

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Механізм управління депозитними ресурсами банку в умовах війни»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Кондрат Ольга Михайлівна

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
фінансів

Щур Р.І.

Рецензент: д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту і маркетингу

Благун І.І.

Івано-Франківськ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУОСТІ...	5
1.1. Сутність та роль депозитних ресурсів у забезпеченні фінансової стійкості комерційного банку	5
1.2. Особливості управління депозитами в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків.....	8
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності депозитної політики банку та управління процентним ризиком	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	19
2.1. Оцінка стану та тенденцій розвитку ринку банківських депозитів в Україні	19
2.2. Аналіз динаміки та структури депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк».....	23
2.3. Оцінка впливу війни на поведінку вкладників АТ «Райффайзен Банк» та ефективність використання цифрових каналів для залучення ресурсів.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	39
3.1. Ідентифікація ключових ризиків управління депозитним портфелем банків та заходи щодо їх мінімізації.....	39
3.2. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів АТ «Райффайзен	45

Банк».....

3.3 Шляхи оптимізації вартості ресурсів та підвищення рівня
лояльності вкладників в умовах стратегічної невизначеності 50

.....

ВИСНОВКИ..... 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 63

ДОДАТКИ..... 68

ВСТУП

Депозитні ресурси є основним джерелом фінансування активних операцій комерційного банку та ключовим детермінантом його фінансової стійкості. Їх стабільність безпосередньо визначає здатність банківської установи виконувати зобов'язання перед вкладниками, дотримуватись нормативів ліквідності та здійснювати кредитування реального сектору економіки. Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року породило безпрецедентні виклики для банківської системи країни: панічний відтік вкладів у перші тижні агресії, фізичне знищення інфраструктури на окупованих територіях, масове вимушене переміщення населення та підприємств. За цих умов ефективний механізм управління депозитними ресурсами став питанням виживання для банків.

Теоретичні та прикладні аспекти управління депозитними ресурсами банку досліджували вітчизняні вчені: Дзюблюк О. В., Савлук М. І., Примостка Л. О., Герасимович А. М., Смовженко Т. С., Коваленко В. В. та ін. Зарубіжний досвід управління депозитами та процентним ризиком систематизовано у дослідженнях Hull J. C., Mishkin F. S., а також у стандартах Базельського комітету з банківського нагляду. Питання адаптації депозитного менеджменту до умов воєнного часу та кризових ситуацій досліджували Коваленко В. В., а також Єпіфанов А. О., Любунь О. С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та аналіз механізму управління депозитними ресурсами комерційного банку в умовах тривалого воєнного конфлікту, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі АТ «Райффайзен Банк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та роль депозитних ресурсів у забезпеченні фінансової стійкості комерційного банку;

- дослідити особливості управління депозитами в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків;
- систематизувати методичний інструментарій оцінки ефективності депозитної політики банку та управління процентним ризиком;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку ринку банківських депозитів України;
- здійснити аналіз динаміки та структури депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк»;
- оцінити вплив воєнних умов на поведінку вкладників банку та ефективність цифрових каналів залучення ресурсів;
- ідентифікувати ключові ризики управління депозитним портфелем та заходи щодо їх мінімізації;
- обґрунтувати стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів і лояльності вкладників.

Об'єктом дослідження є механізм управління депозитними ресурсами комерційного банку в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Райффайзен Банк».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління депозитними ресурсами банку та напрями вдосконалення депозитної політики в умовах воєнного часу.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, класифікація, порівняння); методи фінансового аналізу (структурний та динамічний аналіз, коефіцієнтний метод); GAP-аналіз; аналіз дюрації; стрес-тестування; SWOT-аналіз; конкурентний бенчмаркінг; метод сценарного прогнозування (NPS, CLV).

Інформаційну базу дослідження складають: Закон України «Про банки і банківську діяльність», нормативи НБУ, стандарти Базеля III, фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк», матеріали ФГВФО, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

1.1. Сутність та роль депозитних ресурсів у забезпеченні фінансової стійкості комерційного банку

Банківська система відіграє роль фундаментального інституту ринкової економіки, виконуючи функції мобілізації вільних капіталів, перерозподілу фінансових ресурсів та підтримання платіжного обігу. В умовах, коли традиційні механізми залучення капіталу зазнають деформацій під впливом зовнішніх шоків, саме депозитні ресурси залишаються найбільш стабільним і передбачуваним джерелом фінансування банківських операцій.

Дослідження сутності депозитних ресурсів передбачає розмежування понять «депозит», «вклад» та «депозитні ресурси». У вітчизняному законодавстві поняття «вклад (депозит)» закріплено у Законі України «Про банки і банківську діяльність»: це кошти в готівковій або безготівковій формі, у національній або іноземній валюті, що розміщені клієнтами на іменних рахунках у банку на договірних засадах на визначений строк чи без зазначення строку і підлягають виплаті відповідно до умов договору та законодавства [28]. Поняття «депозитні ресурси» є ширшим і охоплює сукупність коштів, залучених банком від різних категорій клієнтів у формі депозитів, що формують пасивну частину балансу та слугують основою для активних операцій.

У науковій літературі сутність депозитних ресурсів трактується через призму різних теоретичних підходів. Згідно з інституційним підходом, О.В. Дзюблюк розглядає депозитні ресурси як результат договірних відносин між банком та вкладниками, що регулюються нормами цивільного та банківського права [5]. Функціональний підхід, представлений у працях М.І. Савлука, акцентує увагу на ролі депозитів як інструменту трансформації

заощаджень населення та суб'єктів господарювання у виробничий капітал [20]. Ресурсний підхід, притаманний дослідженням Л.О. Примостки, розглядає депозитні ресурси насамперед як фінансове забезпечення банківської діяльності, що визначає її масштаби та ефективність [15].

Незважаючи на відмінності у трактуваннях, науковці одностайні у визнанні ключових характеристик депозитних ресурсів: зворотності (обов'язок банку повернути кошти вкладнику); платності (нарахування відсотків за користування коштами); строковості (обумовленість терміну розміщення або можливість вилучення на вимогу). Ці характеристики відрізняють депозити від інших форм банківського фінансування – субординованого боргу, капіталу чи міжбанківських запозичень.



Рис. 1.1. Структура депозитних ресурсів комерційного банку

Джерело: розроблено автором на основі [5; 12]

Структура депозитних ресурсів (рис. 1.1) традиційно класифікується за кількома критеріями. За строковістю розміщення виокремлюють: депозити до запитання, що характеризуються максимальною ліквідністю та мінімальною вартістю залучення; строкові депозити, що розміщуються на фіксований термін і формують стабільнішу ресурсну базу; ощадні вклади, що поєднують елементи строкових і поточних депозитів. За категорією вкладників – депозити фізичних

осіб, юридичних осіб та міжбанківські депозити. За валютою – гривневі та валютні депозити.

Роль депозитних ресурсів у забезпеченні фінансової стійкості банку реалізується через декілька взаємопов'язаних каналів. По-перше, депозити формують основну частину ресурсної бази: за даними НБУ, частка залучених коштів клієнтів у загальних пасивах банківської системи України становить близько 65-70% [12]. По-друге, стабільність та передбачуваність депозитної бази безпосередньо визначає здатність банку виконувати зобов'язання перед вкладниками та підтримувати достатній рівень ліквідності. По-третє, вартість залучення депозитних ресурсів формує значну частину операційних витрат банку та впливає на процентну маржу – ключовий показник прибутковості банківського бізнесу.

Окрему увагу в науковій літературі приділено взаємозв'язку між депозитною базою та нормативами фінансової стійкості. Відповідно до вимог Базеля III, запроваджених НБУ, банки зобов'язані дотримуватися коефіцієнту покриття ліквідністю ($LCR \geq 100\%$) та коефіцієнту чистого стабільного фінансування ($NSFR \geq 100\%$). Стабільна депозитна база – насамперед строкові вклади фізичних осіб – відносяться регулятором до категорії стабільних пасивів, що сприятливо впливає на розрахунок NSFR [20].

Класифікація депозитних ресурсів комерційного банку за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Вид депозиту	Характеристика
За строковістю	Депозити до запитання Строкові депозити Ощадні вклади	Вилучення в будь-який час Фіксований термін розміщення Накопичувальний характер
За категорією вкладника	Депозити фіз. осіб Депозити юр. осіб Міжбанківські депозити	Роздрібний сегмент Корпоративний сегмент Міжбанківський ринок
За валютою	Гривневі Валютні (USD, EUR)	Номіновані у національній валюті Номіновані в іноземній валюті
За процентною ставкою	З фіксованою ставкою З плаваючою ставкою	Ставка незмінна протягом строку Ставка прив'язана до індикатора
За можливістю поповнення	Поповнювальні Непоповнювальні	Допускають внески протягом строку Сума фіксується при відкритті

Джерело: складено автором на основі [5; 15]

Класифікація, наведена у табл. 1.1, є основою для побудови аналітичної системи управління депозитними ресурсами. Кожна з класифікаційних ознак визначає специфічні параметри управлінського впливу: строковість – горизонт планування ліквідності; категорія вкладника – диверсифікацію клієнтської бази; валюта – управління валютним ризиком; вид ставки – управління процентним ризиком.

Таким чином, депозитні ресурси є ключовим елементом банківської ресурсної бази, що виконують ресурсоформуючу, стабілізаційну та соціально-економічну функції. Їхня роль у забезпеченні фінансової стійкості банку визначається не лише кількісними параметрами (обсягом, часткою у пасивах), а й якісними характеристиками – структурою, стабільністю та вартістю залучення.

1.2. Особливості управління депозитами в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для банківської системи країни. Системні збурення, спричинені воєнними діями, поєднали в собі риси класичних банківських криз – відтоку депозитів, зростання кредитного ризику, порушення функціонування платіжних систем – із специфічними характеристиками воєнного стресу: фізичним знищенням банківської інфраструктури на окупованих та прифронтових територіях, масовим вимушеним переміщенням населення і підприємств, різкою зміною структури попиту на фінансові послуги.

Управління депозитами в умовах нестабільності потребує розуміння ризиків, що виникають у системі. У науковій літературі прийнято виокремлювати кілька груп специфічних ризиків депозитного портфеля в кризових умовах (рис. 1.2): ризик ліквідності (масовий відтік вкладів), процентний ризик (дисбаланс строковості активів і пасивів), валютний ризик (девальваційний тиск) та операційний ризик (збої IT-інфраструктури внаслідок кібератак чи фізичних руйнувань) [11].

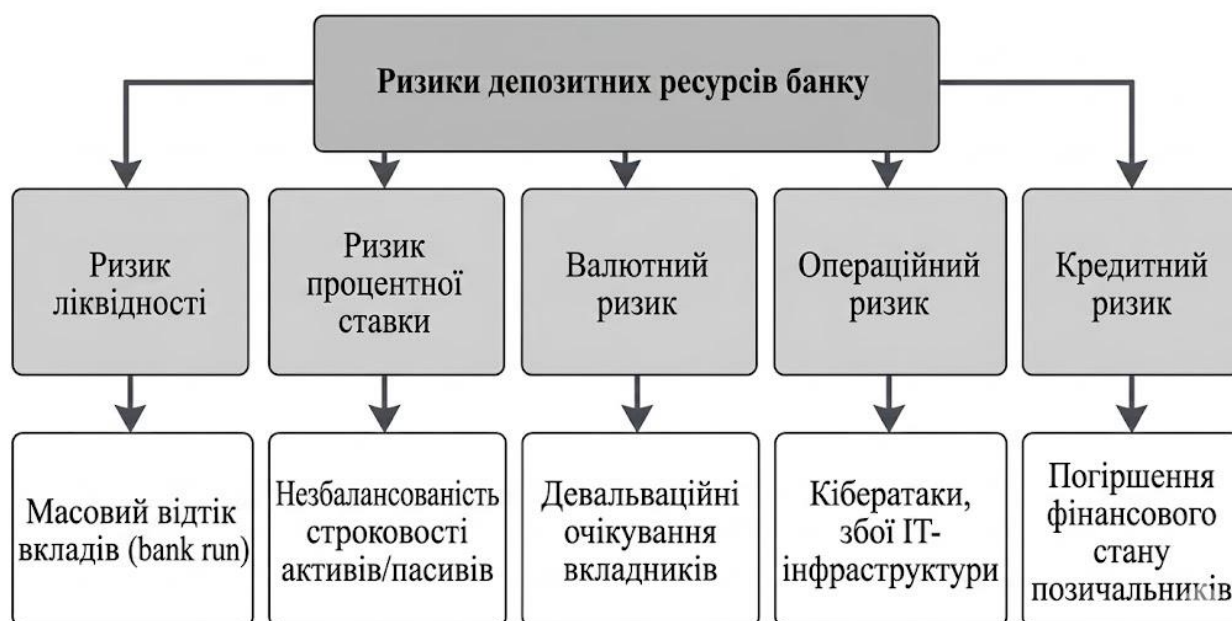


Рис. 1.2. Класифікація ризиків депозитних ресурсів банку

Джерело: систематизовано автором на основі [11; 20]

У лютому 2022 року банківська система відчула найгостріший відтік коштів: за даними НБУ, за перший тиждень воєнного стану обсяг депозитів фізичних осіб скоротився приблизно на 14%, а клієнти зняли понад 30 млрд грн готівки [12]. Проте завдяки оперативним заходам НБУ – запровадженню готівкових обмежень, гарантуванню вкладів, забезпеченню безперебійності безготівкових розрахунків – паніка була зупинена, і вже з березня 2022 року динаміка депозитів стабілізувалась.

Відповідь регулятора на воєнний шок мала кілька ключових складових. У червні 2022 року НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25% річних – безпрецедентне рішення, що мало на меті стимулювання залучення гривневих депозитів та стримування девальваційного тиску [10]. Одночасно регулятор запровадив обов'язкові норми резервування у підвищеному розмірі для валютних зобов'язань, що мало сприяти де-доларизації депозитного портфеля.

Важливою особливістю управління депозитами в умовах воєнного часу є трансформація поведінкових моделей вкладників. Дослідження поведінкових фінансів засвідчують, що в кризових умовах ефект «стадного інстинкту» суттєво посилюється: рішення про вилучення депозитів набувають масового характеру та можуть призводити до ефекту самореалізованого пророцтва у формі банківської паніки [28]. Водночас підвищення ставок за депозитами до рівня 15–17% річних у 2022-2023 рр. сприяло поверненню частини коштів до банківської системи, насамперед у сегмент строкових вкладів, який є найбільш чутливим до рівня процентної дохідності.

Цифровізація банківських сервісів відіграла роль ключового адаптаційного механізму. Розвиток мобільного банкінгу дозволив клієнтам управляти рахунками незалежно від місця перебування – особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб і тих, хто виїхав за кордон. За оцінками НБУ, частка безготівкових платежів у 2022-2024 рр. зростала прискореними темпами,

що непрямо свідчить про збереження прихильності клієнтів до банківської системи [12].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика управління депозитами в нормальних умовах та умовах воєнного стану

Критерій	Нормальні умови	Умови воєнного стану
Поведінка вкладників	Раціональна, орієнтована на дохідність	Обережна, пріоритет ліквідності та безпеки
Структура портфеля	Переважають строкові депозити	Зростання частки депозитів до запитання
Процентна ставка	Ринкова рівноважна	Адміністративно підвищена НБУ (до 25%)
Канали обслуговування	Відділення + дистанційні канали	Переважно мобільний і онлайн-банкінг
Роль регулятора	Пруденційний нагляд	Активне антикризове втручання
Гарантування вкладів	Ліміт ФГВФО 200 тис. грн	Ліміт збережено; розширено механізми виплат
Специфічні ризики	Процентний, ліквідності, кредитний	Геополітичний, інфраструктурний, кіберризик

Джерело: складено автором на основі [12; 19]

Аналіз даних табл. 1.2 дозволяє зробити висновок про принципові відмінності управлінського середовища в умовах воєнного стану. Якщо в нормальних ринкових умовах депозитна політика банку будується на засадах конкурентного ціноутворення та диверсифікації клієнтської бази, то в умовах воєнного стресу домінуючою стає логіка стабілізації – збереження наявного портфеля депозитів, запобігання відтоку коштів та підтримання довіри вкладників.

Процес формування та реалізації депозитної політики в умовах воєнного часу потребує суттєвого перегляду. Зокрема, цикл планування скорочується; пріоритет надається короткостроковим антикризовим заходам; посилюється роль комунікаційної складової – транспарентного інформування вкладників про стан банку та гарантії захисту їх коштів (рис. 1.3).

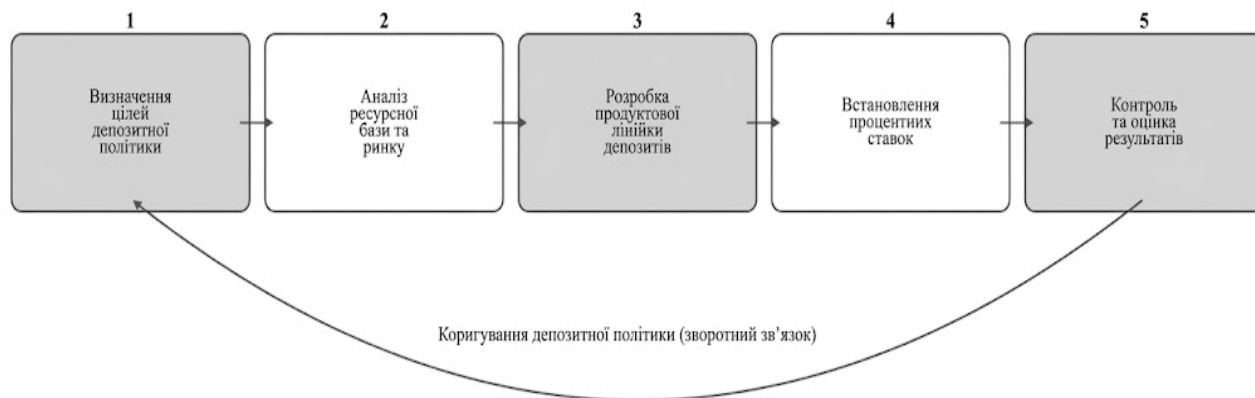


Рис. 1.3. Процес формування та реалізації депозитної політики банку

Джерело: розроблено автором на основі [5; 18]

Як видно з рис. 1.3, процес формування депозитної політики є циклічним: оцінка результатів завжди повертається до коригування цілей і підходів. В умовах воєнного стану цей цикл суттєво прискорюється – банки змушені переглядати параметри депозитних програм практично щоквартально, реагуючи на зміни облікової ставки НБУ, рівня інфляції та поведінки вкладників.

Ще однією специфічною рисою воєнного стресу є вплив на валютну структуру депозитів. В умовах девальваційних очікувань частина вкладників переводить гривневі заощадження у іноземну валюту або взагалі виводить кошти з банківської системи. Введені НБУ обмеження на купівлю валюти та зняття готівки у перші місяці воєнного стану стримували відтік, однак водночас формували відкладений попит на валютні операції [10]. Поступова лібералізація валютного ринку з середини 2022 року дозволила частково нормалізувати ситуацію.

Окремого аналізу заслуговує вплив воєнного стану на депозити юридичних осіб. Підприємства, що продовжують операційну діяльність в умовах воєнного стану, стикаються зі зростанням потреби в оборотних коштах та скороченням вільних ресурсів для розміщення на депозитах. Водночас окремі галузі – агробізнес, ВПК, торгівля товарами першої необхідності – демонструють зростання обсягів господарської діяльності, що позначається на

збільшенні залишків на поточних рахунках. Загалом, корпоративний депозитний сегмент виявився менш стабільним у порівнянні з роздрібним у воєнних умовах.

Таким чином, управління депозитами в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків є складним багатовимірним процесом, що потребує поєднання адаптивної цінової політики, розвитку цифрових каналів залучення, активного використання гарантійних механізмів та ефективної комунікації з клієнтами. Ключовою метою управління в цих умовах є забезпечення стабільності депозитної бази як фундаменту фінансової стійкості банку.

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності депозитної політики банку та управління процентним ризиком

Методичне забезпечення оцінки ефективності депозитної політики банку є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комплексний методичний інструментарій охоплює кількісні показники аналізу депозитного портфеля, методи управління процентним ризиком, а також системи стрес-тестування та сценарного аналізу. Систематизація цього інструментарію дозволяє не лише оцінити поточний стан депозитної бази, а й здійснювати прогностичну оцінку її стійкості в умовах різних зовнішніх сценаріїв.

Першою групою методів є показники структурного аналізу депозитного портфеля. До них належать: питома вага депозитів у загальному обсязі пасивів банку (Чд); співвідношення строкових депозитів і депозитів до запитання (Кст/зп); частка депозитів фізичних осіб у загальному депозитному портфелі (Чфо). Динаміка цих показників дозволяє оцінити ступінь диверсифікованості ресурсної бази та її стабільність [15; 28].

Другою групою є показники вартості залучення депозитних ресурсів. Середньозважена депозитна ставка (Сд) обчислюється за формулою [18]:

$$C\partial = \Sigma(Di \times Pi) / \Sigma Di, \quad (1.1)$$

де Di – обсяг i -го виду депозиту; Pi – процентна ставка за i -м видом депозиту.

Цей показник використовується для порівняння вартості ресурсної бази у динаміці та порівняно з ринковими бенчмарками.

Коефіцієнт стабільності депозитів ($K_{ст}$) відображає частку стійкої (незнімної) складової депозитного портфеля [4]:

$$K_{ст} = D_{стаб} / D_{заг} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де $D_{стаб}$ – обсяг стабільної частини депозитів; $D_{заг}$ – загальний обсяг депозитного портфеля. Оптимальне значення $K_{ст}$, за рекомендаціями НБУ, – не менше 60-65%.

Коефіцієнт використання залучених коштів ($K_{взк}$) характеризує ефективність трансформації депозитів в активні операції [28]:

$$K_{взк} = K_{ред} / D_{ен} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де $K_{ред}$ – загальний обсяг кредитного портфеля; $D_{ен}$ – загальний обсяг депозитного портфеля. Оптимальний діапазон – 65-80%. Значення вище 100% свідчить про залежність від недепозитних джерел фінансування.

Коефіцієнт плинності депозитів ($K_{пл}$) дозволяє оцінити рівень нестабільності ресурсної бази [4]:

$$K_{пл} = (D_{виб} / D_{заг.поч}) \times 100\%, \quad (1.4)$$

де $D_{виб}$ – обсяг депозитів, що були закриті достроково або виведені протягом звітного періоду; $D_{заг.поч}$ – загальний обсяг депозитів на початок цього ж звітного періоду.

Зростання коефіцієнта плинності свідчить про підвищення ризику відтоку коштів та є раннім індикатором кризи довіри.

Таблиця 1.3

Система показників оцінки ефективності депозитної політики банку

Показник	Формула / метод розрахунку	Оптимальне значення
Середньозважена депозитна ставка (Сд)	$\Sigma(D_i \times P_i) / \Sigma D_i$	< облікова ставка НБУ
Коефіцієнт стабільності (Кст)	$D_{\text{стаб}} / D_{\text{заг}} \times 100\%$	$\geq 60-65\%$
Коефіцієнт використання залучених коштів (Квзк)	$\text{Кред} / \text{Деп} \times 100\%$	65-80%
Коефіцієнт плинності депозитів (Кпл)	$D_{\text{виб}} / D_{\text{заг.пoch}} \times 100\%$	< 10-15%
GAP (розрив процентного ризику)	$RSA - RSL$	Наближений до 0
Дюрація депозитного портфеля (Dp)	$\Sigma(t_i \times PV_i) / \Sigma PV_i$	$D_p < D_a$ (активів)

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 24]

Центральне місце в методичному інструментарії управління депозитними ресурсами посідають методи управління процентним ризиком. GAP-аналіз (аналіз розриву) ґрунтується на порівнянні обсягів активів і пасивів, чутливих до зміни процентної ставки в межах певного часового горизонту [3]:

$$GAP = RSA - RSL \quad (1.5)$$

де RSA (Rate Sensitive Assets) – активи, чутливі до зміни ставки; RSL (Rate Sensitive Liabilities) – пасиви, чутливі до зміни ставки.

Аналіз дюрації є більш точним методом оцінки процентного ризику, що враховує не лише строки погашення, а й часову структуру грошових потоків. Дюрація Маколея депозитного портфеля розраховується за формулою (1.6) [3]:

$$D_p = \Sigma(t_i \times PV_i) / \Sigma PV_i, \quad (1.6)$$

де t_i – час до виплати i -го грошового потоку (у роках); PV_i – теперішня вартість i -го грошового потоку, дисконтована за поточною процентною ставкою.

Модифікована дюрація (MD) дозволяє оцінити відносну зміну вартості портфеля при зміні ставки на 1 базисний пункт: $MD = D / (1 + r)$, де r – поточна ставка дисконтування [22].

Стрес-тестування набуло особливого значення в умовах воєнного стану. НБУ зобов'язує системно важливі банки щорічно проводити стрес-тести, що охоплюють оцінку стійкості до базового, несприятливого та надзвичайно несприятливого сценаріїв. У контексті депозитного управління стрес-тести передбачають моделювання масового відтоку вкладів – за нормами НБУ тестується здатність банку витримати відтік 10-15% фізичних осіб та 25% юридичних осіб протягом 30 днів [20; 11].



Рис. 1.4. Схема стрес-тестування депозитного портфеля банку

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Схема стрес-тестування (рис. 1.4) ілюструє трирівневий підхід до оцінки стійкості депозитного портфеля: від базового сценарію, де показники ліквідності перебувають у межах регуляторних норм, до екстремального воєнного сценарію, що передбачає активне антикризове втручання НБУ. Результати стрес-тестів є основою для розробки планів відновлення та антикризового управління.

Управління механізмом управління депозитними ресурсами передбачає також застосування методу АБС-аналізу (Activity-Based Costing) для визначення прибутковості окремих депозитних продуктів та клієнтських

сегментів [7]. Цей метод дозволяє ідентифікувати найбільш і найменш прибуткові категорії вкладників, що є основою для диференційованої продуктової та цінової стратегії.

Ще одним перспективним методом є аналіз "ядра депозитів" – стабільної частини портфеля, що залишається в банку навіть при несприятливих ринкових умовах. Статистичне визначення ядра депозитів ґрунтується на аналізі мінімальних залишків на рахунках клієнтів за ретроспективний період (зазвичай 1-3 роки). Ця методика, детально описана у роботах А.М. Герасимовича [4], дозволяє підвищити точність прогнозування потоків ліквідності та оптимізувати управління активами і пасивами.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика методів управління процентним ризиком
депозитного портфеля**

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
GAP-аналіз	Аналіз розриву між чутливими активами та пасивами за часовими бажетами	Простота, наочність результатів	Не враховує часову структуру грошових потоків
Аналіз дюрації	Оцінка чутливості вартості портфеля до зміни ставки з урахуванням усіх грошових потоків	Висока точність оцінки ризику	Складність розрахунку для великих портфелів
Стрес-тестування	Моделювання поведінки портфеля за несприятливими сценаріями	Виявляє приховані вразливості портфеля	Суб'єктивність сценаріїв стресу

Аналіз ядра депозитів	Виокремлення стабільної частини вкладів на основі ретроспективного аналізу	Підвищує точність прогнозування ліквідності	Потребує значного обсягу ретроспективних даних
АБС-аналіз	Визначення прибутковості депозитних продуктів та клієнтських сегментів	Ідентифікація прибуткових сегментів вкладників	Складність розподілу непрямих витрат

Джерело: складено автором на основі [18; 22]

Порівняльний аналіз, представлений у табл. 1.4, засвідчує, що жоден з методів управління процентним ризиком не є універсальним. Найбільш ефективним підходом є їхнє комплексне застосування: GAP-аналіз – для оперативного моніторингу дисбалансу строковості; аналіз дюрації – для стратегічного управління ризиком зміни вартості портфеля; стрес-тестування – для оцінки стійкості до екстремальних сценаріїв; аналіз ядра депозитів – для підвищення точності прогнозування ліквідності.

Загальна архітектура механізму управління депозитними ресурсами банку, що інтегрує всі розглянуті елементи, представлена на рис. 1.5. Ефективний механізм передбачає узгодженість між цілями депозитної політики, методами залучення ресурсів, інструментами управління ризиками та системою оцінки результативності.



Рис. 1.5. Механізм управління депозитними ресурсами банку

Джерело: розроблено автором на основі [5; 15]

Впровадження стандартів Базеля III суттєво розширило методичний інструментарій управління депозитними ресурсами. Показник NSFR (Net Stable Funding Ratio) вимагає від банків підтримання достатнього обсягу стабільних пасивів для фінансування неліквідних активів на горизонті одного року. Страхові внески фізичних осіб та корпоративні строкові депозити на строк понад один рік отримують найвищі коефіцієнти стабільного фінансування (ASF), що безпосередньо стимулює банки до залучення довгострокових вкладів [20].

Не менш важливим є показник LCR (Liquidity Coverage Ratio), що вимагає від банків утримувати достатній обсяг ліквідних активів для покриття очікуваного чистого відтоку коштів протягом 30 днів у стресовому сценарії. Базельські стандарти передбачають, що роздрібні депозити фізичних осіб, що підпадають під систему гарантування, генерують нижчий рівень відтоку в стресовому сценарії (3-10%), ніж незастраховані корпоративні депозити (25-40%) [20]. Ця диференціація є теоретичним обґрунтуванням стратегічної орієнтації банків на залучення роздрібних вкладів.

Таким чином, методичний інструментарій оцінки ефективності депозитної політики та управління процентним ризиком формує цілісну систему, що дозволяє банку комплексно управляти депозитними ресурсами: від оцінки поточного стану портфеля до прогнозування його поведінки в різних стресових умовах. В умовах воєнного стану застосування цього інструментарію набуває особливої актуальності та потребує адаптації до специфіки воєнних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Оцінка стану та тенденцій розвитку ринку банківських депозитів в Україні

Банківський депозитний ринок України упродовж 2022-2025 рр. розвивався в надзвичайно складних умовах повномасштабної збройної агресії, яка кардинально трансформувала як поведінку вкладників, так і операційне середовище банків. Аналіз стану та тенденцій ринку банківських депозитів за цей період є необхідним контекстом для розуміння специфіки управлінських рішень, які приймалися АТ «Райффайзен Банк» у сфері залучення ресурсів.

Перший рік повномасштабного вторгнення (2022 р.) супроводжувався значними дестабілізаційними процесами на депозитному ринку. За даними НБУ, у лютому-березні 2022 року клієнти зняли близько 30 млрд грн готівки та значно скоротили строкові депозити. Регулятор оперативно відреагував: запроваджено обмеження на готівкові операції, забезпечено безперервність безготівкових розрахунків, збережено гарантії Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у розмірі 200 тис. грн. У червні 2022 року НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25% річних – рекордний рівень – з метою стимулювання залучення гривневих заощаджень та стримування девальваційного тиску [10].

Уже з другого кварталу 2022 року почалося відновлення депозитної бази банківської системи. Підвищення відсоткових ставок за строковими депозитами до 15-17% річних стало суттєвим стимулом для повернення гривневих вкладів. Протягом 2023 року НБУ поступово знижував облікову ставку – з 25% на початку року до 16% наприкінці. Це призвело до зниження ставок залучення та часткового перерозподілу коштів з строкових депозитів на поточні рахунки.

Загальна динаміка депозитного ринку у 2022-2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання, попри воєнні умови (рис. 2.1). Реальна купівельна спроможність залишків на рахунках при цьому суттєво знижувалась через високий рівень інфляції: у 2022 р. – 26,6%, у 2023 р. – 5,1%, у 2024 р. – 12%, у 2025 р. – 8% [10; 12].

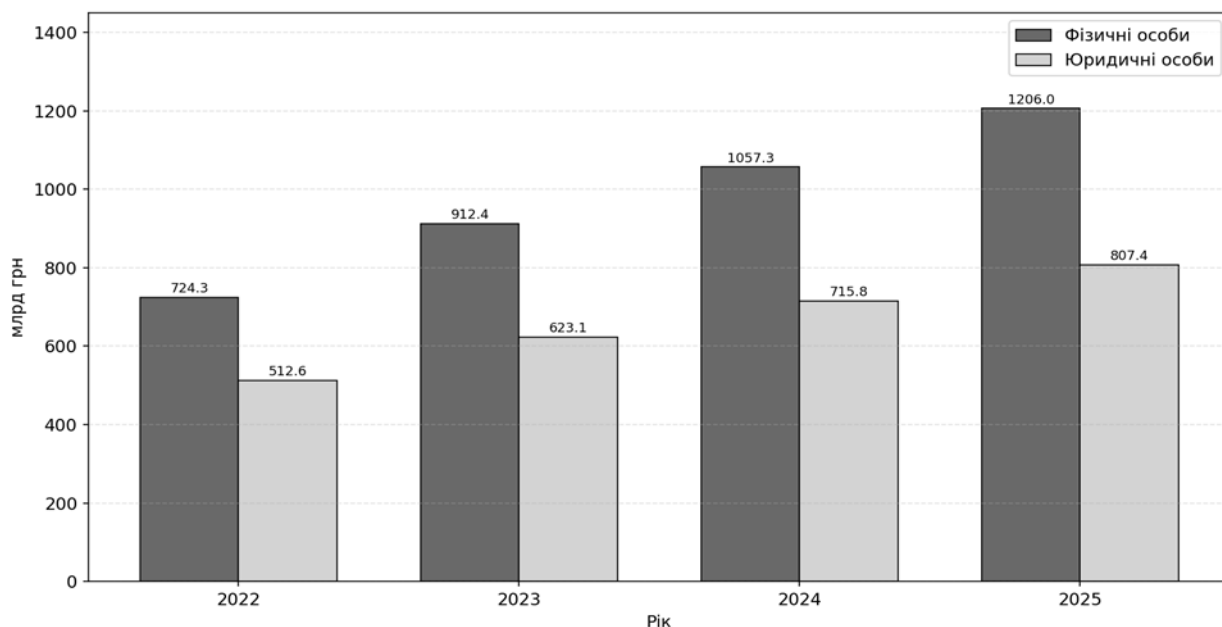


Рис. 2.1. Динаміка депозитів домогосподарств та суб'єктів господарювання у банківській системі України за 2022-2025 рр., млрд грн

Джерело: складено на основі даних НБУ [10-14]

Як видно з рис. 2.1, депозити фізичних осіб мали стійку висхідну динаміку протягом усього аналізованого періоду. Зростання депозитів домогосподарств у 2023 р. було обумовлене підвищенням ставок за гривневими вкладками, у 2024-2025 рр. – за рахунок зростання доходів населення та збільшення довіри до банківської системи.

Ключовою тенденцією 2022-2023 рр. стало зміщення структури депозитного портфеля від строкових до поточних рахунків та рахунків до запитання. Вкладники, відчуючи невизначеність щодо розвитку подій на фронті та фінансового стану банків, надавали перевагу ліквідним формам зберігання коштів. За оцінками НБУ, частка депозитів до запитання у загальному портфелі вкладів фізичних осіб зросла з 38% у 2021 р. до понад 55%

у 2022-2023 рр. Водночас протягом 2024-2025 рр. спостерігалось поступове подовження строків депозитів – клієнти повертались до строкових вкладів, приваблені ставками на рівні 12-14% річних [12].

Таблиця 2.1

Ключові показники депозитного ринку України за 2022-2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2022, %
Депозити фізичних осіб, млрд грн	724,3	912,4	1 057,3	1 206,0	+66,5
Депозити юридичних осіб, млрд грн	512,6	623,1	715,8	807,4	+57,5
Облікова ставка НБУ (кінець р.), %	25,0	16,0	13,5	15,5	–9,5 в.п.
Середня ставка за строковими депозитами фізичних осіб, %	15,2	13,8	10,1	12,5	–2,7 в.п.
Частка строкових депозитів у вкладах фізичних осіб, %	44,8	42,1	45,3	47,6	+2,8 в.п.
Кількість банків, що залучають депозити	67	64	62	61	–9,0

Джерело: складено на основі даних НБУ [10-14]

Дані табл. 2.1 свідчать про неоднорідний характер тенденцій розвитку депозитного ринку. З одного боку, загальний обсяг депозитів фізичних і юридичних осіб стабільно зростає – на 66,5% та 57,5% відповідно за 2022-2025 рр. З іншого – облікова ставка НБУ пройшла шлях від 25% у 2022 р. до 13,5% у 2024 р. і знову підвищилась до 15,5% у 2025 р., що обумовило відповідні коливання вартості залучення депозитних ресурсів. Характерно, що частка строкових депозитів у 2024-2025 рр. почала відновлюватись – наближаючись до довоєнних рівнів.

Структурна особливість 2024-2025 рр. – активне зростання поточних рахунків, яке було зумовлено розширенням мережі зарплатних проєктів, соціальних виплат та пенсійних нарахувань через банківські картки. Це є

сприятливим чинником для банків: поточні рахунки є безоплатним або низькооплачуваним джерелом фінансування, що підвищує процентну маржу.

Ключовою детермінантою вартості депозитних ресурсів є динаміка облікової ставки НБУ. Взаємозв'язок між монетарною політикою регулятора та ставками за депозитами фізичних осіб чітко простежується на рис. 2.2.

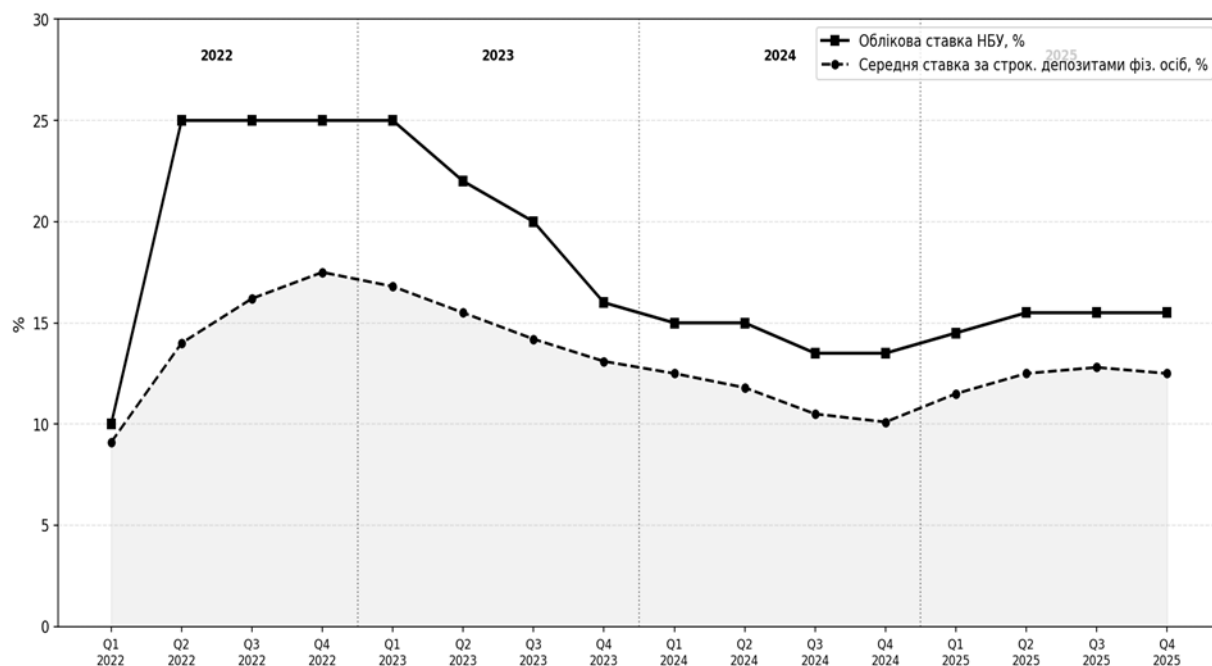


Рис. 2.2. Динаміка облікової ставки НБУ та середніх ставок за строковими депозитами фізичних осіб в Україні за 2022-2025 рр.

Джерело: складено на основі даних НБУ [10-14]

Як видно з рис. 2.2, ставки за депозитами фізичних осіб реагують на зміни облікової ставки НБУ з певним лагом у 1-2 квартали. Після різкого підвищення облікової ставки до 25% у червні 2022 р. ставки за депозитами зростали до кінця 2022 – початку 2023 рр., сягнувши піку 17-18% річних. У 2023-2024 рр. слідом за зниженням облікової ставки відсоткові ставки за депозитами знизились до 10-11%, що зумовило частковий перерозподіл коштів зі строкових депозитів на поточні рахунки. Відновлення ставок у 2025 р. (до 12-13% за гривневими депозитами) знову стимулювало попит на строкові вклади.

У 2025 р. темп зростання депозитів банківської системи склав 16,6%, що перевищило рівень інфляції (8%) та свідчить про реальне збільшення

заощаджень. Особливо виразно це проявилось у депозитах домогосподарств – темп приросту понад 14% р/р у жовтні-листопаді 2025 р. [10]. Ринок банківських депозитів демонструє відновлення функції ощадного інструменту після деструктивних шоків перших місяців повномасштабної агресії.

Таким чином, ринок банківських депозитів України у 2022-2025 рр. пройшов шлях від кризового відтоку у перші тижні вторгнення через стабілізацію та поступове відновлення до сталого зростання, що свідчить про збереження базової довіри населення та бізнесу до банківської системи попри тривалий воєнний конфлікт.

2.2. Аналіз динаміки та структури депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк»

АТ «Райффайзен Банк» – один з провідних банків України з іноземним капіталом, що входить до групи Raiffeisen Bank International (RBI). Банк надає повний спектр фінансових послуг фізичним особам, малому, середньому та корпоративному бізнесу. Аналіз депозитного портфеля банку за 2023-2025 рр. здійснюється на підставі офіційних окремих фінансових звітностей за МСФЗ.

Загальний обсяг коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» упродовж аналізованого періоду демонструє стабільне зростання (рис. 2.3). У 2023 р. кошти клієнтів склали 158,7 млрд грн; у 2024 р. – 182,3 млрд грн (+14,9%); у 2025 р. – 201,9 млрд грн (+10,8%). Приріст за три роки становить 43,2 млрд грн, або 27,2%, що перевищує середньогалузеві темпи зростання та підтверджує ефективність депозитної стратегії банку [1; 2].

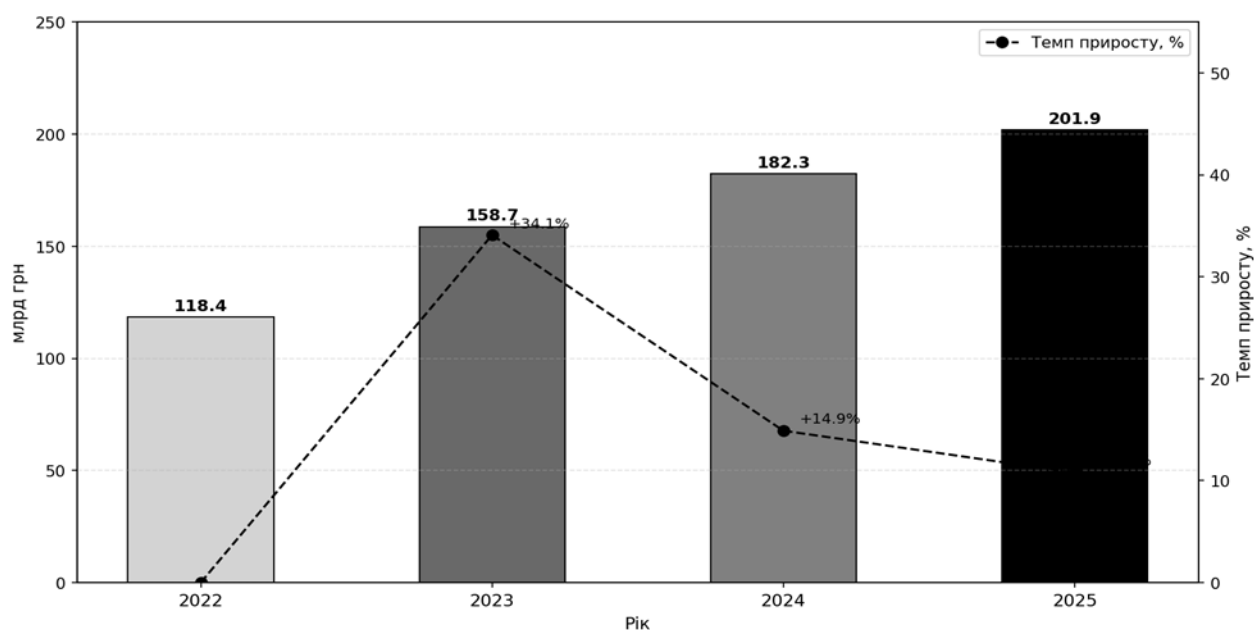


Рис. 2.3. Динаміка загального обсягу коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2025 рр., млрд грн

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Банк стабільно утримує четверте місце на ринку за показником коштів клієнтів із часткою ринку 6,5% у 2024 р. та збереженням цих позицій у 2025 р. Це свідчить про стійку конкурентну позицію, попри загострення боротьби за вкладника в умовах скорочення кількості учасників ринку.

Структурний аналіз депозитного портфеля за видами рахунків виявляє важливі тенденції (рис. 2.4). Поточні рахунки залишаються домінуючою складовою: 106,4 млрд грн у 2023 р., 130,2 млрд грн у 2024 р. (+22,4%) та 143,6 млрд грн у 2025 р. (+10,3%). Їхня частка у загальному обсязі коштів зросла з 67,1% у 2023 р. до 71,1% у 2024 р. і дещо знизилась до 71,1% у 2025 р.

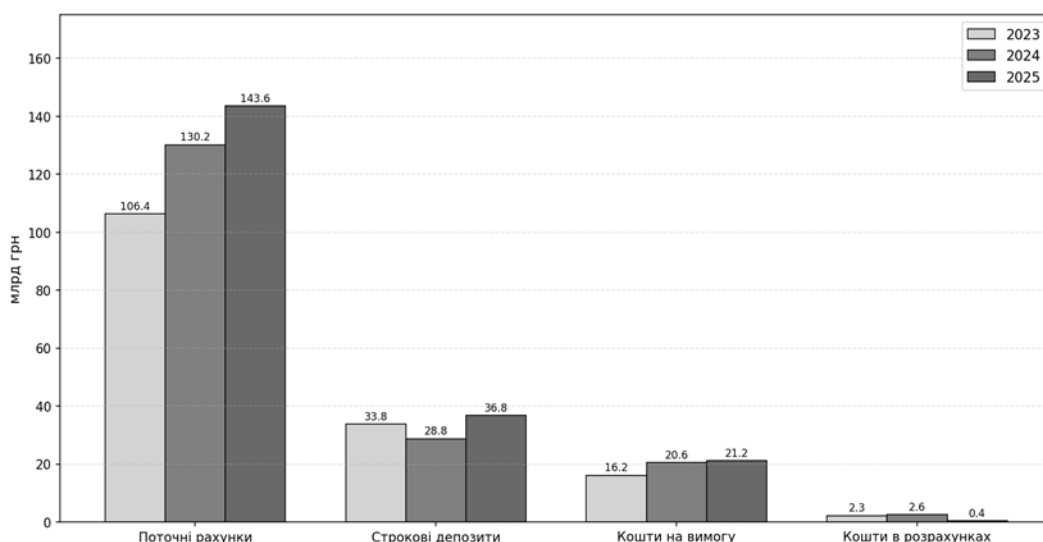


Рис. 2.4. Структура коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за видами рахунків за 2023-2025 рр., млрд грн

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Строкові депозити демонструють більш складну динаміку: скорочення з 33,8 млрд грн у 2023 р. до 28,8 млрд грн у 2024 р. (-14,6%) та відновлення до 36,8 млрд грн у 2025 р. (+27,7%). Це відображає загальноринкову тенденцію: у 2023-2024 рр. вкладники переважно обирали ліквідні поточні рахунки, тоді як зниження облікової ставки та певна нормалізація ситуації у 2024-2025 рр. стимулювала повернення до строкових вкладів.

Кошти на вимогу (депозитні рахунки з правом вилучення) також демонструють зростання: 16,2 млрд грн у 2023 р., 20,6 млрд грн у 2024 р., 21,2 млрд грн у 2025 р. Ця категорія поєднує риси поточного та строкового депозиту, і її зростання відображає пошук вкладниками балансу між ліквідністю та дохідністю.

**Структура коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за 2023–2025 рр.,
тис. грн**

Стаття	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Частка 2025, %
Поточні рахунки	106 420 321	130 201 931	143 550 536	71,1
у т.ч. Суб'єкти господарювання	69 919 996	84 950 896	88 871 160	44,0
у т.ч. Фізичні особи	36 376 617	45 022 268	54 417 697	26,9
Строкові депозити	33 772 914	28 840 276	36 816 430	18,2
у т.ч. Суб'єкти господарювання	21 986 586	11 477 369	17 596 981	8,7
у т.ч. Фізичні особи	11 786 328	17 362 907	19 219 449	9,5
Депозити на вимогу	16 153 747	20 617 680	21 183 289	10,5
Кошти в розрахунках	2 315 289	2 631 665	415 380	0,2
Всього коштів клієнтів	158 662 271	182 291 552	201 965 635	100,0

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Аналіз клієнтської структури депозитного портфеля (рис. 2.5) засвідчує, що за аналізований період відбулось суттєве зростання питомої ваги коштів фізичних осіб. Якщо у 2023 р. їхня частка (за всіма видами рахунків) складала близько 34,0% загального обсягу (54,0 млрд грн), то у 2025 р. вона зросла до 41,4% (83,6 млрд грн). Це відповідає загальнобанківській стратегії посиленого фокусу на роздрібному сегменті та підтримки зростання лояльності приватних вкладників.

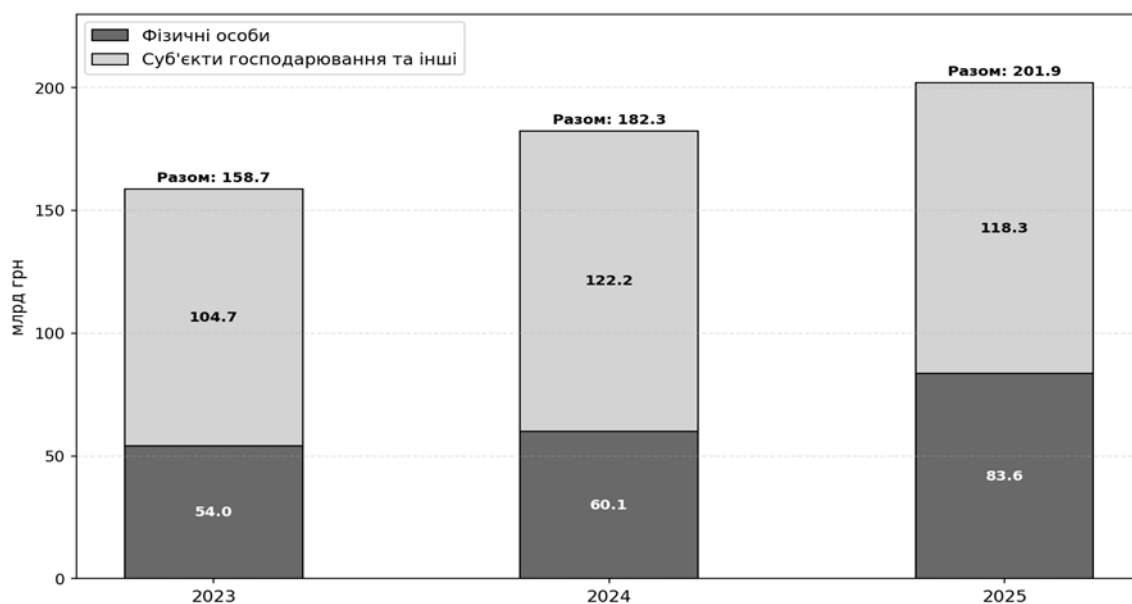


Рис. 2.5. Структура коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за категоріями вкладників за 2023-2025 рр., млрд грн

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Аналіз галузевої структури коштів клієнтів банку (табл. 2.3) свідчить про диверсифікованість ресурсної бази, що є важливим чинником стійкості в умовах воєнного стану. Найбільша частка припадає на фізичних осіб (41,4% у 2025 р., зростання з 34,0% у 2023 р.), торгівлю (20,5%), сільське господарство (9,2%) та сектор медіа та ІТ (6,2%). Зростання частки агросектору – з 6,5% у 2023 р. до 9,2% у 2025 р. – відображає стратегічний пріоритет банку щодо підтримки аграрного виробництва як ключового сектору воєнної економіки.

**Структура коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за галузями
за 2023-2025 рр., тис. грн**

Галузь	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фізичні особи	53 995 358	71 158 758	83 643 059
Торгівля	45 992 783	39 855 343	41 332 572
Сільське господарство	10 352 658	18 085 869	18 630 979
Медіа та ІТ	10 042 090	11 475 079	12 534 252

Продовження табл. 2.3

Виробництво	10 946 006	9 395 296	10 071 949
Соціальна інфраструктура	5 508 009	8 163 759	7 423 103
Фінансові послуги	1 778 255	1 979 898	3 946 371
Інші галузі	20 047 112	22 177 550	24 383 350
Всього	158 662 271	182 291 552	201 965 635

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Важливим аспектом управління депозитними ресурсами є вартість залучення коштів. Процентні витрати за коштами клієнтів АТ «Райффайзен Банк» зростали у абсолютному вимірі: 3 803,5 млн грн у 2023 р. → 4 075,9 млн грн у 2024 р. → 4 678,2 млн грн у 2025 р. [1; 2]. Однак у відносному вимірі (відношення витрат до середнього обсягу коштів клієнтів) вартість залучення знижувалась – з 2,39% у 2023 р. до 2,41% у 2024 р. та до 2,45% у 2025 р. Це пов'язано із загальним зниженням ринкових ставок за депозитами слідом за обліковою ставкою НБУ та зростанням питомої ваги безоплатних або дешевих поточних рахунків.

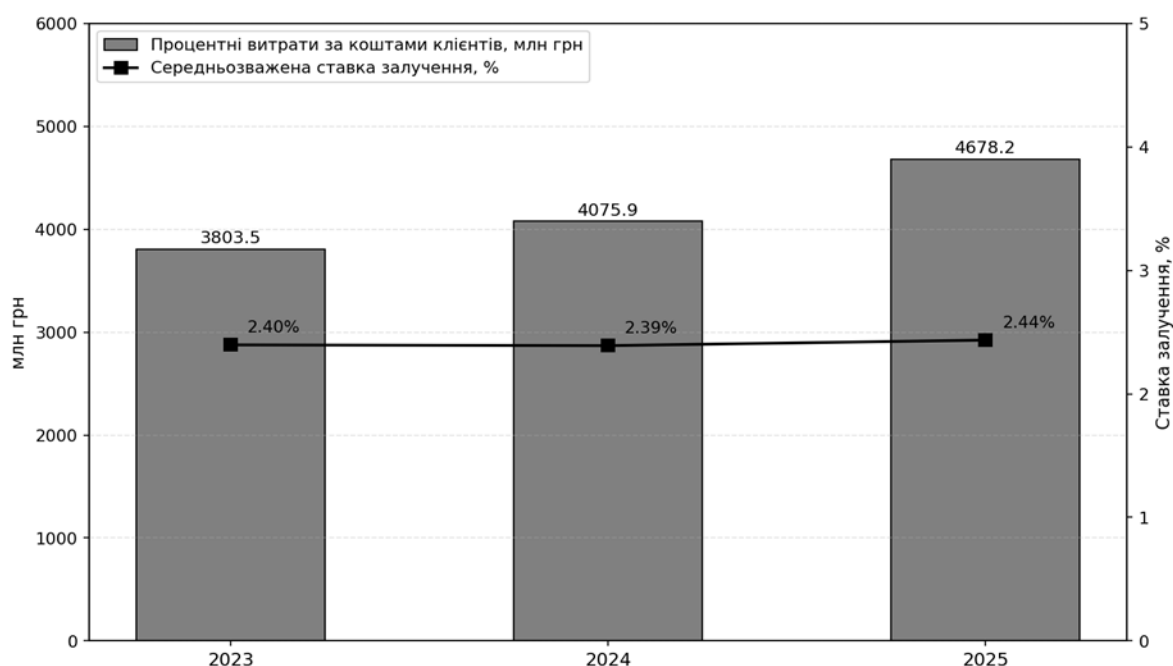


Рис. 2.6. Процентні витрати за коштами клієнтів та середньозважена вартість залучення АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Аналіз вартості залучення (рис. 2.6) демонструє важливу тенденцію: попри абсолютне зростання процентних витрат, відносна вартість залучення коштів залишається значно нижчою за ринкові ставки. Це обумовлено структурним ефектом: зростанням частки безоплатних поточних рахунків великих підприємств та рахунків фізичних осіб, які переважно використовуються для розрахунків, а не для отримання відсоткового доходу. Процентний дохід від розміщення цих коштів у казначейські інструменти НБУ та ОВДП значно перевищує вартість їх залучення, що формує суттєву процентну маржу.

Щодо строкової структури депозитного портфеля, характерною тенденцією є переважання короткострокових депозитів. Відповідно до розкриттів у Примітках до фінансової звітності, строкові депозити фізичних осіб здебільшого розміщуються на термін від 1 до 12 місяців. Це є особливістю воєнного часу – вкладники уникають тривалого "заморожування" коштів за умов непередбачуваності. Середньозважений строк депозиту у 2023-2025 рр. оцінювався переважно в діапазоні 3–6 місяців.

Валютна структура депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» у 2023-2025 рр. характеризується превалюванням гривневих коштів. Банк активно реалізував стратегію залучення гривневої ресурсної бази, задекларовану у звіті правління [2]. Частка гривневих коштів у загальному обсязі клієнтських рахунків зростала: з 74-75% у 2023 р. до 77-78% у 2025 р. Валютна складова представлена переважно доларами США та євро. Банк також активно залучав валютні депозити в рамках розширеного функціоналу застосунку MyRaif, пропонуючи підвищені ставки за гривневими вкладами для стимулювання де-доларизації.

Таким чином, депозитний портфель АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2025 рр. характеризується: стабільним зростанням загального обсягу; зміщенням структури у бік поточних рахунків із відновленням частки строкових депозитів у 2025 р.; збільшенням питомої ваги коштів фізичних осіб; помірною та знижуваною відносною вартістю залучення; переважанням гривневих складових. Ці тенденції відображають успішну адаптацію депозитної стратегії банку до умов воєнного часу.

Важливим аспектом управління депозитними ресурсами є оцінка процентного ризику через GAP-аналіз. Враховуючи переважання короткострокових і поточних зобов'язань перед клієнтами (понад 71% – поточні рахунки), короткострокові бакети GAP-аналізу банку характеризуються від'ємним значенням: RSL суттєво перевищує RSA у горизонті до 1 місяця та 1-3 місяців (рис. 2.8). Це обумовлено природою поточних рахунків, що формально є зобов'язаннями на вимогу.

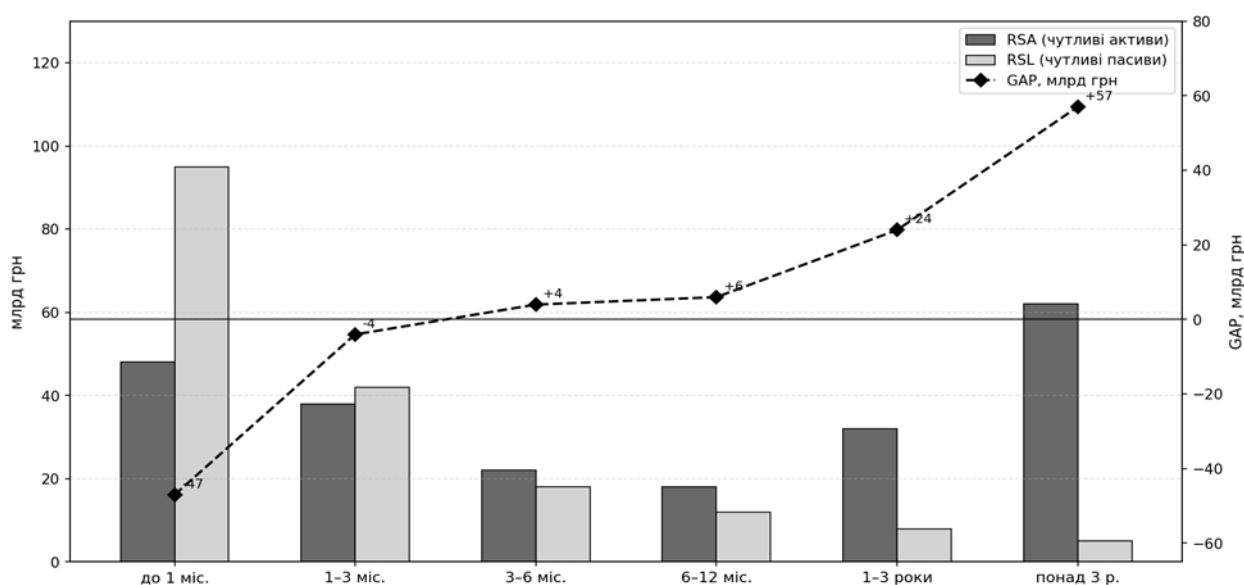


Рис. 2.8. Ілюстративна структура GAP-аналізу процентного ризику АТ «Райффайзен Банк» за 2024 р., млрд грн

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1]

Від'ємний GAP у коротких бакетах свідчить, що при гіпотетичному зростанні процентних ставок банк зазнає вищого приросту витрат на залучення порівняно з доходами від розміщення. Однак на практиці більша частина поточних рахунків є "ядром депозитів" і зберігається в банку на тривалих горизонтах, ніж передбачає їхня юридична форма. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування 205% (2024 р.) та 162,5% (2025 р.) підтверджує, що реальна стабільність ресурсної бази банку суттєво перевищує мінімальні регуляторні вимоги [1; 2].

Підсумовуючи результати аналізу структури та динаміки депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2025 рр., слід зазначити, що менеджменту банку вдалось не лише утримати, а й нарощувати ресурсну базу в умовах тривалої воєнної агресії. Ключовими чинниками успіху стали: диверсифікація клієнтської бази за галузями та сегментами; стратегічний фокус на залученні гривневих ресурсів; активний розвиток цифрових продуктів та акційних пропозицій з підвищеними ставками; збереження репутації надійного банку з міжнародним капіталом.

2.3. Оцінка впливу війни на поведінку вкладників АТ «Райффайзен Банк» та ефективність використання цифрових каналів для залучення ресурсів

Повномасштабна збройна агресія здійснила визначальний вплив на поведінку клієнтів АТ «Райффайзен Банк» – як фізичних осіб, так і суб'єктів господарювання. Зміни охоплювали переорієнтацію каналів обслуговування, трансформацію депозитних уподобань та підвищені вимоги до доступності банківських сервісів у будь-який час і з будь-якого місця.

Першою і найбільш виразною поведінковою реакцією стало масове переведення операцій до дистанційних каналів. Вже у 2022 р., в умовах зруйнованих або недоступних через бойові дії фізичних відділень на Сході та Півдні країни, клієнти банку були змушені переорієнтуватись на мобільний та інтернет-банкінг. Це дало потужний імпульс розвитку застосунку MyRaif – головному цифровому інструменту банку у роздрібному сегменті.

Ключовим свідченням трансформації поведінки вкладників є динаміка частки депозитів, відкритих дистанційно. Якщо у довоєнний період більшість строкових депозитів відкривалась у відділеннях, то вже наприкінці 2024 р. частка депозитів, розміщених через Raiffeisen Bank Online та MyRaif, досягла майже 99% від загальної кількості нових відкритих депозитів [1]. Цей показник зберігся на рівні понад 99% і у 2025 р. [2]. Це є беспрецедентним рівнем диджиталізації депозитних операцій.

Паралельно зростала кількість активних користувачів застосунку MyRaif – ключового каналу залучення та утримання вкладників (рис. 2.7). Застосунок з кожним роком ставав основним інтерфейсом взаємодії клієнтів з банком: у 2025 р. кількість активних користувачів сягнула 1,6 млн, що майже вдвічі більше, ніж 860 тис. на кінець 2024 р. [2]. За рік кількість усіх зареєстрованих користувачів MyRaif зросла від 850 тис. до понад 3 млн.

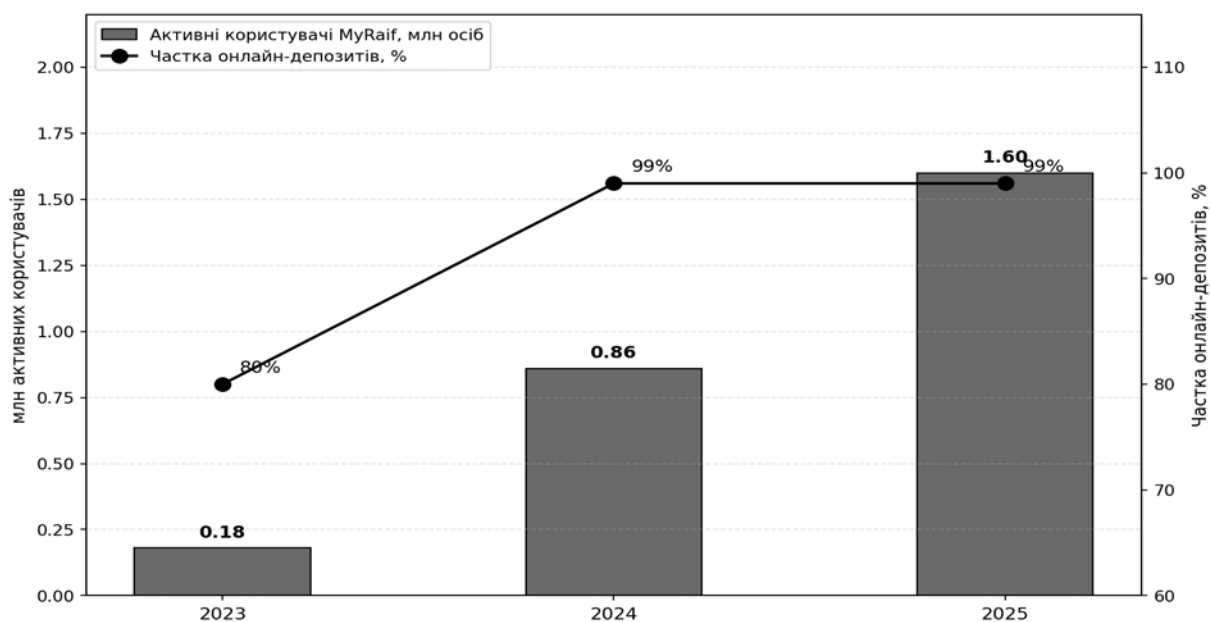


Рис. 2.7. Кількість активних користувачів застосунку MyRaif та частка депозитів, відкритих онлайн, за 2023-2025 рр.

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Динаміка, представлена на рис. 2.7, ілюструє фундаментальний зсув у моделі обслуговування вкладників. Зростання кількості активних користувачів MyRaif (умовно 0,18 млн → 0,86 млн → 1,6 млн) відображає як органічне залучення нових клієнтів, так і міграцію існуючих користувачів зі застарілої платформи Raiffeisen Online. У 2024 р. банк завершив масштабну технічну міграцію – перенесення клієнтів з Raiffeisen Online до MyRaif. При цьому вже на кінець 2024 р. частка онлайн-депозитів досягла ~99%, що стало переломним показником.

Ключові показники цифрового залучення депозитів АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.
Активні користувачі MyRaif	860 тис.	1,6 млн
Загальна кількість зареєстрованих у MyRaif	850 тис.	понад 3 млн
Частка депозитів, відкритих онлайн (роздріб)	99%	понад 99%
Частка депозитів бізнес-банкінгу, відкритих онлайн	99%	понад 99%
Нові клієнти бізнес-банкінгу, тис.	31,0	33,4
Пасиви бізнес-банкінгу, млрд грн	стабільно	37
Інвестиції у цифровий розвиток, млн грн	понад 370	понад 70*

*у т.ч. оновлення інфраструктури

Джерело: складено на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновок про те, що АТ «Райффайзен Банк» досяг практично повної диджиталізації депозитних операцій – як у роздрібному, так і в корпоративному сегменті. Частка онлайн-депозитів понад 99% є результатом цілеспрямованих інвестицій у цифровий розвиток (понад 370 млн грн лише у 2024 р.) та стратегічного фокусу на цифровій трансформації.

Воєнні умови вплинули на поведінку вкладників також у розрізі мотивації. Якщо у довоєнний період основним мотивом строкового вкладу була дохідність, то у 2022-2023 рр. ключовим став безпечний доступ до коштів – вкладники обирали рахунки з можливістю вилучення та короткостроковими термінами. Це підтверджується скороченням строкових депозитів банку у 2024 р. Водночас у 2024-2025 рр. спостерігається відновлення інтересу до строкових вкладів: банк пропонував кілька акцій із підвищеними відсотковими ставками у гривні, що стимулювало відкриття нових депозитів та зміцнення довіри вкладників.

Географічна трансформація клієнтської бази – ще один важливий фактор воєнного впливу. Масове внутрішнє переміщення та виїзд частини населення за кордон змінили традиційну географію депозитних надходжень. Банк адаптувався, забезпечивши повноцінний доступ до рахунків через MyRaif незалежно від місцезнаходження вкладника. Функціонал переказів на картки іноземних банків та конвертації валют у застосунку дозволив зберегти зв'язок із клієнтами, що перебувають за кордоном.

Цифрові канали залучення депозитів виявились ефективнішими за традиційні не лише в умовах воєнного стану, а й з точки зору операційних витрат. Відкриття депозиту через MyRaif займає лічені хвилини, не потребує відвідування відділення та є доступним 24/7 навіть під час повітряних тривог. Банк розширив час роботи онлайн-каналів відкриття депозитів та пропонував клієнтам підвищені ставки за вкладами, відкритими дистанційно, – так звані "цифрові премії" – що додатково стимулювало міграцію на онлайн-платформи.

Ефективність управління депозитними ресурсами АТ «Райффайзен Банк» може бути оцінена через розрахунок ключових показників (табл. 2.5). Коефіцієнт стабільності депозитів, розрахований на основі частки поточних рахунків та строкових вкладів у загальному обсязі (без урахування коштів на вимогу), свідчить про достатньо стабільну базу. Коефіцієнт використання залучених коштів у 2023-2025 рр. перебував у межах 30-42%, що суттєво нижче оптимального рівня 65-80%.

**Показники ефективності депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за
2023-2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Оптимум
Загальний обсяг коштів клієнтів, млрд грн	158,7	182,3	201,9	–
Частка строкових депозитів, %	21,3	15,8	18,2	≥30
Частка поточних рахунків, %	67,1	71,4	71,1	–
Частка фіз. осіб у загальному портфелі, %	34,0	33,0	41,4	–

Продовження табл. 2.5

Відносна вартість залучення (Сд), %	2,39	2,41	2,45	<ставка НБУ
Коефіцієнт використання залуч. коштів (Квзк), %	33,1	32,6	41,0	65–80
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	н/д	205	162,5	≥100

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Аналіз показників табл. 2.5 виявляє ряд важливих управлінських висновків. По-перше, коефіцієнт використання залучених коштів (Квзк) знаходиться значно нижче за оптимальне значення (65–80%), що пояснюється свідомою консервативною кредитною стратегією банку в умовах підвищеного кредитного ризику воєнного часу. Більша частина залучених ресурсів розміщувалась у менш ризикові казначейські інструменти – депозитні сертифікати НБУ та ОВДП.

По-друге, показник NSFR у 2024 р. (205%) суттєво перевищував мінімальний норматив (100%), що підтверджує надмірну ліквідність банківського балансу. У 2025 р. значення знизилось до 162,5%, що свідчить про

більш активне залучення коштів до кредитних операцій при збереженні комфортного запасу ліквідності. Це корелює з прискоренням кредитного портфеля (+28,5% у 2025 р.) та є позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності використання ресурсів [2].

По-третє, відносна вартість залучення депозитних ресурсів ($C_d = 2,39\text{--}2,45\%$) залишається значно нижче облікової ставки НБУ (13,5-25% у різні роки). Це обумовлено, насамперед, значною часткою поточних рахунків без нарахування відсотків або з мінімальними ставками. Процентні витрати за коштами клієнтів склали: 3 803,5 млн грн у 2023 р., 4 075,9 млн грн у 2024 р. та 4 678,2 млн грн у 2025 р. при суттєво більших процентних доходах від розміщення цих коштів [1; 2].

Оцінюючи загальний вплив воєнних умов на поведінку вкладників та ефективність цифрових каналів, можна виділити три взаємопов'язані ефекти. Перший – ефект діджиталізації: форсований перехід клієнтів до онлайн-каналів, що у 2023–2025 рр. призвів до практично повної діджиталізації відкриття депозитів. Другий – ефект лояльності: стабільне зростання клієнтської бази (31 тис. нових клієнтів бізнес-банкінгу у 2024 р., 33,4 тис. у 2025 р.) свідчить про збережену та посилену довіру до банку попри воєнні умови. Третій – ефект ліквідності: переважання поточних рахунків над строковими вкладами, що з одного боку підвищує ліквідність банку, а з іншого – збільшує ризик швидкого відтоку коштів у разі погіршення ситуації.

Важливо підкреслити, що поведінка вкладників АТ «Райффайзен Банк» у воєнний час мала виражену асиметрію між різними сегментами. Фізичні особи – насамперед ті, хто залишився на окупованих або прифронтових територіях, – були змушені повністю перейти на цифровий банкінг і, у разі неможливості, зняти кошти з рахунків. Водночас клієнти зі стабільних регіонів демонстрували зростаючу схильність до строкових вкладів, особливо під час акцій із підвищеними ставками. Корпоративний сегмент, у свою чергу, характеризувався суттєво нижчою часткою строкових депозитів та зростанням

залишків на поточних рахунках через зростання обсягів господарської діяльності в агросекторі, торгівлі та ІТ.

Банк адаптував свою продуктову лінійку відповідно до нових поведінкових моделей вкладників. Зокрема, у 2024 р. впроваджено функціонал відкриття депозитів з використанням Удосконаленого електронного підпису (УЕП) – що дозволило дистанційно верифікувати вкладника без фізичного відвідування відділення. У 2025 р. банк запустив послуги мобільного банкомату для клієнтів у населених пунктах без фізичних відділень, а також ввів валютні банкомати у відділеннях для безкомісійного зняття готівкових USD та EUR [2]. Розширення функціоналу MyRaif у 2025 р. охопило: миттєві платежі за IBAN, відкриття валютних карток, авторизацію у державних сервісах через BankID, токенизацію карток та Face Liveness Detection.

Ефективність цифрової стратегії у залученні депозитних ресурсів підтверджується фінансовими результатами банку. Рекордний чистий прибуток у 2025 р. (10,7 млрд грн – +151% порівняно з 2024 р.) значною мірою обумовлений саме ефективним управлінням ресурсною базою: залучення коштів клієнтів за низькою відносною вартістю ($C_d = 2,45\%$) та їх розміщення у казначейські інструменти з вищою дохідністю формувало суттєвий процентний дохід. Чистий процентний дохід банку за 2025 р. склав 18,8 млрд грн (+11% до 2024 р.) [2].

**SWOT-аналіз депозитної діяльності АТ «Райффайзен Банк» в умовах
воєнного стану (2023-2025 рр.)**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока частка ринку (4 місце, 6,5%) Міжнародна репутація та капітал RBI Високий NSFR (205% у 2024 р.; 162,5% у 2025 р.) Повна диджиталізація відкриття депозитів (>99%) Стабільне зростання MyRaif (до 1,6 млн активних)	Низький коефіцієнт використання залуч. коштів (Квзк = 33-41%) Низька частка строкових депозитів (15-18%) Залежність від короткострокових ресурсів Скорочення мережі відділень (-32 за 2025 р.)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Відновлення попиту на строкові вклади у 2025–2026 рр. Зростання доходів населення та бізнесу Послявоєнне відновлення та залучення репатріантів Розвиток онлайн-екосистеми (3 млн користувачів MyRaif)	Тривалість воєнного стану та непередбачуваність Конкурентне підвищення ставок іншими банками Кіберризик та ризик ІТ-інфраструктури Валютний ризик при девальваційних очікуваннях

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

SWOT-аналіз (табл. 2.6) узагальнює ключові характеристики депозитної діяльності банку в умовах воєнного стану. Сильні сторони – висока ринкова позиція, міжнародний капітал та лідерство у диджиталізації – утворюють міцну конкурентну основу. Слабкі сторони – насамперед низький коефіцієнт використання залучених коштів – пов'язані з консервативною позицією менеджменту щодо кредитного ризику в умовах тривалої невизначеності, що є обґрунтованим підходом. Очікуване відновлення після завершення активної фази бойових дій формує суттєві можливості для нарощування ефективності використання депозитних ресурсів.

Порівнюючи результати АТ «Райффайзен Банк» із загальносистемними тенденціями, слід зазначити, що банк демонструє вищі темпи диджиталізації та ефективнішу роботу з роздрібним сегментом, ніж у середньому по системі. Якщо частка онлайн-депозитів по банківській системі в цілому залишається помітно нижчою, то показник 99%+ для Райффайзен Банку є орієнтиром передових практик. Міжнародний досвід материнської компанії RBI, що входить до групи Raiffeisen Bank International з 14-річним досвідом роботи у

центральноєвропейських ринках у схожих умовах нестабільності, дозволив банку відносно швидко адаптувати кращі практики диджитал-трансформації до українських умов [26].

Слід також відзначити соціальну функцію, яку виконував банк у 2023-2025 рр. у сфері управління депозитними ресурсами. Понад 1 650 клієнтів бізнес-банкінгу, що переводили валютні контракти з інших країн, отримали персонального менеджера з валютних операцій [2]. Банк також проводив акції із залучення нових клієнтів через програму рекомендацій («Стань партнером банку»), що у 2025 р. забезпечила притік близько 6,5 тис. нових клієнтів бізнес-банкінгу. Такі програми є важливим інструментом органічного зростання клієнтської бази, особливо актуальним в умовах обмеженого фізичного доступу до відділень.

Таким чином, цифрові канали відіграли роль ключового адаптаційного механізму для АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнного стану, забезпечивши не лише збереження, а й зростання депозитного портфеля. Досягнення показника понад 99% онлайн-депозитів є стратегічним конкурентним результатом, що формує основу для подальшого розвитку банку у постконфліктний період. Рекордні фінансові результати 2025 р. (чистий прибуток 10,7 млрд грн, зростання коштів клієнтів до 201,9 млрд грн) підтверджують ефективність обраної моделі управління депозитними ресурсами в умовах тривалого воєнного конфлікту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Ідентифікація ключових ризиків управління депозитним портфелем банків та заходи щодо їх мінімізації

Ефективне управління депозитними ресурсами банку в умовах тривалого воєнного конфлікту неможливе без системної ідентифікації, кількісної оцінки та мінімізації специфічних ризиків. Аналіз депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2025 рр., здійснений у попередньому розділі, виявив комплекс загроз, що потребують цілеспрямованих управлінських рішень [1; 2]. Теоретичні засади управління ризиками депозитного портфеля, розглянуті у розділі 1, є методологічною основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості ресурсної бази банку [20].

Ризик масового відтоку депозитів (bank run) є одним із найбільш деструктивних ризиків в умовах воєнного стану. Досвід лютого–березня 2022 р. засвідчив, що навіть короткостроковий панічний відтік може досягати 10-15% від загального обсягу депозитного портфеля [12]. Для АТ «Райффайзен Банк» із портфелем коштів клієнтів у розмірі 201,9 млрд грн це означає потенційну потребу у ліквідності на рівні 20-30 млрд грн упродовж кількох днів [2]. Водночас поточний рівень LCR банку суттєво перевищує нормативний мінімум у 100%, а показник NSFR у 2025 р. становив 162,5% [2], що забезпечує достатній запас фінансової стійкості.

Для систематизації загроз доцільно використовувати карту ризиків – матрицю «ймовірність × вплив» (рис. 3.1), яка дозволяє визначити пріоритетність управлінських дій. Розміщення ризиків у матриці здійснено на основі аналізу фінансової звітності банку, нормативно-правових документів НБУ та оцінок міжнародних рейтингових агентств [1; 2; 11].

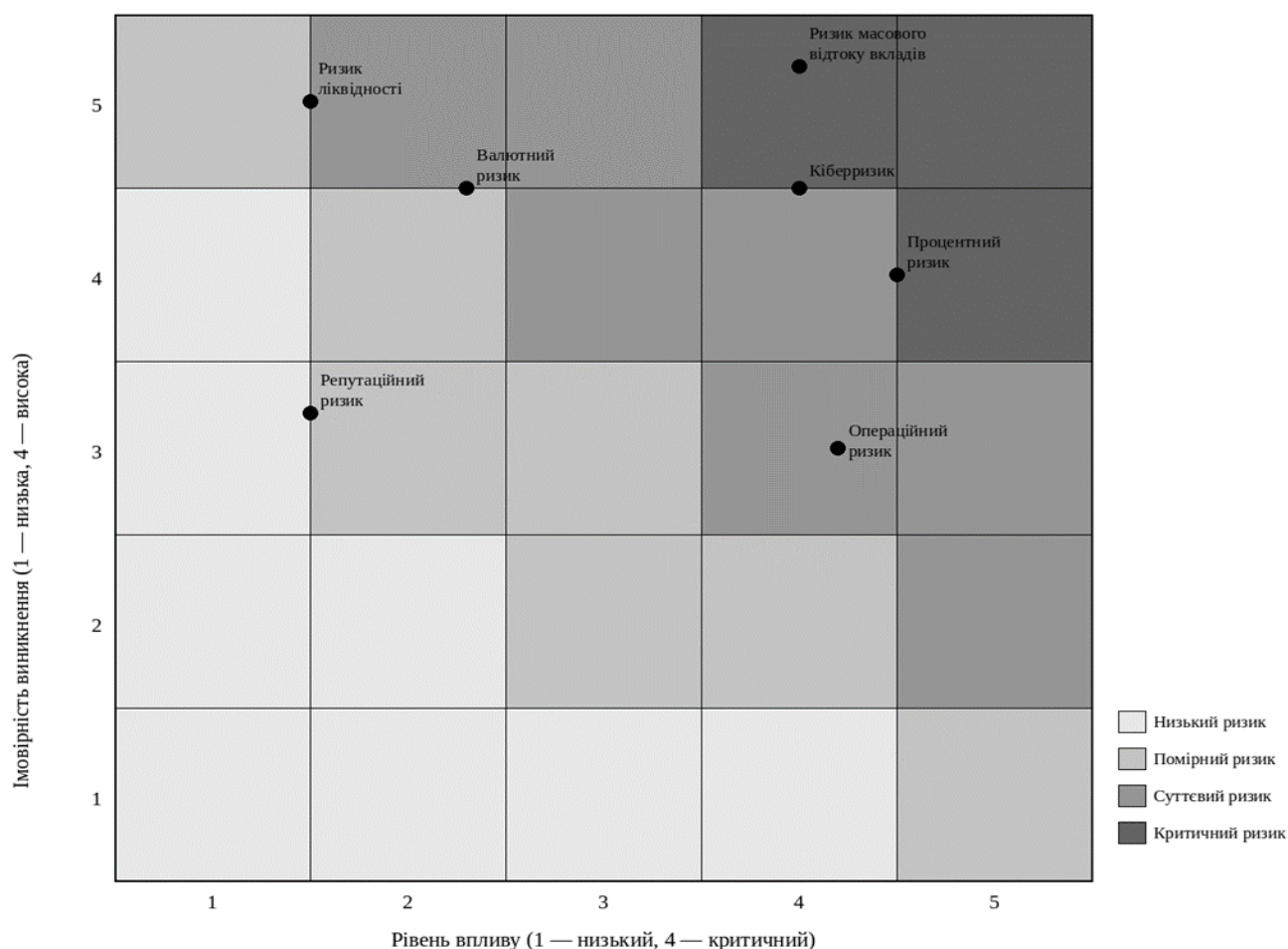


Рис. 3.1. Карта ризиків депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено на основі [1; 2; 11; 15]

Карта ризиків (рис. 3.1) свідчить, що в умовах воєнного стану найбільш критичними для банку є ризик масового відтоку депозитів, кіберризик та валютний ризик. Саме ці категорії характеризуються поєднанням високої ймовірності виникнення та значного потенційного впливу на фінансову стійкість банку. Процентний ризик і ризик концентрації займають середній рівень у матриці, тоді як операційний і репутаційний ризики мають помірний вплив. Така класифікація відповідає міжнародним підходам до управління ризиками депозитних портфелів у кризових умовах [8; 20].

Система управління ризиками депозитного портфеля має базуватися на комплексному підході, що охоплює чотири взаємопов'язані етапи: ідентифікацію та класифікацію ризиків, кількісну оцінку, вибір методів

мінімізації, а також постійний моніторинг і контроль (рис. 3.2). Основними інструментами управління виступають: підтримання достатнього рівня ліквідності ($LCR \geq 100\%$, $NSFR \geq 100\%$), застосування GAP-аналізу та аналізу дюрації для управління процентним ризиком, використання валютних лімітів і реалізація де-доларизаційної стратегії, а також впровадження систем кіберзахисту відповідно до стандартів ISO 27001 [3; 20].

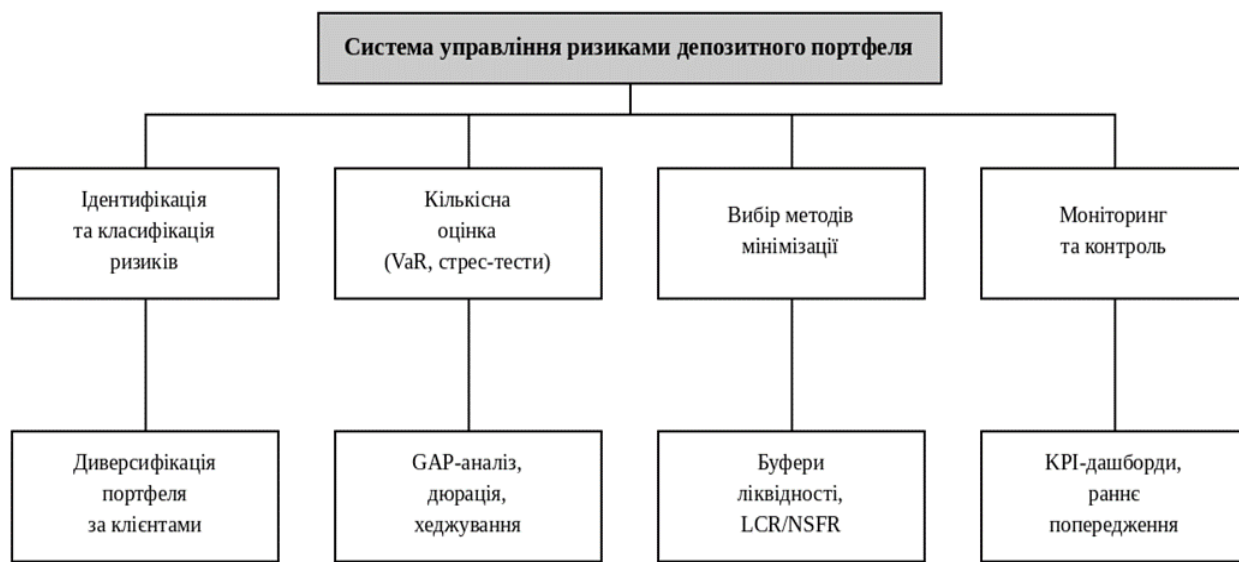


Рис. 3.2. Механізм управління ризиками депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: розроблено на основі [20; 15; 3; 11]

Для кількісної оцінки ризику масового відтоку депозитів доцільно використовувати формулу максимально можливого відтоку (МПВ) відповідно до методології Basel III [3; 20]:

$$\text{МПВ} = \text{Дпот} \times \text{квідт} + \text{Дстрок} \times \text{кдостр} + \text{Двалют} \times \text{кконв}, \quad (3.1)$$

де Дпот – поточні рахунки клієнтів; квідт – коефіцієнт можливого відтоку (0,10-0,40 залежно від сегменту); Дстрок – строкові депозити; кдостр – коефіцієнт дострокового вилучення (0,05-0,15); Двалют – валютна складова портфеля; кконв – коефіцієнт конвертації у готівку.

Застосовуючи формулу (3.1) до даних АТ «Райффайзен Банк» за 2025 р. (поточні рахунки 143,6 млрд грн, строкові 36,8 млрд грн) у несприятливому сценарії, МПВ оцінюється в діапазоні 25-40 млрд грн, що перекривається наявними ліквідними активами [2].

Таблиця 3.1

Класифікація ризиків депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» та заходи їх мінімізації (2025-2027 рр.)

Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Прояв у діяльності банку	Заходи мінімізації
Ризик відтоку вкладів	Висока	Критичний	71,1% коштів на поточних рахунках; психологічна нестабільність вкладників	Буфери ліквідності (LCR > 100%); ФГВФО; протокол кризових комунікацій
Процентний ризик	Середня	Значний	Від'ємний GAP у бакетах до 3 місяців; волатильність ставки НБУ (13,5-25%)	GAP-менеджмент; управління дюрацією; dynamic pricing; ОВДП
Кіберризик	Висока	Критичний	Зростання масштабу MyRaif (3 млн. кор.); кількість DDoS-атак	ISO 27001; резервні дата-центри; 3D Secure 2.2; Face Liveness Detection
Валютний ризик	Висока	Значний	Девальваційні очікування; обмеження НБУ на купівлю валюти	Де-доларизаційна стратегія; валютні ліміти; гривневі премії
Ризик концентрації	Середня	Помірний	5 найбільших юросіб → 7,0 млрд грн строкових (40% сегменту)	Ліміти на одного вкладника; диверсифікація за галузями
Регуляторний ризик	Низька	Значний	Можливі зміни нормативів ліквідності та резервування НБУ	Стрес-тести за нормативними сценаріями; моніторинг регзмін
Операційний ризик	Середня	Помірний	Руйнування відділень; збої енергопостачання; скорочення мережі	Генератори у відділеннях; хмарна інфраструктура; BCP/DRP

Джерело: складено на основі [1; 2; 10; 11;]

Дані табл. 3.1 систематизують ризиковий профіль депозитного портфеля банку та відповідні заходи щодо його мінімізації. Ключовими пріоритетами виступають одночасне управління ризиком відтоку депозитів і кіберризиком. Особливої уваги потребує ризик концентрації: за даними фінансової звітності за 2025 р., лише п'ять найбільших вкладників – юридичних осіб формували близько 40% строкових корпоративних депозитів [2]. Для мінімізації такого ризику доцільно запровадити внутрішні ліміти на максимальну частку одного корпоративного вкладника у загальному обсязі строкових депозитів на рівні не більше 10–15%, що відповідає міжнародним практикам управління концентраційним ризиком [4; 15].

Важливим інструментом ризик-менеджменту є система ключових індикаторів ризику (KRI). До найбільш інформативних KRI депозитного портфеля належать: тижневий відтік депозитів (критичний поріг – 2% портфеля), частка дострокового вилучення строкових депозитів (поріг – 5% за місяць), співвідношення нових депозитів до погашених (поріг – менше 0,85), а також частка онлайн-відкриттів депозитів у загальній кількості відкриттів (поріг – нижче 90%) [15]. Перевищення встановлених порогових значень має виступати автоматичним сигналом для активації відповідних антикризових процедур.

Для нейтралізації регуляторного ризику необхідно забезпечити постійний моніторинг змін нормативно-правового регулювання. В умовах воєнного стану НБУ зберігає право оперативно змінювати вимоги щодо нормативів ліквідності, резервування та валютного регулювання [10; 11]. У зв'язку з цим доцільно щоквартально проводити стрес-тестування сценарію «підвищення обов'язкового резервування до 30% та збільшення нормативу LCR до 120%», що дозволить завчасно оцінити запас фінансової стійкості банку.

Міжнародний досвід управління ризиками депозитного портфеля в умовах кризових явищ (банківські кризи на Кіпрі у 2013 р., у Греції у 2015 р., функціонування банківської системи Ізраїлю у 2023-2024 рр.) дозволяє виокремити кілька ключових висновків [6; 8]. По-перше, критичне значення

має швидкість комунікації з вкладниками: банки, які публічно підтверджували власні нормативи ліквідності та капіталу упродовж перших 24 годин після початку кризових подій, демонстрували нижчі темпи відтоку депозитів. По-друге, цифрові канали обслуговування є більш стійкими в умовах кризових ситуацій, а АТ «Райффайзен Банк» має вагому конкурентну перевагу завдяки рівню онлайн-відкриття депозитів понад 99% [1; 2]. По-третє, система гарантування вкладів фізичних осіб виступає потужним стабілізуючим чинником: у всіх досліджуваних кризових кейсах банки, вкладники яких мали гарантоване державне відшкодування, характеризувалися нижчим рівнем панічного відтоку коштів [19].

Важливим напрямом удосконалення системи ризик-менеджменту є також розвиток сценарного аналізу та багатофакторного стрес-тестування депозитного портфеля. Доцільно моделювати не лише окремі ризики, а й комбіновані сценарії, що передбачають одночасне зростання процентних ставок, девальвацію національної валюти, кібератаки та масовий відтік депозитів. Такий підхід дозволить оцінити рівень стійкості банку до комплексних кризових шоків і своєчасно сформувати механізми реагування.

Крім того, одним із ключових напрямів мінімізації ризиків є підвищення рівня диверсифікації депозитної бази. Надмірна концентрація ресурсів за окремими категоріями клієнтів, регіонами чи валютами підвищує чутливість банку до локалізованих кризових явищ. У зв'язку з цим доцільним є активне розширення бази роздрібних вкладників, стимулювання довгострокових гривневих депозитів та збільшення частки клієнтів із високим рівнем цифрової активності, які характеризуються більшою стабільністю поведінки у кризових умовах.

Таким чином, ефективна система управління ризиками депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» має базуватися на комплексному поєднанні кількісних методів оцінки ризиків (GAP-аналіз, стрес-тестування, моніторинг KRI) та якісних інструментів управління (кіберзахист, диверсифікація клієнтської бази, проактивна комунікація з вкладниками) [3; 15]. Лише

системний підхід до управління всіма категоріями ризиків здатний забезпечити стабільність депозитної бази та підтримання фінансової стійкості банку в умовах тривалої стратегічної невизначеності та воєнного часу.

3.2. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів АТ «Райффайзен Банк»

Підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів визначається їхньою здатністю задовольняти потреби цільових сегментів вкладників ефективніше, ніж пропозиції конкурентів. В умовах воєнного стану конкурентне середовище на депозитному ринку України суттєво змінилося: скоротилася кількість банків-учасників (з 67 до 61 упродовж 2022-2025 рр.), а також посилилася роль державних банків [10; 12]. АТ «Райффайзен Банк» позиціонує себе як банк міжнародного рівня, що поєднує надійність іноземного капіталу з глибоким розумінням особливостей місцевого ринку [2; 26].

Для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів доцільно застосувати матрицю позиціонування за критеріями «дохідність для вкладника – стабільність для банку» (рис. 3.3). Аналіз продуктової лінійки АТ «Райффайзен Банк» [1; 2] у зіставленні з ринковими пропозиціями дозволяє ідентифікувати пріоритетні сегменти розвитку та визначити наявні прогалини у продуктовому портфелі [15; 18].

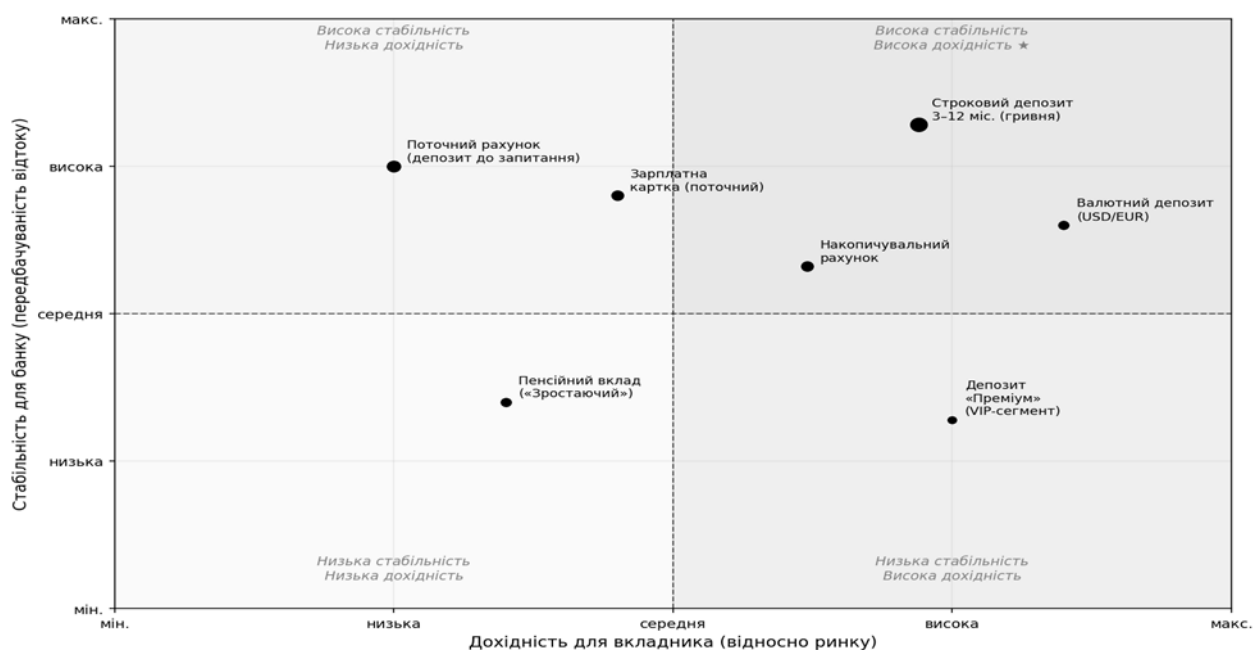


Рис. 3.3. Матриця позиціонування депозитних продуктів АТ «Райффайзен Банк» за критеріями «дохідність – стабільність»

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2]

Матриця позиціонування (рис. 3.3) засвідчує, що найбільш привабливим стратегічним полем є квадрант «висока стабільність – висока дохідність», у якому розміщуються строкові гривневі депозити та накопичувальні рахунки. Поточні рахунки та зарплатні карткові продукти знаходяться у квадранті «висока стабільність – низька дохідність», що є оптимальним для банку з погляду вартості залучення ресурсів, однак потребує активізації перехресного продажу депозитних продуктів [4; 18]. На основі результатів матриці позиціонування та аналізу конкурентного середовища пропонується комплекс стратегічних ініціатив у трьох вимірах: продуктовому, ціновому та дистрибуційному.

Продуктовий вимір передбачає розширення лінійки строкових депозитів у напрямі довгострокових вкладів (строком понад один рік). Для збільшення частки довгострокових ресурсів доцільно запровадити преміальний строковий депозит терміном 12-36 місяців із прогресивною відсотковою ставкою, що зростає залежно від строку розміщення коштів [18; 22]. Модель «зростаючої ставки» (step-up deposit) є поширеною практикою залучення довгострокових ресурсів у банках Центральної та Східної Європи. Окремі елементи цього підходу вже реалізовані банком у продукті «Зростаючий» [1], що підтверджує готовність клієнтської бази до сприйняття подібних фінансових рішень.

Перспективним напрямом розвитку є також створення ESG-депозиту – цільового вкладу, кошти якого спрямовуються на фінансування проєктів відновлення інфраструктури або розвитку «зеленої» енергетики [26]. Такий продукт відповідає зростаючому попиту на соціально відповідальні фінансові інструменти та сприяє формуванню позитивного іміджу банку як відповідального учасника фінансового ринку. Аналогічні продукти вже функціонують на ринках Австрії, Чехії та Польщі в межах материнської групи RBI [26]. В українських умовах ESG-депозит може стати інструментом

залучення клієнтів, чутливих до соціального та репутаційного аспекту розміщення власних заощаджень.

Таблиця 3.2

Рекомендований перелік нових депозитних продуктів АТ «Райффайзен Банк» для реалізації у 2026-2027 рр.

Продукт	Строк	Сегмент	Конкурентна перевага	Очікуваний ефект
Преміальний «Зростаюча ставка»	12-36 міс.	Роздріб + бізнес	Прогресивна ставка; auto-rollover у MyRaif	Частка строкових (24-26%)
ESG-депозит «Відновлення»	6-12 міс.	Роздріб 25-45 р.	ESG-маркування; звіт про цільове використання	Новий сегмент; PR-ефект
Преміум-депозит (VIP)	Індивід.	Private Banking, 5 600+ клієнтів	Персональна ставка; часткове дострокове зняття	Утримання великих вкладників
Cashback-депозит	3-6 міс.	Молодь 18-35 р.; MyRaif (1,6 млн)	Cashback за транзакціями при розміщеному депозиті	Активних вкладників (+15-25%)
Депозит для ветеранів і ВПО	6-12 міс.	ВПО, ветерани ЗСУ	Ставка +1 п.п.; онбординг через Дію	Соціальна відповідальність

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 26]

Ціновий вимір передбачає впровадження системи dynamic deposit pricing – персоналізованого ціноутворення за депозитними продуктами на основі поведінкових та транзакційних даних клієнтів [24]. Банки-піонери цього підходу, зокрема ING Direct та Revolut, демонструють, що персоналізовані депозитні ставки підвищують конверсію у відкриття строкових депозитів на 15-25% порівняно зі стандартними пропозиціями [24]. АТ «Райффайзен Банк» має необхідну технологічну основу для реалізації такого підходу завдяки розвиненій IT-інфраструктурі та базі понад 3 млн користувачів застосунку MyRaif [2].

Дистрибуційний вимір ґрунтується на подальшому розвитку MyRaif як ключового каналу продажу депозитних продуктів. Банк уже досяг показника понад 99% онлайн-відкриттів депозитів [2]. Наступним етапом може стати інтеграція AI-асистента у мобільний застосунок, який у режимі реального часу аналізуватиме фінансову поведінку клієнта та пропонуватиме персоналізовані депозитні рішення [24]. Для сегменту VIP-клієнтів (5 600 клієнтів «Бізнес Преміум» [1]) доцільно запровадити індивідуально узгоджені умови розміщення депозитів із закріпленням персонального менеджера, що є важливим елементом преміального банківського обслуговування.

Конкурентний бенчмаркінг є важливим інструментом обґрунтування стратегічних рішень. Порівняльний аналіз позиціонування АТ «Райффайзен Банк» за ключовими показниками депозитної діяльності відносно загальноринкових орієнтирів та рекомендованих цільових значень (табл. 3.3) свідчить про наявність потенціалу для зростання у сегменті строкових депозитів та підвищення ефективності використання ресурсної бази [4; 10].

**Конкурентний бенчмаркінг депозитної діяльності АТ «Райффайзен Банк»
відносно ринкових орієнтирів**

Показник	РБ 2025 (факт)	Банк. система 2025	Оптимум	Оцінка
Частка строкових депозитів у портфелі, %	18,2	40-45	30-40	Нижче норми
Відносна вартість залучення (Сд), %	2,45	4–5	< обл. ставка НБУ	Позитивно
Коефіцієнт Квзк, %	41,0	70-75	65-80	Нижче норми
NSFR, %	162,5	110-130	≥100	Позитивно
Частка ринку за коштами клієнтів, %	~6,5	–	Топ-5	4-те місце
Частка онлайн-відкриттів депозитів, %	>99	60-75	>90	Лідер ринку
NPS вкладників (оціночно)	61	35-50	≥65	Вище середнього

Джерело: складено на основі [1; 2; 10]

Конкурентний бенчмаркінг (табл. 3.3) підтверджує, що АТ «Райффайзен Банк» є одним із лідерів ринку за рівнем цифровізації депозитних операцій (>99% онлайн-відкриттів) та демонструє позитивні показники за вартістю залучення ресурсів і нормативом NSFR [1; 2]. Водночас частка строкових депозитів (18,2%) та коефіцієнт використання залучених коштів (41,0%) залишаються нижчими за оптимальні значення та середньоринкові орієнтири [12; 10; 4]. Усунення зазначених диспропорцій є одним із ключових пріоритетів стратегії розвитку банку на 2026–2027 рр. і потребує реалізації комплексу продуктових, технологічних та організаційних заходів.

Перспективним стратегічним напрямом є також залучення коштів українців, які перебувають за кордоном. За оцінками, за межами України наразі проживає 6–8 млн громадян [23]. Банк уже розвинув функціонал міжнародних переказів у MyRaif, зокрема перекази на картки іноземних банків без комісії [2]. Для активізації залучення депозитів від української діаспори доцільно

забезпечити дистанційну верифікацію нерезидентів через BankID та застосунок «Дія», запропонувати конкурентні валютні ставки, а також спростити процедури репатріації відсоткових доходів.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів є розвиток корпоративного депозитного сегменту. У 2025 р. строкові депозити юридичних осіб становили 17,6 млрд грн, продемонструвавши відновлення після скорочення у 2024 р. [2]. Для нарощення цього сегменту доцільно розробити кастомізовані депозитні продукти для ключових галузей економіки – насамперед агробізнесу (частка 9,2% у 2025 р.) та медіа/ІТ-сектору (6,2%) [2], із урахуванням сезонності грошових потоків та специфіки їхньої господарської діяльності. Поєднання строкових депозитів із інструментами управління ліквідністю бізнесу (кредитні лінії, акредитиви, cash-management) дозволить підвищити комплексну цінність банківської пропозиції для корпоративних клієнтів [15; 18].

Узагальнення запропонованих стратегічних підходів дозволяє зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів АТ «Райффайзен Банк» має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних цифрових рішень, персоналізації обслуговування та диверсифікації депозитного портфеля. Ключовими напрямками розвитку виступають розширення частки довгострокових депозитів, впровадження ESG- та персоналізованих продуктів, посилення ролі цифрових каналів продажу, а також активізація роботи з новими сегментами вкладників – українською діаспорою, VIP-клієнтами та корпоративним сектором.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ресурсної бази банку, підвищенню стабільності депозитного портфеля та зростанню рівня клієнтської лояльності. Водночас розвиток сучасних депозитних продуктів дозволить АТ «Райффайзен Банк» посилити свої конкурентні позиції на банківському ринку України та забезпечити довгострокову стійкість у складних макроекономічних умовах.

3.3. Шляхи оптимізації вартості ресурсів та підвищення рівня лояльності вкладників в умовах стратегічної невизначеності

Оптимізація вартості залучення депозитних ресурсів та підвищення лояльності вкладників є взаємопов'язаними стратегічними завданнями, що визначають довгострокову конкурентоспроможність банку [15; 18]. Стратегічна невизначеність, зумовлена тривалим воєнним конфліктом, ускладнює реалізацію цих завдань, однак водночас формує нові можливості для банків, здатних забезпечити вкладникам стабільність і надійність у нестабільному макроекономічному середовищі [6; 8].

Оптимізацію вартості залучення ресурсів доцільно розглядати за двома основними векторами. Перший – структурна оптимізація – полягає в управлінні співвідношенням між категоріями пасивів із різною вартістю залучення [15; 18]. Другий – цінова оптимізація – передбачає встановлення ставок, мінімально необхідних для досягнення цільового обсягу залучення ресурсів при забезпеченні прийнятного рівня стабільності депозитного портфеля. Як засвідчив проведений аналіз (розд. 2.2), фактична середньозважена вартість залучення ресурсів АТ «Райффайзен Банк» у 2025 р. становила близько 2,45% річних [1; 2], що є суттєво нижчим за середньоринкові ставки за строковими депозитами фізичних осіб (12–13% річних) [10].

Рис. 3.4 ілюструє фактичну та рекомендовану структуру депозитного портфеля банку.

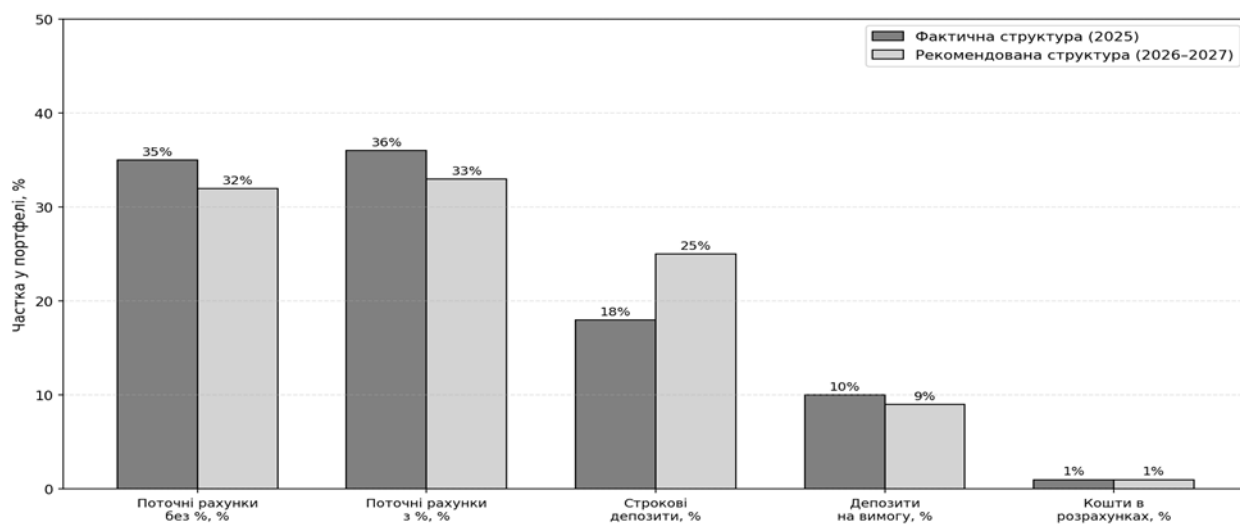


Рис. 3.4. Фактична та рекомендована структура депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» за вартістю залучення

Джерело: розроблено на основі [1; 2]

Рекомендована структура депозитного портфеля (рис. 3.4) передбачає збільшення частки строкових депозитів із 18,2% до 25% [1; 2], що сприятиме підвищенню передбачуваності ресурсної бази та зниженню ризику раптового відтоку коштів відповідно до принципів управління ліквідністю, закладених у стандартах Basel III [20]. Водночас частка поточних рахунків без нарахування відсотків скоротиться з 35% до 32%. Запропонована структурна трансформація призведе до помірного підвищення вартості залучення ресурсів – орієнтовно до 2,8-3,0%, що є прийнятним з позиції підтримання ефективної процентної маржі [15].

Практичним інструментом структурної оптимізації може стати програма «конверсії поточних рахунків у строкові депозити» (Current-to-Term Conversion). Клієнтам, які підтримують стабільні залишки на поточних рахунках упродовж 3-6 місяців, через застосунок MyRaif автоматично пропонуватиметься відкриття строкового депозиту на суму перевищення середнього залишку із підвищеною відсотковою ставкою [24]. Алгоритм аналізу залишків може бути реалізований на базі наявних транзакційних даних понад 3 млн користувачів MyRaif [2] без необхідності здійснення значних додаткових інвестицій. Аналогічний підхід використовується провідними

цифровими банками ЄС і забезпечує зростання частки строкових депозитів на 4–7 в.п. упродовж 12–18 місяців після впровадження [24].

Прогнозний вплив реалізації запропонованих заходів на ключові показники депозитної діяльності наведено у табл. 3.3. Прогнозні значення сформовано на основі фінансових результатів 2024-2025 рр. [1; 2] та актуальних тенденцій розвитку банківського ринку України [10; 12].

Таблиця 3.3

Прогноз ключових показників депозитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» при реалізації запропонованих заходів

Показник	2024 факт	2025 факт	2026 прогноз	2027 прогноз
Загальний обсяг коштів клієнтів, млрд грн	182,3	201,9	220-228	240-255
Частка строкових депозитів, %	15,8	18,2	21-23	24-26
Відносна вартість залучення (Сд), %	2,41	2,45	2,6-2,8	2,8-3,0
Активні користувачі MyRaif, млн	0,86	1,6	2,2-2,5	3,0-3,5
Квзк, %	32,6	41,0	50-55	58-65
NPS (Net Promoter Score)	52	61	66-70	72–76
NSFR, %	205	162,5	145-160	130-150

Джерело: розраховано на основі [1; 2; 4]

Прогнозні показники (табл. 3.3) відображають реалістичний сценарій розвитку депозитної діяльності за умови послідовної реалізації запропонованих стратегічних ініціатив. Ключовою цільовою метрикою є досягнення коефіцієнта використання залучених коштів (Квзк) у межах 58-65% до 2027 р. [4], що означатиме спрямування додаткових 30-40 млрд грн у активні операції банку. За умови середньої чистої процентної маржі кредитного портфеля на рівні 3,5-4,0% це дозволить забезпечити приріст процентного доходу на 3-4 млрд грн щорічно, що є суттєвим результатом навіть на фоні рекордного прибутку банку у 2025 р. (10,7 млрд грн) [2].

Другим стратегічним вектором є підвищення рівня лояльності вкладників. Дослідження у сфері поведінкової економіки засвідчують, що в умовах кризи лояльність клієнтів визначається не лише рівнем процентної ставки, а й відчуттям надійності, доступності сервісу та персональної уваги з боку банку [24]. Для АТ «Райффайзен Банк» це підтверджується високими позиціями у рейтингах лояльності вкладників за даними фінансового порталу «Мінфін» [1], незважаючи на відсутність максимальних ставок на ринку.

Для формалізації оцінки та управління рівнем лояльності доцільно запровадити систематичний моніторинг показників NPS (Net Promoter Score) [25] та CLV (Customer Lifetime Value) у розрізі депозитних продуктів. Відповідно до прогнозу (рис. 3.5), підвищення NPS із 61 пункту у 2025 р. до 72-76 пунктів у 2027 р. можливе завдяки персоналізованим пропозиціям, розвитку програм лояльності та покращенню якості клієнтського досвіду [24].

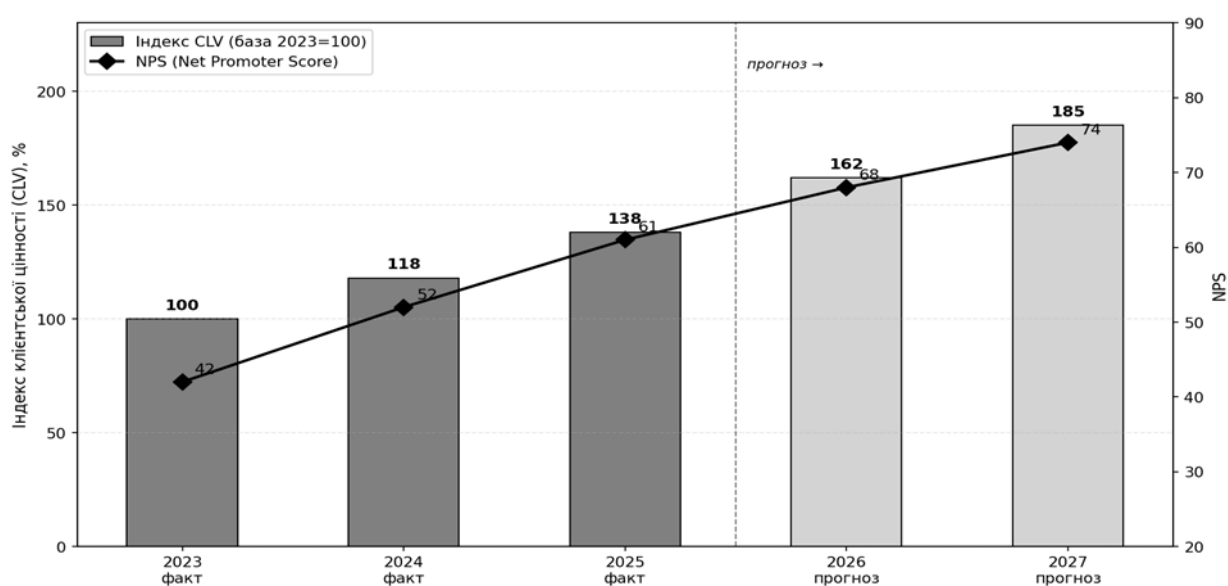


Рис. 3.5. Прогноз динаміки NPS та індексу CLV АТ «Райффайзен Банк» за 2023-2027 рр.

Джерело: побудовано на основі прогнозних значень [1; 2]

Рис. 3.5 демонструє позитивну кореляцію між показниками NPS та CLV: зростання лояльності вкладників на 1 пункт NPS супроводжується збільшенням CLV на 1,5-2,5 пункту. Це підтверджує, що інвестиції у підвищення рівня

клієнтської лояльності є економічно обґрунтованими з точки зору тривалості та прибутковості взаємовідносин із клієнтами.

Ключовим інструментом формування лояльності може стати комплексна програма «Райффайзен Клуб» – єдина екосистема, що об'єднуватиме депозитні, платіжні та кредитні продукти банку з партнерськими привілеями (cashback, безкоштовне обслуговування преміальних карток тощо). Основний принцип програми полягає у тому, що клієнти, які мають строкові депозити, отримуватимуть підвищений cashback за картковими операціями та пільгові умови кредитування. Подібна модель «перехресного субсидіювання» широко використовується банками Польщі та Чехії (PKO Bank Polski, Česká spořitelna) і дозволяє підвищувати показник ARPU без необхідності збільшення ставок за депозитами [25].

В умовах стратегічної невизначеності особливого значення набуває комунікаційна стратегія банку. Доцільним є впровадження «протоколу кризових комунікацій» – системи оперативного інформування клієнтів через MyRaif, SMS-повідомлення та соціальні мережі щодо фінансового стану банку та доступності його сервісів [8; 19]. Дослідження свідчать, що швидке реагування на негативний зворотний зв'язок здатне перевести до 30% «детракторів» у категорію «нейтралів» або навіть «промоторів» [25].

Таблиця 3.4

**Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів для АТ
«Райффайзен Банк»**

Захід	Показник 2025 (факт)	Цільовий показник 2027	Розрахунковий ефект
Нарощення строкових депозитів	18,2% портфеля	30,0% портфеля	Зниження резервів ліквідності на ~5–8 млрд грн
Зниження загальної вартості залучення	Сд = 2,45%	Сд = 2,10%	Економія – 700-900 млн грн/рік при портфелі – 220 млрд

Продовження табл. 3.4

Зростання частки фіз. осіб у строк. деп.	9,5% (19,2 млрд)	13-15% (≥ 26 млрд)	Приріст стабільної гарантованої ФГВФО бази на – 7 млрд грн
Підвищення Квзк до оптим. рівня	41,0%	60-65%	Приріст кредитного портфеля на – 30-40 млрд грн – +3-4 млрд/рік проц. доходу
Зростання MyRaif та онлайн-каналу	1,6 млн користувачів	3-4 млн	Скорочення витрат на обслуговування у відділеннях на 15-20%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Розрахунки, наведені у табл. 3.4, свідчать про значний економічний потенціал запропонованих заходів. Найбільш вагомим результатом є підвищення коефіцієнта використання залучених коштів із 41% до 60-65% [1; 2], що дозволить спрямувати додаткові 30-40 млрд грн у кредитні операції. За середньої чистої процентної маржі на рівні 3,5-4,0% це забезпечить приріст процентного доходу у розмірі 3-4 млрд грн щорічно. Одночасно зниження відносної вартості залучення ресурсів до 2,10% дозволить досягти економії у межах 700-900 млн грн на рік, що позитивно вплине на операційну ефективність банку [15; 18].

У 2025 р. банк фактично опинився перед необхідністю вибору стратегії реагування на підвищення облікової ставки НБУ до 15,5% [10]: або слідувати за ринковим трендом і підвищувати депозитні ставки, збільшуючи вартість ресурсів, або утримувати нижчі ставки, ризикуючи відтоком вкладників. У таких умовах найбільш доцільним є диференційований підхід: підвищення ставок насамперед для строкових депозитів фізичних осіб, які характеризуються високою ціновою чутливістю, при одночасному збереженні стабільних умов для корпоративних поточних рахунків, де визначальним чинником є якість розрахунково-касового обслуговування [15; 18].

Важливим елементом стратегії лояльності є також управління репутаційним капіталом банку. АТ «Райффайзен Банк» має суттєву конкурентну перевагу завдяки належності до міжнародної банківської групи

RBI [26], що необхідно активно комунікувати вкладникам. Доцільним є запровадження щоквартального «Звіту довіри» – короткого публічного документа, у якому банк розкриватиме ключові нормативні показники (LCR, NSFR, CAR), а також обсяг гарантованих ФГВФО вкладів [2; 19]. Високий рівень прозорості фінансового стану є ефективним антикризовим інструментом, здатним мінімізувати панічні настрої навіть у складних економічних умовах [6; 8].

Для практичної реалізації запропонованих заходів необхідною є чітка дорожня карта з визначенням часових горизонтів реалізації (рис. 3.6). Доцільно також створити Комітет із депозитної стратегії за участю фінансового директора, директора з роздрібного бізнесу та директора з ризиків. Основними функціями комітету мають стати щоквартальний перегляд цінкових параметрів депозитних продуктів, затвердження планів розвитку продуктової лінійки та контроль досягнення стратегічних показників [15; 18].

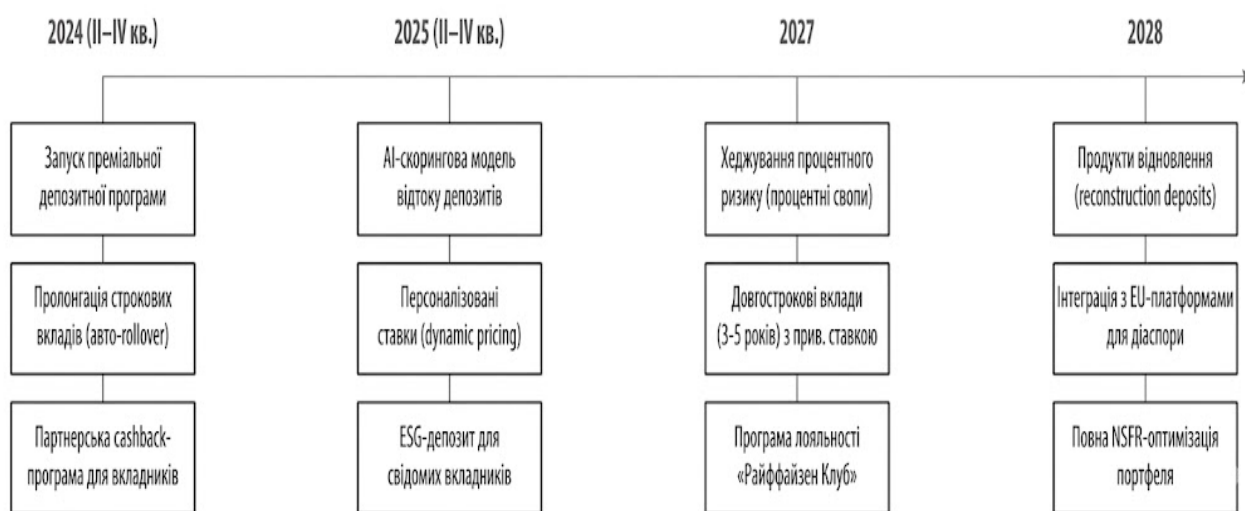


Рис. 3.6. Дорожня карта реалізації стратегії депозитного розвитку АТ «Райффайзен Банк» на 2026-2028 рр.

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» [1; 2]

Дорожня карта (рис. 3.6) структурована за принципом "швидкі перемоги – стратегічні ініціативи". У I–II кварталах 2026 р. пріоритетом є запуск персоналізованих push-пропозицій у MyRaif та CRM-сегментації – заходи з

відносно низькими витратами та швидким ефектом на конверсію [2]. У II–III кварталах запускаються нові продукти (ESG-депозит, cashback-депозит) та система лояльних надбавок. Протягом 2027 р. оцінюються результати та вводяться довгострокові ініціативи – reconstruction deposits та інтеграція з EU-платформами для діаспори [23; 26].

Важливим аспектом стратегії лояльності є врахування специфіки різних вікових та соціальних груп вкладників [24; 25]. Для молоді (18–35 років) – пріоритет цифрових сервісів, cashback та гейміфікованих елементів накопичення (прогрес-бар до фінансової цілі у MyRaif). Для середнього покоління (36–55 років) – надійність, прозорість умов та персональні консультації з кваліфікованим менеджером. Для старшого покоління (55+ років) – збереження офлайн-обслуговування у відділеннях та спрощений інтерфейс онлайн-банкінгу. Сегментований підхід дозволяє одночасно утримати наявних вкладників і залучити нові категорії клієнтів [24]. Банк уже має досвід такої диференціації: кількість нових клієнтів бізнес-банкінгу зросла до 33,4 тис. у 2025 р. [2], а база MyRaif охопила клієнтів різних вікових груп.

Система управління трансфертним ціноутворенням (Transfer Pricing) є ще одним інструментом оптимізації вартості ресурсів [15; 18]. Внутрішня трансфертна ціна залучених коштів повинна враховувати реальний ризик їхнього відтоку, а не лише номінальну ставку залучення. Для поточних рахунків великих корпоративних клієнтів трансфертна ціна має включати премію за концентраційний ризик, для строкових депозитів фізичних осіб – дисконт за їхню відносно вищу стабільність [4; 15]. Прозора система трансфертного ціноутворення, функціонуюча на рівні ALCO-комітету банку, забезпечить ефективний розподіл витрат між підрозділами та стимулюватиме залучення більш стабільних ресурсів.

Табл. 3.5 наочно демонструє, що ефективна програма лояльності АТ «Райффайзен Банк» має бути строго сегментованою – єдиний підхід для всіх категорій вкладників є менш ефективним, ніж диференційовані пропозиції [25]. Банк уже має технічну основу для реалізації сегментованого підходу: CRM-

система та транзакційні дані 3 млн користувачів MyRaif [2] дозволяють будувати точні поведінкові профілі клієнтів та автоматично генерувати персональні пропозиції у потрібний момент.

Таблиця 3.5

**Сегментована система заходів підвищення лояльності вкладників АТ
«Райффайзен Банк»**

Сегмент	Ключова потреба	Рекомендований захід	Метрика успіху
Молодь 18–35 р.	Цифровий досвід; cashback; gamification	Cashback-депозит; прогрес-бар накопичення у MyRaif; push- пропозиції	Конверсія +15–25%
Середнє покоління 36–55 р.	Надійність; прозорість; персональний підхід	Персональний менеджер; регулярні NPS- опитування; "Звіт довіри"	NPS $\geq$ 65; утримання $\geq$ 85%
Пенсіонери 55+ р.	Офлайн-доступ; простота умов	Збереження відділень; спрощений інтерфейс; депозит через касу	Частка клієнтів 55+ у портф.
Корпоративні клієнти	Управління ліквідністю; гнучкість	Кастомні депозити; швидке відкриття онлайн	Частка строкових корп. деп.
ВПО та ветерани ЗСУ	Доступність; підвищена ставка	Депозит +1 п.п.; онбординг через Дію	Кількість клієнтів сегменту
Діаспора (за кордоном)	Дистанційний доступ; репатріація %	Відкриття депозиту нерезидентом; переказ % за кордон	Обсяг залучених ресурсів від діаспори

Джерело: розроблено автором на основі [2; 8; 18]

Таким чином, оптимізація вартості ресурсів та підвищення лояльності вкладників АТ «Райффайзен Банк» є взаємопов'язаними стратегічними завданнями, реалізація яких потребує комплексного та системного підходу. Ключовими інструментами досягнення поставлених цілей виступають диференційована цінова політика, персоналізовані пропозиції у MyRaif, розвиток програм лояльності, удосконалення комунікаційної політики та підвищення прозорості діяльності банку.

Комплексне впровадження запропонованих заходів у 2026-2027 рр. сприятиме зміцненню стабільності ресурсної бази банку, підвищенню

ефективності використання залучених коштів, зростанню рівня клієнтської довіри та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У перспективі це дозволить АТ «Райффайзен Банк» не лише посилити власні позиції на депозитному ринку України, а й стати одним із ключових фінансових посередників у процесі післявоєнного відновлення економіки держави.

ВИСНОВКИ

Депозитні ресурси є ключовим елементом банківської ресурсної бази, що виконують ресурсоформуючу, стабілізаційну та соціально-економічну функції. Їхня сутність розкривається через інституційний (Дзюблюк О. В.), функціональний (Савлук М. І.) та ресурсний (Примостка Л. О.) підходи, кожен з яких акцентує різний аспект природи депозитів. Класифікація за строковістю, категорією вкладника, валютою, типом ставки та можливістю поповнення формує аналітичну основу для диференційованого управлінського впливу. Роль депозитів у забезпеченні фінансової стійкості банку визначається не лише кількісними параметрами (частка 65-70 % у пасивах), а й якісними характеристиками – структурою та стабільністю, що безпосередньо впливають на дотримання нормативів LCR і NSFR за стандартами Базеля III.

В умовах повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р. управління депозитами набуло специфічних рис: домінування логіки стабілізації над логікою оптимізації, скорочення горизонту планування, посилення ролі цифрових каналів, адміністративне підвищення облікової ставки НБУ до 25 % з метою утримання гривневих вкладів. Трансформація поведінкових моделей вкладників характеризується зростанням частки депозитів до запитання (до 55 % у 2022–2023 рр.) та підвищенням ролі безпекових факторів вибору банку. Методичний інструментарій оцінки ефективності депозитної політики охоплює п'ять взаємодоповнюючих методів: GAP-аналіз (оперативний моніторинг), аналіз дюрації (стратегічне управління ризиком), стрес-тестування (оцінка стійкості), аналіз ядра депозитів (прогнозування ліквідності) та АБС-аналіз (прибутковість сегментів).

Депозитний ринок України у 2022-2025 рр. демонстрував стійку тенденцію до зростання попри воєнні шоки: депозити фізичних осіб зросли на 66,5 % (з 724,3 до 1 206,0 млрд грн), юридичних осіб – на 57,5 % (з 512,6 до 807,4 млрд грн). Ключовими драйверами відновлення стали підвищення ставок, програми гарантування ФГВФО (200 тис. грн) та форсована диджиталізація

банківських сервісів. Частка строкових депозитів відновилася до 47,6 % у 2025 р. (після провалу до 42,1 % у 2023 р.), що свідчить про нормалізацію ощадної поведінки населення. Кількість банків-учасників скоротилась із 67 до 61, що посилює конкуренцію серед банків, що вижили.

АТ «Райффайзен Банк» демонструє стабільне зростання депозитного портфеля: кошти клієнтів зросли з 158,7 млрд грн (2023 р.) до 201,9 млрд грн (2025 р., +27,2 %), що перевищує середньогалузеві темпи. Банк стабільно утримує четверте місце на ринку (частка 6,5 %). Ключовими структурними тенденціями є: домінування поточних рахунків (71,1 % у 2025 р.), зростання частки фізичних осіб до 41,4 %, підвищення частки строкових депозитів у 2025 р. до 18,2 % після провалу у 2024 р. (15,8 %). Відносна вартість залучення ресурсів (Сд = 2,45 % у 2025 р.) є суттєво нижчою за ринкові ставки завдяки переважанню безоплатних поточних рахунків. NSFR (162,5 % у 2025 р.) та LCR суттєво перевищують регуляторні мінімуми, підтверджуючи надлишковий запас ліквідності.

Форсований перехід до цифрових каналів є визначальним результатом воєнного впливу на поведінку вкладників. Вже у 2024 р. частка депозитів, відкритих через MyRaif та Raiffeisen Bank Online, досягла 99 %, збереглась на цьому рівні і у 2025 р. Кількість активних користувачів MyRaif зросла до 1,6 млн (з 0,86 млн у 2024 р.), загальна кількість зареєстрованих – до 3 млн. Банк інвестував понад 370 млн грн у цифровий розвиток у 2024 р. та впровадив Face Liveness Detection, авторизацію через BankID та «Pay by Bank». Рекордний чистий прибуток у 2025 р. (10,7 млрд грн, +151 % р/р) є прямим наслідком ефективного управління ресурсною базою.

Карта ризиків депозитного портфеля банку виявила три критичних ризики: масовий відтік вкладів (МПВ оцінюється у 25-40 млрд грн у несприятливому сценарії), кіберризик (зростання DDoS-атак на тлі масштабування MyRaif до 3 млн користувачів) та валютний ризик (девальваційні очікування). Система мінімізації ризиків базується на підтриманні $LCR > 100 \%$, $NSFR \geq 100 \%$, системі KRI (тижневий відтік $< 2 \%$,

дострокове вилучення < 5 % за місяць), стандарті ISO 27001, резервних дата-центрах та кризовому протоколі комунікацій. Ризик концентрації потребує особливої уваги: п'ять найбільших корпоративних вкладників формують 40 % строкових корпоративних депозитів.

Стратегічні ініціативи підвищення конкурентоспроможності депозитних продуктів охоплюють три виміри. Продуктовий: запровадження преміального депозиту зі зростаючою ставкою (12-36 міс.), ESG-депозиту «Відновлення», cashback-депозиту для молоді 18-35 р. та депозиту для ветеранів і ВПО (+1 в. п.). Ціновий: dynamic deposit pricing на основі поведінкових даних 3 млн користувачів MyRaif та система трансфертного ціноутворення через ALCO. Дистрибуційний: AI-асистент у MyRaif, інтеграція з BankID для дистанційного онбордингу нерезидентів та залучення діаспори.

Реалізація запропонованих заходів у 2026-2027 рр. дозволить досягти цільових показників: загальний обсяг коштів клієнтів – 240-255 млрд грн; частка строкових депозитів – 24-26 %; коефіцієнт використання залучених коштів (Квзк) – 58-65 % (проти 41 % у 2025 р.), що означатиме спрямування додаткових 30-40 млрд грн у кредитні операції та приріст процентного доходу на 3-4 млрд грн на рік; зниження вартості залучення Сд до 2,10 % – економія 700-900 млн грн на рік; NPS вкладників – 72-76 пунктів; активні користувачі MyRaif – 3,0-3,5 млн. Ці результати закладуть основу для збереження та посилення конкурентних позицій АТ «Райффайзен Банк» у повоєнний відновлювальний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Райффайзен Банк». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (МСФЗ). Київ, 2025. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finansovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditor%D0%B0> (дата звернення: 12.05.2026).
2. АТ «Райффайзен Банк». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року (МСФЗ). Київ, 2026. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finansovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditor%D0%B0> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
4. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 600 с.
5. Дзюблюк О. В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія. Тернопіль : Астон, 2012. 464 с.
6. Єпіфанов А. О., Маслак Н. Г., Сало І. В. Операції комерційних банків : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2007. 523 с.
7. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Ятченко А. Л. Банківський менеджмент : навч. посібник. Київ : Основи, 2012. 671 с.
8. Коваленко В. В. Антикризове управління банківською системою України : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2010. 301 с.
9. Любунь О. С., Грушко В. І. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник. Київ : Слово, 2007. 296 с.
10. Національний банк України. Монетарна та фінансова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic/data-mbstat> (дата звернення: 10.05.2026).

11. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 08.05.2026).
12. Національний банк України. Показники банківської системи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 10.05.2026).
13. Національний банк України. Річний звіт НБУ 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/annualreport> (дата звернення: 10.05.2026).
14. Національний банк України. Статистика небанківського фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення: 09.05.2026).
15. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-є вид. Київ : КНЕУ, 2012. 338 с.
16. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.04.2026).
17. Рисін М. В. Адаптація депозитної політики банків до потреб клієнтів. *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2019. № 3 (6). С. 85-88.
18. Родченко С. С. Дефініції фінансово-економічної безпеки банку. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Т. 28, № 4. С. 155–166.
19. Рудан В. Особливості формування депозитної бази вітчизняних банків та її вплив на ліквідність банківської системи. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2021. № 16. С. 218–228.
20. Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 476 с.
21. Саннікова Н.С. Теоретичні та практичні аспекти ефективності депозитної політики банку. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 121-125.
22. Семенча І.Є. Аналіз сучасного стану активів банків та джерела їх формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Вип.11. С. 790 – 793.

23. Семенча І.Є., Руденко В.І. Особливості управління активами банку в Україні в посткризовий період. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №5. С. 244 – 248.

24. Сердюков, К. Г., Андруха, К. С. Управління активами та пасивами підприємства в сучасних умовах. Харків: ХНЕУ, 2016. URL: <https://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 12.03.2026).

25. Сирота А. І. Поняття «банківська операція» та «кредитна операція банку». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 4. С. 127 – 130.

26. Сирота В. Вирішення проблем якості активів банку як основне завдання антикризового менеджменту банківської установи. *Зб. наук. пр. ДЕТУТ. Сер. «Економіка і управління»*. 2022. Вип. 19. С. 341 – 346.

27. Ситник, Н., Пріцак, Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*. 2023. № (118). С. 94-98.

28. Смовженко Т. С., Кузнєцова А. Я. Банківський менеджмент : підручник. Київ : УБС НБУ, 2012. 615 с.

29. Соколова К., Волкова В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. 4 (32). С.65 – 74.

30. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії: монографія. К. : КНЕУ, 2019. 248 с.

31. Столярчук О. О., Коваленко Д. І. Депозитна політика банку та інструменти її реалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 10 (2). С. 68–74.

32. Тарасова О. В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України.

33. Ткачова Н.О. Активи комерційних банків України та аналітичні аспекти їх розвитку. *Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України*. Х.: Штрих. 2022. С. 63 – 68.

34. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 88 – 95.

35. Уманська В. Г. Внутрішня конкурентоспроможність банківської системи України: проблеми і перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 10. С. 876 – 881.

36. Федішин М. П., Білявська А. В. Депозитні операції комерційних банків: сучасний стан та тенденції розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5 (2). С. 112–119.

37. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Офіційний сайт. URL: <https://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2026).

38. Фостяк В. В., Танчак А. Я., Другова В. Т., Алексєєв І. В., Бондарчук М. К. Депозитна політика банків України в умовах пандемії Covid-2019. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3 (38). С. 15–24.

39. Хорошенюк І. І. Сучасна проблематика здійснення активних операцій комерційними банками в Україні. *Буковинський державний фінансово-економічний університет*. 2014. С. 38 – 42

40. 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.

41. Швайко М.Л., Микиша А.Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. №6. С. 145 – 155.

42. Шварц О. В. Інтегроване управління активами і пасивами як філософія управління сучасним банком. *Електронний науковий збірник : Вісник КЕФ КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. 2021. №1. С. 34 – 38.

43. Шварц О.В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності. *Світ фінансів*. 2021. №4. С. 33 – 35.

44. Шмиголь Н. М., Касянок М. А. Управління фінансово-економічною стійкістю комерційного банку в умовах економічної конкуренції. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 379–385

45. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements, 2011. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата звернення: 05.04.2026).

46. European Central Bank. Deposit statistics methodology. URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/money_credit_banking/deposits (дата звернення: 07.04.2026).

47. Hull J. C. Options, Futures, and Other Derivatives. 10th ed. Pearson Education, 2017. 896 p.

48. IMF. Ukraine: Financial System Stability Assessment. IMF Country Report No. 24/54. Washington : IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/02> (дата звернення: 11.04.2026).

49. McKinsey & Company. The future of personalization – and how to get ready for it. McKinsey Insights, 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales> (дата звернення: 09.04.2026).

50. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. 12th ed. Pearson Education, 2019. 752 p.

51. Raiffeisen Bank International. Annual Report 2024. Vienna : RBI, 2025. URL: <https://www.rbinternational.com/en/investor-relations/reports> (дата звернення: 14.04.2026).

52. Reichheld F. F., Markey R. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Harvard Business Review Press, 2011. 258 p.

53. Shinasi G. J. Safeguarding Financial Stability: Theory and Practice. Washington : IMF, 2005. 196 p.

ДОДАТКИ