунок складних відсотків зростає порівняно з номінальною. Депозити з «плаваючою» ставкою, прив'язаною до облікової ставки НБУ або індексу UIRD, зменшують ризик дострокового закриття при зростанні ринкових ставок, оскільки вкладник знає, що його дохідність автоматично підвищиться слідом за ринком.

Комунікаційна політика та управління репутацією в інформаційну епоху стають окремим напрямом оптимізації депозитної структури. В умовах

волатильності інформаційне середовище - соціальні мережі, месенджери, Telegram-канали - перетворюється на один із ключових факторів впливу на поведінку вкладників. Негативний чутки, навіть якщо вони не відповідають дійсності, можуть спровокувати паніку та масове вилучення депозитів протягом кількох годин. Тому банки повинні активно працювати з медіа, соціальними мережами та месенджерами, оперативно спростовувати недостовірну інформацію, публікувати позитивні новини про свою діяльність - отримання рейтингів, нагород, визнання лідером надійності. Прозорість та відкритість діяльності, регулярна публікація фінансової звітності підвищують довіру та знижують ризик панічного вилучення коштів.

Диверсифікація джерел залучення коштів за географічним принципом дозволяє знизити ризик одночасного відтоку через локальний негативний фактор. Банки з розгалуженою філійною мережею мають можливість залучати депозити в різних регіонах України, що зменшує залежність від економічної або безпекової ситуації в одній області. Якщо в окремому регіоні починаються бойові дії або економічна криза, депозити саме з цього регіону можуть бути вилучені, але в інших регіонах ситуація залишається стабільною. Для банків із міжнародною присутністю диверсифікація означає також можливість залучення коштів на материнському ринку у вигляді кредитів або депозитів від пов'язаних структур, що створює додатковий запас міцності.

Ефективна депозитна політика в умовах волатильності передбачає комбінування цінкових та нецінкових інструментів, постійний моніторинг ринкової ситуації, аналіз поведінки конкурентів та готовність до швидкої адаптації стратегії при зміні зовнішніх умов. Саме такий комплексний, системний підхід дозволяє банку підтримувати стабільну ресурсну базу за прийнятною вартості залучення навіть в умовах високої макроекономічної та геополітичної невизначеності. У наступному підрозділі ці загальні методи будуть конкретизовані стосовно до АТ «Креді Агріколь Банк» з урахуванням його специфічних характеристик та виявлених у розділі 2 проблем.

3.3. Перспективи вдосконалення депозитної політики АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

На основі проведеного в розділі 2 аналізу динаміки, структури та ефективності використання депозитних ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 роки, а також з урахуванням загальних методів оптимізації, розглянутих у попередньому пункті, можна сформулювати конкретні перспективні напрями вдосконалення депозитної політики банку. Ц

Перспективним напрямом є подальше розширення роздрібної депозитної бази як інструменту диверсифікації ресурсів та зниження залежності від великих корпоративних клієнтів. Як показав аналіз, у 2025 році банку вдалося досягти значного прогресу в цьому напрямку: роздрібні депозити зросли на рекордні 20% (до 25 150 млн грн), а їхня частка в загальній структурі збільшилася з 20,9% до 24,5%. Проте цей показник все ще залишається нижчим, ніж у багатьох конкурентів (наприклад, у ПриватБанку частка роздрібних депозитів перевищує 50%). Банку доцільно продовжити активну маркетингову політику в роздрібному сегменті, роблячи акцент не лише на процентних ставках, але й на зручності відкриття та управління депозитами через цифрові канали. Враховуючи, що банк вже інвестував майже 500 млн грн у розвиток ІТ та інформаційної безпеки, наступним кроком має стати запуск спеціальних «цифрових» депозитних продуктів з підвищеними ставками для клієнтів, які відкривають їх виключно через мобільний додаток без відвідування відділення.

Важливим резервом для зміцнення роздрібної депозитної бази є поглиблення роботи з існуючими клієнтами - зарплатними проектами та власниками кредитних карток. Аналіз показує, що банк має значну клієнтську базу (понад 380 000 клієнтів), але багато з них використовують лише один продукт. Запровадження програм лояльності, які пропонують підвищену ставку за депозитом для клієнтів, що отримують зарплату на картку банку або мають активну кредитну картку, дозволить збільшити «липкість» депозитів.

Наприклад, ставка за депозитом «Накопичувальний» для зарплатних клієнтів може бути на 0,5-1 процентний пункт вищою, ніж для нових клієнтів. Це стимулюватиме клієнтів консолідувати свої заощадження саме в Креді Агріколь Банку, а не розпорошувати їх між кількома фінансовими установами.

Щодо корпоративного сегменту, який залишається основним джерелом депозитних ресурсів (75,5% на кінець 2025 року), перспективним напрямом є зменшення концентрації ризику шляхом залучення більшої кількості середніх та малих підприємств замість обслуговування кількох великих клієнтів. Скорочення корпоративних депозитів на 2,3% у 2025 році (до 77 326 млн грн) свідчить про те, що банк вже розпочав цей процес, але його слід продовжити. Запровадження спеціальних депозитних продуктів для малого та середнього бізнесу з гнучкими умовами дозволить залучити ширше коло корпоративних клієнтів.

Подовження строковості депозитної бази є критичним завданням у контексті активізації кредитування. Як показав аналіз, співвідношення кредити/депозити зросло з 22,9% до 37,6% протягом 2023-2025 років, і ця тенденція, ймовірно, продовжиться. Проте для подальшого зростання кредитного портфеля банку необхідні більш довгі та стабільні ресурси. Перспективним інструментом є запровадження депозитів із фіксованою ставкою на 1,5-2 роки з преміальною дохідністю. Враховуючи, що облікова ставка НБУ тривалий час утримується на рівні 15,5%, а інфляція знизилася до 8%, вкладники можуть бути зацікавлені у фіксації високої реальної дохідності на тривалий строк. Банку варто скористатися цим вікном можливостей, поки ринкові очікування щодо зниження ставок не стали домінуючими.

У валютній політиці банку перспективним є збереження поточного курсу на поступову гривнізацію депозитної бази, але зі створенням додаткових стимулів для вкладників, які з об'єктивних причин потребують зберігати кошти в іноземній валюті. Для таких клієнтів банк міг би розробити валютний депозитний продукт із підвищеною ставкою за умови розміщення коштів на строк від 1 року. Хоча це вище за середньоринкові ставки (близько 1,1%), така

пропозиція дозволить залучити валютні ресурси, необхідні для кредитування експортоорієнтованих галузей, та зменшити валютний розрив у балансі банку.

Важливим напрямом вдосконалення депозитної політики є активніше використання переваг материнської групи Crédit Agricole. Банк позиціонує себе як «європейський банк в Україні», і цей бренд має бути конвертований у конкретні конкурентні переваги для вкладників. Наприклад, можна запровадити депозитний продукт «Європейські заощадження», який пропонуватиме ставку, прив'язану до європейських індексів, що забезпечить додаткову диверсифікацію для вкладників, які хочуть захистити свої заощадження від локальних ризиків. Такий продукт буде особливо привабливим для клієнтів, які планують переїзд до Європи або мають там бізнес-інтереси.

У сфері управління ліквідністю банку перспективним є поступове зниження надлишкових резервів до більш ефективного рівня. На кінець 2025 року коефіцієнт LCR становив 412% - це означає, що банк тримає в 4 рази більше ліквідних активів, ніж необхідно для покриття чистого відтоку коштів протягом 30 днів за стресового сценарію. Такий рівень є надзвичайно консервативним і знижує дохідність банку. Поступове зниження LCR до рівня 200-250% дозволить банку вивільнити частину ресурсів для більш дохідного розміщення, зокрема в кредитування. Цей процес має бути поступовим, щоб не створити ризику для стабільності, але він є необхідним для підвищення ефективності використання депозитних ресурсів.

Важливим резервом підвищення ефективності є оптимізація операційних витрат, які зросли на 19% у 2025 році. Хоча значна частина цього зростання пов'язана з інвестиціями в ІТ та безпеку, банку слід провести детальний аналіз ефективності цих інвестицій. Можливо, частину функцій можна аутсорсити або використовувати готові рішення материнської групи, що дозволить знизити витрати. Крім того, автоматизація процесів відкриття та обслуговування депозитів дозволить скоротити витрати на персонал, які є найбільшою статтею операційних витрат (1 882 млн грн у 2025 році).

У довгостроковій перспективі банку варто розглянути можливість запровадження депозитних продуктів з нефінансовими перевагами, які не впливають на процентні витрати, але підвищують привабливість для клієнтів. Наприклад, депозит для дітей «Перший капітал» з бонусом у вигляді подарунка при досягненні дитиною повноліття, або депозит для пенсіонерів з безкоштовним медичним страхуванням.

Підсумовуючи, слід зазначити, що АТ «Креді Агріколь Банк» має всі передумови для подальшого вдосконалення депозитної політики: найвищий рівень довіри, високий рівень капіталізації та ліквідності. Основними перспективними напрямками є подальша диверсифікація ресурсної бази за рахунок роздрібних депозитів, подовження строковості шляхом запровадження преміальних довгострокових продуктів, активніше використання бренду європейського банку, оптимізація надлишкової ліквідності та посилення комунікаційної активності. Реалізація цих напрямів дозволить банку не лише зберегти лідерські позиції за надійністю, але й суттєво підвищити ефективність використання депозитних ресурсів, що в умовах волатильності фінансового ринку є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження напрямів оптимізації структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку виявлено ряд системних проблем формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності, серед яких: переважання короткострокових депозитів у структурі ресурсної бази, висока чутливість до інфляційних та девальваційних очікувань, домінування кількох великих банків на ринку, вплив воєнних ризиків та безпекового фактору, неефективність класичних методів управління пасивами в умовах цифровізації, зростання конкуренції з боку альтернативних інструментів заощаджень, регуляторний тиск та посилення

вимог до ліквідності, диспропорція між вартістю залучення різних видів депозитів, нерівномірний доступ до депозитних ресурсів для різних категорій банків, а також психологічний фактор та стадна поведінка вкладників.

Доведено, що подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення депозитної політики, розвиток цифрових каналів, управління ризиками та активну комунікацію з клієнтами. Жоден із методів оптимізації не є універсальним, тому ефективна депозитна політика в умовах волатильності передбачає комбінування цінових та нецінових інструментів, постійний моніторинг ринкової ситуації та готовність до швидкої адаптації.

Узагальнено систему методів та інструментів оптимізації структури депозитних ресурсів, яка включає: цінові методи; нецінові методи; портфельні методи; а також комунікаційні методи.

На основі аналізу діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 роки сформульовано конкретні перспективні напрями вдосконалення його депозитної політики. Основним із них є подальше розширення роздрібною депозитної бази як інструменту диверсифікації ресурсів та зниження залежності від великих корпоративних клієнтів. Незважаючи на зростання роздрібних депозитів на 20% у 2025 році (до 25 150 млн грн), їхня частка в загальній структурі (24,5%) залишається значно нижчою, ніж у багатьох конкурентів, що відкриває значний потенціал для подальшого зростання.

Обґрунтовано необхідність поглиблення роботи з існуючими клієнтами банку - учасниками зарплатних проектів та власниками кредитних карток. Запровадження програм лояльності з підвищеною ставкою за депозитами для таких клієнтів дозволить збільшити «липкість» депозитів та стимулювати консолідацію заощаджень саме в Креді Агріколь Банку, що особливо важливо в умовах волатильності.

Запропоновано активніше використовувати переваги материнської групи Crédit Agricole, що забезпечить додаткову диверсифікацію для вкладників, які хочуть захистити заощадження від локальних ризиків.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів оптимізації структури депозитних ресурсів банку в умовах волатильності фінансового ринку на прикладі АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2025 роки. На основі аналізу наукових підходів, статистичних даних Національного банку України та фінансової звітності банку сформульовано такі висновки та рекомендації.

Дослідження сутності та економічної природи депозитних ресурсів показало, що вони є основою ресурсної бази банку, виконуючи ресурсну, цінову, стабілізаційну, індикативну, маркетингову та регуляторну роль. Ключовою характеристикою депозитних ресурсів, яка відрізняє їх від інших форм залучення коштів, є масовість, роздрібний характер та відносна інертність поведінки вкладників, що особливо важливо в умовах фінансової нестабільності. Економічна природа депозитних рахунків є подвійною: з одного боку, це боргове зобов'язання банку перед вкладником, з іншого - грошовий актив вкладника, що породжує основну суперечність в управлінні депозитними ресурсами.

На основі систематизації класифікаційних підходів зроблено висновок, що найбільш значущими для цілей оптимізації в умовах нестабільності є строк залучення, категорія вкладника та валюта депозиту. Саме ці класифікаційні ознаки безпосередньо визначають ризик відтоку та вартість залучених ресурсів. Встановлено, що формування депозитних ресурсів у різних сегментах має принципово різні механізми, що унеможлиблює застосування єдиних підходів до управління депозитною базою.

Виокремлено ряд ключових факторів, що впливають на структуру депозитних ресурсів в умовах фінансової нестабільності: рівень облікової ставки центрального банку, рівень інфляції та девальваційні очікування, рівень довіри до банківської системи, регуляторні обмеження, стан ліквідності

міжбанківського ринку, інформаційне середовище. Доведено, що ці фактори діють одночасно та часто в протилежних напрямках, тому банк має будувати структуру депозитів, стійку до більшості можливих комбінацій цих факторів.

Аналіз депозитного ринку України показав, що він характеризується високою концентрацією, домінуванням державних банків у роздрібному сегменті та стійкою тенденцією до зростання обсягів вкладів. Протягом 2025 року спостерігалось поступове зростання середньозважених ставок за депозитами у гривні, тоді як ставки за валютними депозитами залишалися на наднизькому рівні. Поведінка вкладників в умовах воєнного стану характеризується перевагою короткострокових депозитів та домінуванням гривні у валютній структурі.

Виявлено кардинальну зміну структури депозитних ресурсів банку за категоріями вкладників: якщо у 2023-2024 роках домінували корпоративні депозити, то у 2025 році темпи зростання роздрібних депозитів суттєво перевищили темпи зростання корпоративних. Частка роздрібних депозитів зросла з 20,9% до 24,5%, що свідчить про реалізацію стратегії банку з диверсифікації ресурсної бази та зменшення залежності від великих корпоративних клієнтів.

Ефективність використання депозитних ресурсів банку є високою, про що свідчить зростання чистого прибутку майже вдвічі за три роки. Рентабельність активів зросла з оціночних 2,5% у 2023 році до 4,2% у 2025 році, що значно перевищує середньогалузевий показник. Позитивна вартість ризику свідчить про високу якість кредитного портфеля та ефективну роботу банку з ризиками.

У ході дослідження виявлено ряд системних проблем формування депозитної бази банків в Україні в умовах нестабільності, серед яких: переважання короткострокових депозитів, висока чутливість до інфляційних та девальваційних очікувань, домінування кількох великих банків на ринку, вплив воєнних ризиків, зростання конкуренції з боку альтернативних інструментів заощаджень, регуляторний тиск, а також психологічний фактор

та стадна поведінка вкладників. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення депозитної політики, розвиток цифрових каналів, управління ризиками та активну комунікацію з клієнтами.

На основі проведеного аналізу сформульовано конкретні перспективні напрями вдосконалення депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк», основними з яких є: подальше розширення роздрібною депозитної бази як інструменту диверсифікації ресурсів; поглиблення роботи з існуючими клієнтами через програми лояльності; зменшення концентрації ризику в корпоративному сегменті шляхом залучення більшої кількості малих та середніх підприємств; подовження строковості депозитної бази через запровадження преміальних довгострокових продуктів; активніше використання переваг материнської групи *Crédit Agricole*; поступове зниження надлишкової ліквідності для підвищення дохідності; оптимізація операційних витрат через автоматизацію процесів; запровадження депозитних продуктів з нефінансовими перевагами.

Підсумовуючи, слід зазначити, що АТ «Креді Агріколь Банк» має всі передумови для подальшого вдосконалення депозитної політики: найвищий рівень довіри, стабільну ресурсну базу, високий рівень капіталізації та ліквідності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить банку не лише зберегти лідерські позиції, але й суттєво підвищити ефективність використання депозитних ресурсів, що в умовах волатильності фінансового ринку є ключовим фактором конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть бути пов'язані з поглибленим аналізом впливу поведінкових факторів вкладників на стабільність депозитної бази, а також з розробкою методик оцінки ефективності депозитної політики банків з урахуванням специфіки воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарний Л. В. Вартість власного капіталу в банківському секторі України. Актуальні проблеми економіки. № 9 (123). 2011. С. 232–237.
2. Василенко Д. В. Банківські установи у розвитку інтеграційних процесів на інвестиційному ринку України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. 26. 2014. С. 240–254.
3. Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. № 2. 2017. С. 39–44.
4. Колеснік Я. В., Землякова І. С. Сучасний стан та перспективи розвитку пасивних операцій банківського сектору економіки України. Причорноморські економічні студії. Вип. 34. 2018. С. 150–153.
5. Колодяжна Т., Бакуменко Т. Економічна сутність та класифікація депозитних операцій комерційних банків. Гроші, фінанси і кредит. № 22. 2018.
6. Кошонько О. Тенденції розвитку вітчизняного депозитного ринку в сучасних умовах. Економіка і суспільство. № 3. 2020.
7. Матвійчук Н. М., Жигар Н. М. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Том 3 № 35. 2023. С. 87–94.
8. Матвійчук Н. М., Жигар Н. М., Петриняк А. Я. Чинники впливу на депозитну політику банків України. Економіка та суспільство. № 63. 2024.
9. Олексенко М. В. Депозитна політика комерційних банків України на сучасному етапі. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 4 (16). 2011.
10. Офіційний портал Мінфіну України. URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення: 12.04.2026)
11. Офіційний портал Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 10.04.2026).

12. Офіційний сайт «Креді Агріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
13. Оцінка стійкості банків України. НБУ. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2025_ukr.pdf?v=16 (дата звернення: 10.04.2026).
14. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
15. Про затвердження Змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0032500-21#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
16. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
17. Продан М. В. Депозитні ресурси як основа успішної діяльності банків: теоретичний аспект, реалії і трансформація в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 23. 2019.
18. Руда О. Л., Маркуш К. Г. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. Економіка та держава. № 11. 2018. С. 81–84.
19. Тарасевич Н. Окремі аспекти регулювання ліквідності банків. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 3(54). 2017. С. 276–282.
20. Фінансовий облік та фінансова звітність у банках: Навч. посібник. Національний банк України; За заг. ред. Г. П. Табачук, О. М. Сарахман. - К.: УБС НБУ, 2017.
21. Фінансовий результат Креді Агріколь Банку за 2023 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/finansovij-rezultat-kredi-agrikol-banku-za-2025-rik-1935> (дата звернення: 10.04.2026).

22. Фінансовий результат Креді Агріколь Банку за 2024 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/finansovi-rezultati-kredi-agrikol-banku-za-2024-rik-1758> (дата звернення: 10.04.2026).
23. Фінансовий результат Креді Агріколь Банку за 2025 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/finansovij-rezultat-kredi-agrikol-banku-za-2025-rik-1935> (дата звернення: 10.04.2026).
24. Хромушина Л. А. Депозитна політика комерційних банків та її реалізація на регіональному рівні. Економіка і суспільство. № 15. 2018.
25. Черкашина К. Ф., Бузник М. В. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення. Modern Economics. 2021. № 28. С. 160–167.
26. Шульц, Е. П. Особливості сучасної депозитної політики банків. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. № 3 (113). 2015. С. 29–32.

ДОДАТКИ

Додаток А
Визначення термінів «депозит» і «вклад»

Джерела й автори	Термін та його визначення
Вітчизняні	
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Депозит - це кошти в готівковій або в безготівковій формі, валюті України або іноземній валюті, які розміщені клієнтами на їхніх іменних рахунках у банку на договірних засадах на визначений строк зберігання або без зазначення такого строку і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору
Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами	Вклад (депозит) - це грошові кошти в готівковій або безготівковій формі у валюті України або іноземній валюті чи банківські метали, які банк прийняв від вкладника або які надійшли для вкладника на договірних засадах на визначений строк зберігання чи без зазначення такого строку (під процент або дохід в іншій формі), підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору.
А. Мороз	Депозит (вклад) - це грошові кошти в національній та іноземній валюті, передані їх власником або іншою особою за його дорученням у безготівковій та безготівковій формі на рахунок власника для зберігання на певних умовах.
М. Савлук	Депозит (вклад) - це грошові кошти в національній та іноземній валюті, що передані власником або іншою особою за його дорученням у готівковій та безготівковій

	формах на рахунок власника для зберігання на певних умовах
О. Васюренко	Депозит - гроші, передані в банк їхнім власником для зберігання, які залежно від умов зберігання числяться на тому чи іншому банківському рахунку.
Р. Коцовська	Депозит - це грошові кошти або банківські метали, розміщені вкладниками в банку на визначений договором строк.
Р. Тиркало	Депозит - грошові кошти в готівковій або безготівковій формі, національній або іноземній валюті, що передані банку їх власником або третьою особою за дорученням та за рахунок власника для зберігання на певних умовах.
О. Петрук	Депозит (вклад) - кошти, що надаються фізичними та юридичними особами в управління резиденту, визначеному фінансовою організацією згідно з чинним законодавством України, або нерезиденту на чітко визначений термін та під процент, оформляються відповідною угодою.
С. Мочерний	Банківські депозити - грошові засоби, які вносять у банк у вигляді вкладів, за які банк виплачує відсотки. Вклад - грошові кошти, внесені на зберігання в банк або інші фінансові установи. Депозит - гроші або цінні папери, внесені до кредитних установ (банків, ощадних інститутів) на зберігання підприємствами, організаціями та громадянами.
В. Стельмах	Депозит (вклад) - грошові суми чи цінні папери, передані фізичними та юридичними особами, банківськими установами для зберігання на певних умовах.
М. Молдованов	Депозити - кошти внесені в банк клієнтами - фізичними та юридичними особами - на певні рахунки та використані

	ними відповідно до режиму рахунку й банківського законодавства. Депозити - суми коштів (включаючи вартість цінних паперів), які суб'єкти депозитних операцій вносять у банк або які внаслідок чинного порядку здійснення банківських та фінансових операцій на певний час осідають на рахунках банку.
С. Фролов	Депозит - грошові кошти чи цінні папери (акція, облігація), що вносяться для зберігання в кредитні установи (банк, ощадкаса). Вклад - грошові кошти населення, підприємств та організацій, що внесені для зберігання в банки на певних умовах.
Зарубіжні	
А. Азрилиян	Депозит - вклад у банк та ощадні каси. Вклад - грошові кошти, внесені для зберігання в банки чи ощадбанки на певних умовах. Вклад банківський - грошові кошти юридичної чи фізичної особи в національній або іноземній валюті, що розміщені на рахунку в банку.
Б. Райзберг	Банківські депозити - внески, грошові кошти, що вносяться в банки у вигляді вкладів, за якими банк виплачує проценти. Вклади - грошові кошти, що вносяться на зберігання в банк чи іншу фінансову установу.
П. Роуз	Депозити - фінансові вимоги до банку з боку підприємств, приватних осіб та державних установ.
Н. Уолл	Банківський депозит - суми, що розміщені в банку його клієнтами

Джерело: [17]

Додаток Б

Річна фінансова звітність АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2024 рік

Найменування статті	на 31 грудня 2024 року		на 31 грудня 2023 року	
	справедлива вартість	балансова вартість	справедлива вартість	балансова вартість
Грошові кошти та їх еквіваленти, кошти в Національному банку України:	42 091 108	42 091 108	31 075 505	31 075 505
готівкові кошти	2 515 326	2 515 326	1 325 722	1 325 722
кошти в Національному банку України	11 570 250	11 570 250	6 739 479	6 739 479
кореспондентські рахунки, депозити та кредити «овернайт» у банках	28 005 532	28 005 532	23 010 304	23 010 304
Кредити та аванси банкам:	36 214 420	36 214 420	38 868 185	38 868 185
депозитні сертифікати НБУ	36 214 400	36 214 400	38 868 185	38 868 185
грошове покриття в НБУ для виконання платіжних операцій в НПС «Простір»	20	20	-	-
Кредити та аванси клієнтам:	22 968 898	22 985 590	20 498 893	20 722 239
кредити, що надані юридичним особам	18 825 568	18 991 626	17 618 096	17 867 012
іпотечні кредити фізичних осіб	98 418	83 543	82 444	92 190
споживчі кредити, що надані фізичним особам	4 044 912	3 910 421	2 798 353	2 763 037
Інвестиції в цінні папери:	3 292 916	3 059 957	1 372 919	1 341 607
цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	3 292 916	3 059 957	1 372 919	1 341 607
Інші фінансові активи	97 233	97 233	73 942	73 942
Усього фінансових активів, що обліковуються за амортизованою вартістю	104 664 575	104 448 308	91 889 444	92 081 478
Кошти банків:	5 692	5 692	5 197	5 197
кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» інших банків	5 692	5 692	5 197	5 197
Кошти клієнтів:	100 095 871	100 091 437	90 270 369	90 274 389
поточні кошти юридичних осіб	38 181 232	38 181 232	38 326 130	38 326 130
строкові депозити юридичних осіб	40 959 349	40 956 928	34 057 407	34 061 922
поточні кошти фізичних осіб	11 771 600	11 771 600	9 944 601	9 944 601
строкові депозити фізичних осіб	9 183 690	9 181 677	7 942 231	7 941 736
Інші залучені кошти	297 390	311 487	522 635	567 017
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	146 410	146 410	198 011	198 011
Інші фінансові зобов'язання	295 007	295 007	358 807	358 807
Субординований борг	408 134	421 062	719 156	745 657
Усього фінансових зобов'язань, що обліковуються за амортизованою вартістю	101 248 504	101 271 095	92 074 175	92 149 078

Найменування статті	1 Рівень	2 Рівень	3 Рівень	Балансова вартість
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти, кошти в Національному банку України:	14 085 576	28 005 532	-	42 091 108
готівкові кошти	2 515 326	-	-	2 515 326
кошти в Національному банку України	11 570 250	-	-	11 570 250
кореспондентські рахунки, депозити та кредити «овернайт» у банках	-	28 005 532	-	28 005 532
Кредити та аванси банкам:	-	36 214 420	-	36 214 420
депозитні сертифікати НБУ	-	36 214 400	-	36 214 400
грошове покриття в НБУ для виконання платіжних операцій в НПС «Простір»	-	20	-	20
Кредити та аванси клієнтам:	-	-	22 968 898	22 985 590
кредити, що надані юридичним особам	-	-	18 825 568	18 991 626
іпотечні кредити фізичних осіб	-	-	98 418	83 543
споживчі кредити, що надані фізичним особам	-	-	4 044 912	3 910 421
Інвестиції в цінні папери:	-	3 292 916	-	3 059 957
цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-	3 292 916	-	3 059 957
Інші фінансові активи	-	97 233	-	97 233
Усього фінансових активів	14 085 576	67 610 101	22 968 898	104 448 308
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти банків:	-	5 692	-	5 692
кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» інших банків	-	5 692	-	5 692
Кошти клієнтів:	-	49 952 832	50 143 039	100 091 437
поточні кошти юридичних осіб	-	38 181 232	-	38 181 232
строкові депозити юридичних осіб	-	-	40 959 349	40 956 928
поточні кошти фізичних осіб	-	11 771 600	-	11 771 600
строкові депозити фізичних осіб	-	-	9 183 690	9 181 677
Інші залучені кошти	-	297 390	-	311 487
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	-	146 410	-	146 410
Інші фінансові зобов'язання	-	295 007	-	295 007
Субординований борг	-	408 134	-	421 062
Усього фінансових зобов'язань	-	51 105 465	50 143 039	101 271 095

Джерело: [22]

Додаток В

Річна фінансова звітність АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2025 рік

Найменування статті	31 грудня 2025 року		31 грудня 2024 року	
	справедлива вартість	балансова вартість	справедлива вартість	балансова вартість
Грошові кошти та їх еквіваленти, кошти в Національному банку України:	32 018 142	32 018 142	42 091 108	42 091 108
готівкові кошти	1 902 828	1 902 828	2 515 326	2 515 326
кошти в Національному банку України	9 991 965	9 991 965	11 570 250	11 570 250
кореспондентські рахунки, депозити та кредити «овернайт» у банках	20 123 349	20 123 349	28 005 532	28 005 532
Кредити та аванси банкам:	35 245 673	35 245 673	36 214 420	36 214 420
депозитні сертифікати НБУ	35 245 653	35 245 653	36 214 400	36 214 400
грошове покриття в НБУ для виконання платіжних операцій в НПС «Простір»	20	20	20	20
Кредити та аванси клієнтам:	34 675 906	34 955 195	22 968 898	22 985 590
кредити, що надані юридичним особам	29 179 034	29 650 077	18 825 568	18 991 626
іпотечні кредити фізичних осіб	94 155	84 874	98 418	83 543
споживчі кредити, що надані фізичним особам	5 402 717	5 220 244	4 044 912	3 910 421
Інвестиції в цінні папери:	4 778 911	4 614 970	3 292 916	3 059 957
цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	4 778 911	4 614 970	3 292 916	3 059 957
Інші фінансові активи	141 592	141 592	97 233	97 233
Усього фінансових активів, що обліковуються за амортизованою вартістю	106 860 224	106 975 572	104 664 575	104 448 308
Кошти банків:	2 331	2 331	5 692	5 692
кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» інших банків	2 331	2 331	5 692	5 692
Кошти клієнтів:	102 481 024	102 476 324	100 095 871	100 091 437
поточні кошти юридичних осіб	34 189 446	34 189 446	38 181 232	38 181 232
строкові депозити юридичних осіб	43 141 011	43 136 470	40 959 349	40 956 928
поточні кошти фізичних осіб	15 266 249	15 266 249	11 771 600	11 771 600
строкові депозити фізичних осіб	9 884 318	9 884 159	9 183 690	9 181 677
Інші залучені кошти	130 531	137 734	297 390	311 487
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	144 138	144 138	146 410	146 410
Інші фінансові зобов'язання	424 045	424 045	295 007	295 007
Субординований борг	419 669	424 232	408 134	421 062
Усього фінансових зобов'язань, що обліковуються за амортизованою вартістю	103 601 738	103 608 804	101 248 504	101 271 095

Найменування статті	1 Рівень	2 Рівень	3 Рівень	Балансова вартість
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти, кошти в Національному банку України:	11 894 793	20 123 349	-	32 018 142
готівкові кошти	1 902 828	-	-	1 902 828
кошти в Національному банку України	9 991 965	-	-	9 991 965
				98
кореспондентські рахунки, депозити та кредити «овернайт» у банках	-	20 123 349	-	20 123 349
Кредити та аванси банкам:	-	35 245 673	-	35 245 673
депозитні сертифікати НБУ	-	35 245 653	-	35 245 653
грошове покриття в НБУ для виконання платіжних операцій в НПС «Простір»	-	20	-	20
Кредити та аванси клієнтам:	-	-	34 675 906	34 955 195
кредити, що надані юридичним особам	-	-	29 179 034	29 650 077
іпотечні кредити фізичних осіб	-	-	94 155	84 874
споживчі кредити, що надані фізичним особам	-	-	5 402 717	5 220 244
Інвестиції в цінні папери:	-	4 778 911	-	4 614 970
цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-	4 778 911	-	4 614 970
Інші фінансові активи	-	141 592	-	141 592
Усього фінансових активів	11 894 793	60 289 525	34 675 906	106 975 572
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти банків:	-	2 331	-	2 331
кореспондентські рахунки та депозити «овернайт» інших банків	-	2 331	-	2 331
Кошти клієнтів:	-	49 455 695	53 025 329	102 476 324
поточні кошти юридичних осіб	-	34 189 446	-	34 189 446
строкові депозити юридичних осіб	-	-	43 141 011	43 136 470
поточні кошти фізичних осіб	-	15 266 249	-	15 266 249
строкові депозити фізичних осіб	-	-	9 884 318	9 884 159
Інші залучені кошти	-	130 531	-	137 734
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	-	144 138	-	144 138
Інші фінансові зобов'язання	-	424 045	-	424 045
Субординований борг	-	419 669	-	424 232
Усього фінансових зобов'язань	-	50 576 409	53 025 329	103 608 804

Джерело: [23]

Додаток Д

Звіт про фінансовий стан АТ «Креді Агріколь Банк» 2023 рр.

Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2023 року

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2023 року	на 31 грудня 2022 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	31 075 505	15 592 133
Кредити та аванси банкам	7	38 868 185	22 709 896
Кредити та аванси клієнтам	8	20 722 239	27 458 170
Інвестиції в цінні папери	9	11 558 254	5 278 503
Інвестиційна нерухомість	10	3 669	3 515
Поточні податкові активи	29	-	104 320
Відстрочені податкові активи	29	34 213	32 794
Основні засоби	11,12	713 408	750 129
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	12	400 394	433 569
Інші фінансові активи	13	73 942	114 205
Інші нефінансові активи	14	96 400	89 908
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		-	584
Усього активів		103 546 209	72 567 726
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		5 197	4 743
Кошти клієнтів	15	90 274 389	64 003 382
Поточні податкові зобов'язання	28	2 140 163	-
Інші залучені кошти	16	567 017	729 319
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	17	198 011	86 205
Інше забезпечення	17	19 090	30 578
Інші фінансові зобов'язання	18	358 807	297 690
Інші нефінансові зобов'язання	19	256 600	284 183
Субординований борг	20	745 657	1 049 167
Усього зобов'язань		94 564 931	66 485 267
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	21	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		2 793 034	31 220
Резерви та інші фонди Банку		4 866 089	4 834 869
Інші резерви		99 226	(6 559)
Усього власного капіталу		8 981 278	6 082 459
Усього зобов'язань та власного капіталу		103 546 209	72 567 726

Затверджено до випуску та підписано

29 травня 2024 року

Кучер Віталій
Васильович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 46-113 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Кононенко
Вадим
Леонідович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Додаток Е

Звіт про фінансовий стан АТ «Креді Агріколь Банк» 2025 р.

Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2025 року

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2025 року	на 31 грудня 2024 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	32 018 142	42 091 108
Кредити та аванси банкам	7	35 245 673	36 214 420
Кредити та аванси клієнтам	8	34 955 195	22 985 590
Інвестиції в цінні папери	9	18 969 854	14 349 359
Інвестиційна нерухомість	10	2 356	2 435
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	11	406	1 531
Основні засоби	12,13	898 468	672 819
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	13	282 628	374 372
Інші фінансові активи	14	141 592	97 233
Інші нефінансові активи	15	230 123	144 795
Усього активів		122 744 437	116 933 662
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		2 331	5 692
Кошти клієнтів	16	102 476 324	100 091 437
Поточні податкові зобов'язання	29	495 379	2 145 550
Відстрочені податкові зобов'язання	29	27 149	18 426
Інші залучені кошти	17	137 734	311 487
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	18	144 138	146 410
Інше забезпечення	18	10 935	11 441
Інші фінансові зобов'язання	19	424 045	295 007
Інші нефінансові зобов'язання	20	310 880	301 186
Субординований борг	21	424 232	421 062
Усього зобов'язань		104 453 147	103 747 698
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		7 646 184	4 090 949
Резерви та інші фонди Банку		9 295 503	7 659 123
Інші резерви		126 674	212 963
Усього власного капіталу		18 291 290	13 185 964
Усього зобов'язань та власного капіталу		122 744 437	116 933 662

Затверджено до випуску та підписано

20 березня 2026 року

Електронний підпис
Кучер Віталій
Васильович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Електронний підпис
Кононенко
Вадим
Леонідович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 40-104 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Додаток Є

Звіт про прибуток або збиток АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023 р.

Найменування статті	Примітки	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	23	10 750 552	6 953 290
Інші процентні доходи	23	39 191	59 488
Процентні витрати	23	(2 925 006)	(1 762 532)
Чистий процентний дохід		7 864 737	5 250 246
Комісійні доходи	24	1 085 813	940 567
Комісійні витрати	24	(338 133)	(259 419)
Чистий прибуток /(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		-	(1 809)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		394 427	480 388
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(61 980)	122 219
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		12 925	-
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	25	(999 113)	(4 441 130)
Чистий дохід від відновлення/(збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів		27	(2 393)
Інші доходи	26	31 344	26 710
Витрати на виплати працівникам	27	(1 393 998)	(1 158 056)
Амортизаційні витрати	27	(475 918)	(407 396)
Інші адміністративні та операційні витрати	27	(702 016)	(511 498)
Прибуток до оподаткування		5 418 115	38 429
Витрати на сплату податку	28	(2 625 081)	(7 209)
Прибуток за рік		2 793 034	31 220
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	29		
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік, грн		2,28	0,03
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		2,28	0,03

Джерело: [4]

Додаток Ж

Звіт про прибуток або збиток АТ «Креді Агріколь Банк» за 2025 р.

Найменування статті	Примітки	2025 рік	2024 рік
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	24	11 146 836	11 104 156
Інші процентні доходи	24	113 033	68 232
Процентні витрати	24	(3 423 021)	(3 000 301)
Чистий процентний дохід		7 836 848	8 172 087
Комісійні доходи	25	1 316 093	1 205 567
Комісійні витрати	25	(553 194)	(499 548)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		477 965	569 924
Чистий (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 367)	(38 805)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		6 671	5 080
Прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		2 790	-
Чистий дохід від відновлення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	26	1 172 786	1 590 738
Чистий дохід від відновлення корисності/(збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів		1 023	(289)
Інші доходи	27	16 491	17 959
Витрати на виплати працівникам	28	(1 881 665)	(1 531 247)
Амортизаційні витрати	28	(408 904)	(455 118)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 122 889)	(881 946)
Прибуток до оподаткування		6 862 648	8 154 402
Витрати на сплату податку	29	(1 671 033)	(4 063 453)
Прибуток за рік		5 191 615	4 090 949
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	30		
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік, грн		4,25	3,35
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		4,25	3,35

Джерело: [5]