

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Особливості формування депозитних ресурсів банків
України в умовах воєнних викликів»**

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС-42
спеціальності:
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Вульчин Вікторія Романівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів
Мацьків В.В.

Рецензент: д.е.н., проф. кафедри менеджменту і
маркетингу Благун І.І.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВ ТА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Економічна сутність депозитів у ресурсній базі, їх класифікація	8
1.2. Фактори, що впливають на залучення депозитів у воєнний період ...	13
1.3. Воєнні виклики функціонуванню депозитного ринку України.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	28
2.1. Загальна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» та його депозитна політика	28
2.2. Динаміка та структура депозитного портфеля банку у 2021-2025 рр.	35
2.3. Вплив воєнних викликів на формування депозитних ресурсів та поведінку вкладників	43
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	50
3.1. Ключові проблеми формування депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банк».....	50
3.2. Напрями вдосконалення депозитної політики та зміцнення ресурсної бази АТ «Креді Агріколь Банк»	60
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах тривалої масштабної економічної нестабільності, зумовленої повномасштабною військовою агресією проти України, роль банківського сектору як фундаментального елемента забезпечення макрофінансової стабільності держави істотно зростає. Особливе значення у забезпеченні життєздатності банківських установ належить депозитним операціям. Саме залучені кошти фізичних та юридичних осіб формують домінуючу частину ресурсної бази комерційних банків, яка виступає основою для підтримання належного рівня ліквідності фінансової системи, забезпечення безперебійності розрахунків та фінансування пріоритетних секторів економіки.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку та впровадження ефективних антикризових підходів до акумуляції коштів населення і бізнесу в умовах високих безпекових ризиків, інфляційного тиску та динамічних змін монетарної політики Національного банку України. Критичним викликом для менеджменту банків є оптимізація структури депозитних ресурсів, мінімізація строкових дисбалансів, а також формування інструментів, здатних забезпечити збереження купівельної спроможності заощаджень та реальну позитивну дохідність для вкладників. Комплексне дослідження діяльності системно важливих банків, зокрема АТ «Креді Агріколь Банк» як представника надійної міжнародної фінансової групи, дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні адаптаційні моделі поведінки на депозитному ринку та окреслити стратегічні напрями зміцнення ресурсного потенціалу банківського сектору в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз процесу формування депозитних ресурсів комерційного банку в умовах воєнних викликів, а також розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення депозитної політики для зміцнення його ресурсної бази.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити економічну сутність депозитів у ресурсній базі банків та систематизувати їх класифікацію;
- дослідити ключові фактори, що впливають на залучення депозитних ресурсів у воєнний період, та охарактеризувати системні виклики для функціонування депозитного ринку України;
- надати загальну фінансово-економічну характеристику АТ «Креді Агріколь Банк» та оцінити засади його сучасної депозитної політики;
- проаналізувати динаміку, структуру та тенденції розвитку депозитного портфеля досліджуваного банку протягом 2021-2025 років;
- оцінити вплив воєнних викликів на специфіку формування депозитних ресурсів та поведінкові патерни вкладників;
- ідентифікувати ключові проблеми формування депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банк» та розробити перспективні напрями вдосконалення депозитної політики з метою зміцнення його ресурсного потенціалу.

Об’єктом дослідження є процес формування та оптимізації депозитних ресурсів комерційних банків України в умовах воєнних викликів та макроекономічної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність фінансово-економічних відносин, що виникають між АТ «Креді Агріколь Банк» та його клієнтами (фізичними і юридичними особами) у процесі залучення, обслуговування та ефективного управління депозитними ресурсами.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії грошей та кредиту, а також загальноприйняті принципи системного, структурно-функціонального та логічного підходів до аналізу складних економічних процесів. Обґрунтованість та достовірність отриманих у роботі висновків забезпечено шляхом комплексного застосування широкого спектра загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, на основі використання діалектичного методу та методу системного узагальнення було

з'ясовано економічну сутність депозитів як фінансової категорії та простежено еволюцію розвитку депозитних послуг. Для детального дослідження внутрішньої архітектури, динаміки та структурних зрушень у депозитному портфелі банківської установи пріоритетне значення мало застосування методів аналізу, синтезу, групування та деталізації. Оцінювання фінансово-економічного стану досліджуваного банку та загальних тенденцій розвитку фінансового ринку в умовах макроекономічних шоків реалізовано за допомогою статистико-економічних методів, включаючи порівняння, трендовий аналіз, а також розрахунок відносних і середніх величин. Для систематизації значного масиву аналітичних даних, їх наочного відображення та візуалізації результатів проведеного статистичного аналізу в роботі активно використовувалися графічний та табличний методи.

Нормативно-правовою базою дослідження є чинні законодавчі акти України, які безпосередньо регулюють діяльність фінансових установ та забезпечують правове поле функціонування банківської системи. У ході виконання роботи було опрацьовано положення Закону України «Про банки і банківську діяльність», Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», а також широке коло нормативно-правових актів, постанов, інструкцій та аналітичних циркулярів Національного банку України, що регламентують і специфікують здійснення депозитних операцій під час дії воєнного стану.

Теоретичну основу роботи складають наукові праці, фундаментальні монографічні дослідження та підручники провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері банківського менеджменту, грошово-кредитного регулювання та фінансового ринку. Концептуальну базу дослідження сформовано на основі глибокого вивчення теоретичних здобутків таких відомих науковців, як О. Васюренко, О. Дзюблюк, А. Мороз, М. Савлук, Р. Коцовська та інших дослідників фінансової науки.

Інформаційно-емпіричну базу кваліфікаційного дослідження сформовано на основі багатоаспектного масиву практичних та статистичних

даних. Першочергове значення для обґрунтування теоретичних висновків та оцінювання загальноринкових трендів мали офіційні статистичні дані, монетарні огляди та аналітичні публікації банківського сектору Національного банку України. Фактологічною основою для проведення прикладного фінансово-економічного аналізу безпосередньо послужили річна фінансова звітність, офіційні аудиторські висновки, а також внутрішні аналітичні матеріали АТ «Креді Агріколь Банк» за період 2021-2025 років. Крім того, для забезпечення концептуальної глибини роботи та врахування найновіших наукових підходів під час дослідження було опрацьовано актуальні публікації у профільних періодичних наукових виданнях, матеріали тематичних науково-практичних конференцій та верифіковані дані офіційних електронних ресурсів.

Апробація та публікація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, методичні підходи та практичні результати проведеного кваліфікаційного дослідження отримали належне наукове визнання та висвітлення. Зокрема, ключові висновки роботи були апробовані та оприлюднені у формі доповіді на V Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи», що відбулася 6 листопада 2025 року на базі Львівського торговельно-економічного університету. За матеріалами конференції опубліковано тези доповідей на тему «Поведінкові фактори формування депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України». Прикладні результати наукового пошуку повною мірою відображено у двох статтях, опублікованих у провідних вітчизняних фахових виданнях економічного профілю: у науковому журналі «Ефективна економіка» (2025 рік, № 3) за темою «Інклюзивні банки як нова модель доступу до фінансових послуг в умовах економічних трансформацій» та у журналі «Інвестиції: практика та досвід» (2026 рік, № 5) за темою «Поведінкові фактори формування депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що

сформульовані у роботі висновки, рекомендації та запропоновані напрями цифровізації депозитних продуктів і адаптації відсоткової політики до інфляційних чинників можуть бути безпосередньо використані менеджментом АТ «Креді Агріколь Банк» (та інших банківських установ) для підвищення стабільності ресурсної бази, мінімізації впливу капіталу та оптимізації управління фінансовими ризиками у кризовий період.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 7 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВ ТА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність депозитів у ресурсній базі, їх класифікація

Стратегічна мета функціонування будь-якої банківської установи в ринковій економіці полягає в акумуляції та перерозподілі фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності суспільного відтворення та підтримки економічного зростання. Банки виступають базовою ланкою фінансової системи держави, оскільки виконують важливу трансформаційну функцію, що полягає у мобілізації тимчасово вільних грошових коштів суб'єктів господарювання і фізичних осіб та їх спрямуванні у реальний сектор економіки. Сукупність усіх коштів, які перебувають у розпорядженні банків і можуть використовуватися для здійснення активних операцій, формує банківські ресурси. Залежно від характеру походження та правового статусу вони поділяються на власний капітал, залучені та позикові кошти.

У ринковій практиці переважна частина ресурсного потенціалу банку формується не за рахунок власного капіталу, а шляхом залучення зовнішніх зобов'язань. Домінуючу частку таких зобов'язань становлять депозити, які є основним і найбільш стабільним джерелом фінансових ресурсів банку та забезпечують реалізацію його кредитної й інвестиційної діяльності [37]. Депозитна база банку має комплексну структуру та охоплює залишки на поточних рахунках клієнтів, строкові вклади підприємств і фізичних осіб, ощадні сертифікати, а також кошти інших фінансових установ [32]. На сучасному етапі кошти, розміщені населенням і корпоративним сектором у банківській системі України, становлять основу фінансового потенціалу держави, необхідного для кредитування економіки, фінансування інвестиційних проєктів та підтримки вітчизняного виробництва в кризові періоди.

Для точного розуміння природи цих ресурсів необхідно розмежувати їх законодавче та теоретичне трактування. Згідно з чинним Положенням Національного банку України про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними та фізичними особами, вклад або депозит – це грошові кошти в готівковій або безготівковій формі у валюті України чи іноземній валюті, а також банківські метали, які банк прийняв від вкладника або які надійшли для вкладника на договірних засадах на визначений строк чи без зазначення такого строку під процент або дохід в іншій формі, що підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору [3].

У науковій літературі підходи до трактування сутності цієї категорії дещо різняться та доповнюють її економічний зміст. Зокрема, А. В. Череп та О. Ф. Андросова визначають депозити як кошти в національній або іноземній валюті, що перераховані в готівковій чи безготівковій формі на рахунок власника самим володільцем або особою, яка діє від його імені, та утримуються банком на визначених умовах [44].

Подібне трактування пропонує Р. І. Тиркало, зазначаючи, що депозити є коштами в національній або іноземній валюті, у готівковій або безготівковій формі, які передані до банку власником або третьою особою від його імені для зберігання та використання на засадах зворотності й платності [42].

Зі свого боку, А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко та І. М. Парасій-Вергуненко акцентують увагу на балансовому та борговому аспектах, розглядаючи депозити як юридично зафіксовані зобов'язання банку за тимчасово залученими коштами фізичних і юридичних осіб, за користування якими установа сплачує відповідний дохід [10].

Узагальнюючи наведені нормативні та теоретичні підходи, під депозитом слід розуміти грошові кошти або банківські метали, внесені клієнтами до банківської установи на договірних засадах, які є тимчасово залученими ресурсами банку, формують його зобов'язання та передбачають повернення коштів вкладнику з виплатою процентного доходу.

У сучасних умовах вітчизняний банківський сектор функціонує під

впливом значних макроекономічних і безпекових ризиків, що посилюються трансформаційними змінами, цифровізацією фінансових послуг та конкуренцією за клієнтський капітал [43].

Ці чинники безпосередньо впливають на спроможність банків ефективно акумулювати стабільні ресурси. Водночас ситуація на ринку є неоднорідною, оскільки на тлі дефіциту довгострокової ліквідності окремі банки, зокрема з іноземним капіталом, демонструють вищий рівень стабільності ресурсної бази завдяки довірі клієнтів до міжнародних фінансових груп та можливості залучення ресурсів від материнських структур.

Для мінімізації негативного впливу зазначених ризиків і забезпечення збалансованості структури пасивів банки у процесі здійснення депозитних операцій повинні дотримуватися низки основних принципів. Насамперед це принцип економічної ефективності та прибутковості, відповідно до якого залучення ресурсів має забезпечувати позитивну процентну маржу банку. Важливим є також принцип диверсифікації, який передбачає формування депозитної бази за рахунок різних категорій клієнтів, строків і валют залучення коштів. Фінансова стійкість банку значною мірою залежить від дотримання принципу строкової узгодженості активів і пасивів, згідно з яким строки та обсяги депозитних ресурсів повинні відповідати строкам і обсягам активних операцій. Крім того, депозитна політика має ґрунтуватися на принципі пріоритетності стабільних пасивів, що передбачає збільшення частки строкових вкладів як найбільш прогнозованої складової ресурсної бази [22].

Важливим елементом захисту інтересів вкладників і підтримання довіри до банківської системи є функціонування системи державного гарантування вкладів. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» визначає вклад як кошти, внесені вкладником на рахунок у банку-учаснику Фонду, або кошти, залучені шляхом випуску ощадних чи депозитних сертифікатів, які підлягають виплаті відповідно до законодавства та умов договору [25]. Економічні відносини між банком і вкладником виникають з моменту укладання договору та відкриття рахунку і мають комплексний

характер. Вони перебувають під впливом як внутрішніх чинників, пов'язаних із депозитною політикою банку, так і зовнішніх макроекономічних факторів, серед яких особливе значення мають монетарна політика НБУ, темпи інфляції, стабільність нормативно-правового середовища та рівень економічної й воєнної нестабільності в державі.

З метою ефективного планування, обліку та аналізу ресурсного потенціалу банківські депозити класифікують за низкою критеріїв. Відповідно до вітчизняної нормативної бази та міжнародної банківської практики основним критерієм є строковість та умови вилучення коштів [3]. За цим критерієм депозити поділяються на депозити на вимогу та строкові депозити.

Депозити на вимогу – це кошти, розміщені клієнтами на поточних, карткових чи ощадних рахунках без визначеного строку зберігання, які можуть бути використані або вилучені у будь-який момент. Основною перевагою таких пасивів для банку є їх низька вартість через мінімальні процентні ставки, тоді як головним недоліком виступає висока волатильність залишків. Це обмежує можливість використання таких коштів у довгострокових кредитних та інвестиційних операціях і потребує підтримання значного рівня ліквідності. Для стабілізації цього елемента ресурсної бази банки стимулюють клієнтів шляхом розширення спектра розрахунково-касових послуг, розвитку інтернет-банкінгу, надання овердрафтів, випуску платіжних карток та запровадження пільгових умов кредитування.

Строкові депозити передбачають залучення коштів на визначений договором строк із виплатою фіксованого або плаваючого процента. Їх перевагою є висока стабільність і прогнозованість, що дозволяє банкам ефективніше планувати активні операції [22]. Водночас недоліком для банку є зростання процентних витрат, а для вкладника – обмеження ліквідності коштів на період дії депозитного договору.

Науково обґрунтована класифікація банківських депозитів (рис. 1.1) дозволяє фінансовим установам систематизувати різні види залучених коштів та визначити їх роль у структурі фінансового посередництва.

Класифікаційна ознака	За економічним змістом	Активні депозити (розміщені)
		Пасивні депозити (залучені)
	За строком користування	Депозити до запитання
		Строкові депозити
	За валютою, в якій номіновано депозит	Депозити в національній валюті
		Депозити в іноземній валюті
	За категоріями вкладників	Депозити банків
		Депозити за рахунок бюджетних коштів
		Депозити фізичних осіб та юридичних осіб
	За формою визначення власника	Іменні депозити
		Депозити на пред'явника
	За резидентністю	Депозити резидентів
		Депозити нерезидентів
	За цільовим призначенням	Доходні та гарантійні депозити
	За формою вилучення депозиту та нарахованих процентів	Умовні
		Безумовні
	За режимом функціонування	З правом поповнення
		Без права поповнення
	За методом нарахування процентів (тип ставки)	Депозити з фіксованою процентною ставкою
		Депозити з плаваючою процентною ставкою
		Депозити, за якими нараховуються «прості» проценти
		Депозити, за якими нараховуються «складні» проценти
	За методом нарахування процентів (строки)	Депозити зі щомісячним нарахуванням процентів
		Депозити зі щоквартальним нарахуванням процентів
		Депозити зі щорічним нарахуванням процентів
		«Авансові» депозити

Рис. 1.1. Класифікація банківських депозитів.

Джерело: складено автором.

Залежно від правової та економічної природи депонованих ресурсів, які відображені у зазначеній структурі, вони одночасно виконують кілька критично важливих функцій. Зокрема, в межах реалізації пасивних операцій базовою є ресурсна функція, яка забезпечує банки необхідним обсягом ліквідних коштів для подальшого здійснення активних операцій та виконання зобов'язань.

Паралельно з цим депозити виконують стимулюючу функцію, яка через механізм відсоткової політики спонукає населення та корпоративний сектор до трансформації поточних доходів у заощадження. На макроекономічному рівні особливе значення має інвестиційна функція депозитних ресурсів, яка створює реальні можливості для довгострокового кредитування, фінансування капіталомістких проєктів та підтримки стабільного розвитку національної економіки.

Сукупна реалізація зазначених функцій не лише сприяє раціональному та ефективному використанню ресурсного потенціалу, а й безпосередньо підтримує поточну фінансову стабільність кожної окремої кредитної установи. Водночас це дозволяє формувати високий рівень довіри з боку депонентів та стимулювати їхню активну довгострокову участь у фінансовому обороті держави.

Таким чином, теоретико-економічний аналіз сутності депозитної бази свідчить, що вона є динамічною основою фінансової стійкості банку, яка безпосередньо визначає його потенціал на ринку капіталу. Разом з тим, ефективність реалізації депозитних операцій та стабільність залучених пасивів не є статичними величинами, оскільки вони перебувають під постійним деструктивним або стимулюючим впливом широкого спектра зовнішніх та внутрішніх чинників. Особливої гостроти та специфіки цей процес набуває у періоди системних макроекономічних шоків, що обумовлює необхідність детального дослідження факторів, які безпосередньо визначають динаміку залучення вкладів у воєнний період.

1.2. Фактори, що впливають на залучення депозитів у воєнний період

Загальний фінансовий стан будь-якої банківської установи безпосередньо детермінується обсягом, структурою та якісним складом її власного капіталу й зобов'язань, а також їх раціональним розподілом у межах активних операцій. Архітектоніка пасивів банку виступає першоосновою для підтримання його

ліквідності, платоспроможності та довгострокової фінансової стабільності в умовах ринкових трансформацій. На сучасному етапі функціонування банківського сектору особливої гостроти набуває дослідження екзогенного середовища, оскільки на стабільність здійснення пасивних операцій критичний вплив чинять деструктивні зовнішні фактори. До таких чинників належать суттєве загострення конкурентної боротьби за обмежений клієнтський капітал, різкі коливання цін на ринку нерухомості як альтернативного інструменту заощадження, а також критичне зростання рівня дефолтів за наданими кредитами, що сукупно дестабілізує фінансові потоки установ [9].

У науковій методології фактори, які визначають рівень привабливості депозитних продуктів та динаміку формування ресурсної бази банків, доцільно класифікувати за характером їхнього впливу на прямі та непрямі. Прямі фактори безпосередньо коригують рівень довіри клієнтів до конкретної фінансової установи чи банківської системи загалом через інструменти відсоткової політики та гарантій безпеки. Натомість непрямі фактори чинять опосередкований деструктивний вплив, підриваючи загальну фінансову надійність банків та обмежуючи їхню спроможність вчасно і в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання перед депонентами.

Економічні наслідки неконтрольованої дії цих чинників призводять до виникнення суттєвих строкових і структурних дисбалансів у депозитному портфелі, провокуючи значні фінансові втрати та збитки. Більше того, тривалий негативний тиск екзогенних шоків нівелює інституційний імідж банків як високодієвих структур, що спеціалізуються на ефективному управлінні залученим капіталом депонентів [9]. За умов виникнення високих ризиків девальвації довіри суттєво посилюються труднощі з мобілізацією вільних коштів, що на рівні окремого банку може стати тригером для виникнення системного ефекту «зараження» та спровокувати масовий панічний відтік капіталу з усього банківського сектору. Сфера дії зазначених факторів не обмежується лише локальними взаємовідносинами банків та їхніх безпосередніх контрагентів, а екстраполюється на всю національну економічну систему, що

надає процесу управління депозитними ресурсами стратегічного державного виміру.

У контексті системної класифікації всі чинники формування ресурсної бази банків традиційно поділяють на внутрішні (інституційні) та зовнішні (макроекономічні й міжнародні). Внутрішні фактори повністю перебувають у сфері компетенції самого банку та безпосередньо залежать від ефективності його менеджменту. До цієї групи належать незбалансована депозитна політика, відсутність чітко артикульованих стратегій поведінки на цільових ринках, недостатнє маркетингове дослідження кон'юнктури ринку фінансових послуг, низька якість корпоративного управління, а також нераціональна організаційна структура установи [36]. Для нівелювання негативного тиску цих чинників комерційні банки спроможні вживати превентивних внутрішніх заходів, розробляючи та впроваджуючи адаптивні інструменти оптимізації обсягів, структури та ціноутворення пасивів. Відтак, управління внутрішніми факторами реалізується на мікроекономічному рівні, що дозволяє мінімізувати втрати та захистити економічні інтереси вкладників.

На противагу цьому, зовнішні фактори мають об'єктивний характер, і управління ними на рівні окремого банку є неможливим. При визначенні зовнішніх чинників ризику для акумуляції коштів у воєнний період необхідним є врахування як національних макроекономічних, так і глобальних міжнародних трендів. Зовнішні макроекономічні фактори генеруються глобальними змінами в національному політичному, правовому та безпековому середовищі. Вони прямо чи опосередковано коригують загальний рівень схильності населення до заощаджень, визначають динаміку реальних доходів суб'єктів господарювання та формують загальний обсяг ліквідності на ринку [21].

У свою чергу, міжнародні фактори пов'язані з коливаннями вартості ресурсів на світових фінансових ринках, загальним рівнем відкритості національної економіки, змінами в регуляторній політиці провідних центральних банків світу, а також законодавчими обмеженнями щодо транскордонного руху капіталу.

Варто зазначити, що у довоєнний період вітчизняного розвитку банківські установи з іноземним капіталом, інтегровані в українську фінансову систему, переважно не розглядали кошти місцевого населення як пріоритетне джерело пасивів. Вони орієнтувалися на залучення значно дешевшого фінансування від своїх європейських чи міжнародних материнських структур. Ці ресурси спрямовувалися у високодохідні сегменти, зокрема споживче кредитування, що забезпечувало підвищену маржинальність та одночасно стимулювало імпорт споживчих товарів. Наслідком такої політики ставало певне вимивання коштів із поточних рахунків українських виробників, що негативно позначалося на доходах населення та деформувало структуру національного депозитного ринку.

Проте умови повномасштабного воєнного стану кардинально трансформували зазначені підходи. Протягом останніх років дочірні банки міжнародних фінансових груп суттєво активізували свою діяльність на внутрішньому депозитному ринку України. У період високої безпекової та економічної турбулентності вони стали ключовими бенефіціарами так званої «втечі до якості», коли вкладники за умов воєнних ризиків почали надавати беззастережний пріоритет саме фінансовим установам з іноземним капіталом завдяки високій довірі до стабільності їхніх материнських брендів. Це підтверджує глибоку трансформацію джерел формування ресурсної бази та виводить кошти вітчизняних домогосподарств на рівень критично важливого стратегічного ресурсу для іноземних банківських груп в Україні.

Формування стабільної та стійкої до шоків бази банківських ресурсів набуває виняткового значення за умов високої макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків, інфляційного тиску та коливань рівня довіри приватних вкладників до фінансово-кредитних інституцій [4]. Залучення коштів населення та корпоративного сектору в кризовий період вимагає від банків розробки та реалізації надгнучких стратегій, що здатні миттєво адаптуватися до змін кон'юнктури. За таких обставин депозитна політика трансформується з лінійного механізму акумуляції ліквідності у багатокомпонентну систему захисних та стимулюючих інструментів, орієнтованих на мінімізацію ризиків і зміцнення

лояльності клієнтів.

Одним із базових напрямів активізації цього процесу виступає диверсифікація лінійки депозитних продуктів та впровадження інноваційних ощадних рахунків, які дозволяють депоненту ефективно поєднувати отримання відсоткового доходу з високою мобільністю та гнучкістю управління власним капіталом. Пропонуючи гнучкі умови щодо строків розміщення, мінімального початкового внеску, можливості часткового зняття коштів без втрати доходів та капіталізації відсотків, банки задовольняють гостру потребу вкладників у миттєвій ліквідності під час війни. Це суттєво знижує їхню мотивацію щодо вилучення заощаджень у готівкову форму та утримання їх поза межами банківського обігу.

Вагомого значення за умов кризи набуває також інтегроване, пакетне обслуговування клієнтів, яке базується на ефекті синергії між депозитними продуктами та іншими цифровими банківськими сервісами. Поєднання депозитних рахунків із розрахунково-касовим обслуговуванням, гнучкими кредитними лініями, програмами страхування ризиків та зручними платіжними інструментами в межах єдиного мобільного банкінгу закладає надійний фундамент для довгострокових партнерських взаємовідносин між банком і клієнтом. Для суб'єктів господарювання такий підхід забезпечує оптимізацію щоденних грошових потоків, а для домогосподарств – надає комфортний комплексний доступ до фінансових послуг, що підвищує загальну лояльність та стимулює тривалу ощадну поведінку [14].

Водночас гнучка та зважена відсоткова політика залишається найбільш дієвим і чутливим інструментом регулювання обсягів депозитних ресурсів. В умовах макроекономічної нестабільності банки змушені оперативно коригувати рівень відсоткових ставок, узгоджуючи їх із рішеннями Національного банку України щодо розміру облікової ставки та параметрів функціонування тримання депосертифікатів, а також із темпами фактичної інфляції. Застосування глибоко диференційованих відсоткових ставок залежно від строковості, валюти та обсягу вкладу, оптимізація умов дострокового розірвання угод, а також активне впровадження спеціальних акційних програм для постійних клієнтів дозволяють

підвищити конкурентоспроможність банківських продуктів та частково нівелювати високі ризикові очікування вкладників у воєнний час.

У періоди воєнних шоків особливої актуальності набувають також інструменти фінансового маркетингу та стратегічних комунікацій, спрямовані на захист та зміцнення ділової репутації банку. Інформаційні кампанії, що системно висвітлюють інституційну надійність, абсолютну прозорість умов, належний рівень достатності капіталу банку та державні гарантії захищеності вкладів, виконують не стільки рекламну, скільки психотерапевтичну та стабілізуючу функцію. При цьому розробка персоналізованих депозитних програм, чітко адаптованих під специфічні потреби окремих сегментів – домогосподарств, представників малого та середнього бізнесу або великих промислових корпорацій, – дозволяє банку досягати максимальної результативності депозитної політики та забезпечувати стабільний приплив ліквідності навіть за умов критичної невизначеності.

Важливим детермінуючим складником сучасної депозитної політики виступає також мінімізація ризику дострокового вилучення коштів, що набуває критичного значення в умовах загострення макроекономічної та геополітичної нестабільності [13]. З цією метою фінансові установи впроваджують дієві превентивні механізми, зокрема надають клієнтам можливість часткового зняття коштів без повної втрати раніше нарахованих відсотків, застосовують глибоко диференційований підхід до умов дострокового розірвання депозитних договорів, а також створюють додаткові економічні стимули для пролонгації строків розміщення вкладів. Практична реалізація зазначених заходів безпосередньо сприяє стабілізації ресурсної бази комерційних банків, підвищує рівень прогнозованості ліквідності та суттєво нівелює ризики масового панічного відпливу капіталу з системи.

Поряд із цим, різкі коливання облікової ставки Національного банку України як головного інструменту монетарного регулювання чинять безпосередній трансмісійний вплив на рівень привабливості депозитних продуктів. Жорстка монетарна політика та підвищення регулятором облікової

ставки стимулюють комерційні банки пропонувати клієнтам вищі відсоткові ставки за вкладами, що забезпечує активне нарощення обсягів залучених ресурсів та зв'язування надлишкової грошової маси. Навпаки, пом'якшення монетарних умов і зниження ставки центрального банку призводить до зменшення номінальної доходності депозитів, що за певних умов може спровокувати відтік коштів із системи або їх перерозподіл у більш дохідні альтернативні активи, зокрема в іноземну валюту чи державні облігації. Відтак, коливання облікової ставки виступають вагомим екзогенним чинником, який безпосередньо визначає стратегічні орієнтири банку в сфері формування та управління пасивами.

У контексті технологічних трансформацій окремого розгляду потребує цифровізація депозитних послуг, яка на сучасному етапі трансформувалася у потужний фактор впливу на привабливість заощаджень та стабільність банківської ресурсної бази. Системне використання онлайн-банкінгу, багатофункціональних мобільних застосунків та автоматизованих сервісів дозволило максимально спростити процеси відкриття депозитних рахунків, оперативного управління ними та безперервного контролю за нарахуванням відсотків, одночасно підвищивши зручність і прозорість клієнтського обслуговування [19]. У кризових або воєнних умовах наявність розвинених цифрових каналів набуває екстремального значення, оскільки дозволяє депонентам зберігати безперешкодний дистанційний доступ до власних активів незалежно від місця їх фактичного перебування чи міграційних процесів. Це виступає потужним психологічним чинником підтримання довіри до фінансового сектору та ефективно знижує ризик масового вилучення готівкових коштів через каси банків. Таким чином, технологічні інновації безпосередньо сприяють раціональному залученню капіталу та зміцненню фінансової стійкості банківських установ.

Для комплексного узагальнення, систематизації та наочного відображення всієї сукупності чинників, що визначають рівень привабливості вкладів та динаміку формування ресурсної бази фінансових установ у сучасних умовах, їх

доцільно згрупувати у межах єдиної логічної структури, яка наведена в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів впливу на депозитні ресурси банків

Класифікаційна ознака	Група факторів	Основні прояви	Характер впливу на депозитні ресурси
За середовищем виникнення	Внутрішні	Депозитна політика, стратегія, управління, організаційна структура	Визначають ефективність залучення коштів і структуру ресурсів
	Зовнішні (національні)	Інфляція, монетарна політика, конкуренція, військові ризики	Впливають на обсяг і стабільність депозитів
	Зовнішні (міжнародні)	Стан зовнішніх фінансових ринків, регуляторні обмеження	Змінюють вартість ресурсів і процентну політику
За характером впливу	Прямі	Репутація банку, процентні ставки, гарантії	Безпосередньо формують довіру вкладників
	Непрямі	Погіршення фінансового стану, макроекономічні дисбаланси	Можуть спричиняти відтік коштів
За рівнем впливу	Макро-економічні	Інфляція, грошова маса, політична ситуація	Формують заощаджувальну поведінку
	Мікро-економічні	Диверсифікація продуктів, маркетинг, програми лояльності	Підвищують конкурентоспроможність банку
За спеціальним періодом	Довоєнний	Орієнтація іноземних банків на дешевий капітал материнських структур	Менший пріоритет коштів населення
	Сучасний	Підвищення довіри до міжнародних банків, гнучка процентна політика	Зростання ролі коштів населення у ресурсній базі

Джерело: Складено автором.

Отже, узагальнюючи викладене, можна констатувати, що в умовах системної економічної та безпекової нестабільності ефективна мобілізація фінансових ресурсів від населення та суб'єктів господарювання потребує від менеджменту банків відмови від однолінійних підходів на користь комплексного, інтегрованого поєднання цінових та нецінових методів управління. Вирішальну детермінуючу роль у цьому процесі відіграють впровадження інноваційних і мобільних депозитних продуктів, пакетне обслуговування клієнтів, гнучка й адаптивна відсоткова політика, проактивні інструменти фінансового маркетингу, а також системні комунікаційні заходи, спрямовані на зміцнення та захист інституційної довіри депонентів. Наявність такого багатовекторного, стратегічно вивіреного підходу забезпечує високий ступінь адаптації комерційних банків до безпрецедентних кризових викликів воєнного часу, гарантує підтримання належної стабільності їхньої ресурсної бази та дозволяє зберегти фундаментальну роль вітчизняної банківської системи як ключового фінансового посередника в національній економіці.

1.3. Воєнні виклики функціонуванню депозитного ринку України

Повномасштабна війна в Україні зумовила глибокі системні економічні та фінансові потрясіння, які істотно вплинули на рівень довіри населення до банківської системи загалом і стабільність функціонування депозитного ринку зокрема [23]. Руйнування виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури, критичне зниження ділової активності, зростання рівня безробіття та посилення загальної макроекономічної нестабільності стали визначальними деструктивними чинниками формування заощаджувальної поведінки вкладників. Сукупні економічні втрати України внаслідок тривалих воєнних дій, за оцінками міжнародних інституцій, призвели до значного скорочення реального валового внутрішнього продукту, хронічного поглиблення бюджетного дефіциту та безпрецедентного підвищення рівня інвестиційних

ризиків. У таких екстремальних умовах приватні депоненти та суб'єкти господарювання зіткнулися з гострою проблемою збереження купівельної спроможності власних доходів і необхідністю миттєвого коригування індивідуальних фінансових стратегій відповідно до умов високої турбулентності.

Одним із ключових викликів для стабільності банківської системи на початкових етапах розгортання воєнної кризи став потужний інфляційний тиск, коли інфляція сягнула пікових 26,6%, продемонструвавши складну динаміку і в наступних періодах. Прискорення зростання споживчих цін, зумовлене класичними шоками пропозиції, деструкцією логістичних ланцюгів та суттєвим емісійним збільшенням державних видатків на потреби сектору оборони, першочергово негативно позначилося на рівні довіри населення до національної валюти. Як наслідок, у системі суттєво посилюлися латентні процеси доларизації заощаджень та стрімко зріс попит на більш ліквідні й відносно стабільні закордонні фінансові активи. На етапі найбільшої невизначеності частка депозитів в іноземній валюті в банківській системі України фіксувала екстремальні локальні максимуми, що відображало сприйняття гривневих заощаджень як менш надійного інструменту збереження вартості та створювало суттєві додаткові труднощі для реалізації ефективної монетарної політики регулятора.

Вагомий дестабілізуючий вплив на архітектуру пасивів банківського сектору мала також масова вимушена еміграція населення, що спричинила різке зменшення кількості економічно активних громадян усередині країни та призвела до глибоких структурних змін у географії та напрямках формування фінансових потоків. Внаслідок виїзду кількох мільйонів осіб, переважна частина яких є працездатними громадянами з високим рівнем доходу, суттєво послабився природний внутрішній попит на класичні фінансові продукти [27]. Паралельно з цим, масштабні грошові перекази від українських мігрантів та працевлаштованих за кордоном громадян виступили одним із ключових альтернативних чинників підтримки поточної ліквідності фінансової системи та платіжного балансу держави. Утім, довгострокові макроекономічні наслідки цієї

міграційної хвилі мають високий ступінь невизначеності, оскільки подальша тривала інтеграція українських громадян на європейських ринках праці неминуче призводитиме до поступового згасання інтенсивності фінансових переказів і, відповідно, послаблюватиме вплив цього компенсаторного фактора на національну економіку.

Урахування зазначених масштабних викликів вимагає проведення поглибленого комплексного аналізу динаміки та структури депозитних портфелів комерційних банків у їхньому безпосередньому взаємозв'язку з базовими макроекономічними індикаторами країни. Системне дослідження кореляційних залежностей між поведінкою вкладників, темпами інфляції, динамікою облікової ставки, змінами обсягів ВВП та показниками валютної стабільності сприятиме всебічній науковій оцінці ефективності антикризових заходів, що реалізуються Національним банком України та урядом задля стабілізації фінансового сектору. Окрему увагу в межах дослідження слід приділити трансформаційним змінам у структурі депозитного ринку, оскільки вони мають тривалі віддалені наслідки для функціонування банківського бізнесу, відновлення інвестиційного клімату та забезпечення загальної економічної безпеки держави (рис. 1.2).

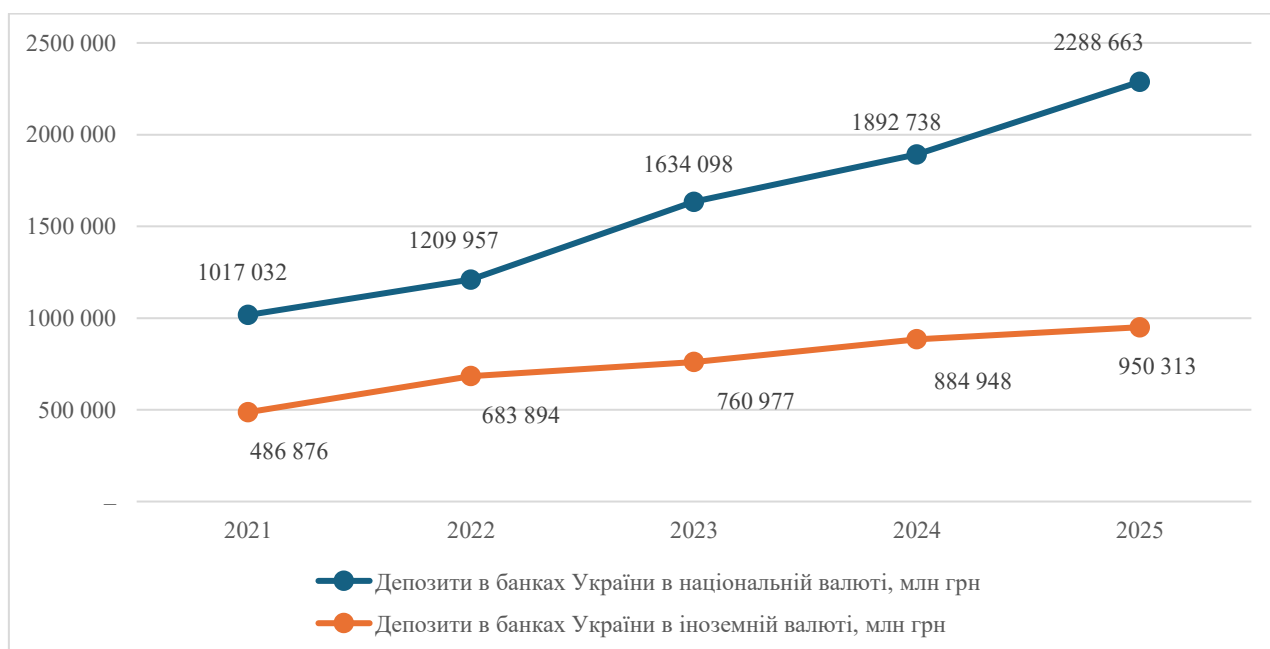


Рис. 1.2. Динаміка депозитів в банках України у розрізі валют у 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором.

Варто акцентувати увагу на тому, що з урахуванням суттєвої девальвації національної валюти щодо долара США в період дії воєнного стану, під час проведення ретельного аналізу депозитного ринку єдино правильним та методологічно обґрунтованим є здійснення перерахунку статистичних показників за вкладками в іноземній валюті в доларовий еквівалент. Такий підхід дає змогу повністю нівелювати ефект курсової переоцінки, об'єктивніше оцінити реальні чисті зміни обсягів коштів, розміщених у банківській системі, та, відповідно, значно точніше визначити фактичний вплив воєнних подій на фінансову стабільність держави.

Ретроспективний аналіз динаміки депозитних ресурсів у банківській системі України протягом 2021-2025 років засвідчує стрімке зростання їх номінального обсягу в національній валюті з 1017,03 млрд грн до 2288,66 млрд грн, що формально може трактуватися як індикатор підвищення рівня заощаджень. Паралельно з цим, обсяг депозитів в іноземній валюті також продемонстрував висхідний тренд, збільшившись із 486,88 млрд грн до 950,31 млрд грн. Зазначена траєкторія відображає глибокі структурні зрушення у фінансовій поведінці депонентів під впливом безпекових ризиків, а також специфічну дію макроекономічних чинників, які визначали зміну пріоритетів населення щодо вибору валюти заощадження.

Подібне збільшення обсягів депозитів у національній валюті значною мірою зумовлене впливом інфляційних процесів, рівень яких на початкових етапах воєнного шоку досягав 26,6 %, а також масштабним розширенням державних видатків, насамперед на соціальну підтримку населення та фінансування сектору оборони й безпеки. Стрімке зростання грошової маси в обігу стало ключовим драйвером номінального приросту гривневих залишків на банківських рахунках. Проте в умовах високого інфляційного тиску тривалий час формувалася негативна реальна відсоткова ставка, що призводило до зниження купівельної спроможності депонованих коштів та фактичного знецінення капіталу вкладників [7].

Додатковим специфічним чинником номінального зростання пасивів

виступило істотне підвищення грошового забезпечення військовослужбовців після початку повномасштабної агресії, а також суттєве збільшення штатної чисельності особового складу Збройних Сил України та інших силових структур. З урахуванням об'єктивних обмежень щодо поточного споживання у зонах ведення бойових дій, сформувалися стійкі передумови для тимчасового накопичення коштів на поточних і карткових рахунках, що автоматично збільшувало ліквідність банківської системи.

Водночас динаміка депозитів в іноземній валюті загалом підтверджує класичні теоретичні моделі поведінки домогосподарств у періоди екстремальних макроекономічних шоків, коли перевага надається консервативним і захищеним активам, насамперед долару США та євро. Така модель поведінки повністю узгоджується з фундаментальною теорією переваги ліквідності Дж. М. Кейнса, згідно з якою в умовах високої невизначеності економічні суб'єкти прагнуть утримувати найбільш ліквідні та надійні активи, сприймаючи їх як безальтернативний засіб збереження вартості. Воєнні ризики та девальваційні очікування посилили мотивацію населення щодо диверсифікації заощаджень, відтак локальний сплеск валютизації депозитів виступив закономірною захисною реакцією ринку на фінансову дестабілізацію. З огляду на це, номінальний приріст депозитних ресурсів у воєнний період не слід оцінювати однозначно як позитивну тенденцію, оскільки він відбувався на тлі структурних дисбалансів, девальваційного тиску та кардинальної трансформації джерел формування доходів населення.

За таких обставин базовим індикатором ефективності та безпеки як окремої фінансової установи, так і банківського сектору загалом стає здатність забезпечувати стабільний розвиток і безперебійне виконання зобов'язань незалежно від агресивності екзогенного середовища. Національна безпека банківської системи безпосередньо детермінується стійкістю її інституційного функціонування, що гарантує захищеність економічних інтересів депонентів та запобігає виникненню паніки серед вкладників (bank-run). У зазначеному контексті критично важливу державну функцію виконує інститут державного

страхування вкладів, уособлений в Україні діяльністю Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) [24]. Ефективна система гарантування покликана реалізувати не лише компенсаторну функцію у разі банкрутства установи, а й відігравати превентивну роль у процесі завчасного врегулювання діяльності проблемних банків, мінімізуючи ризики розгортання системних криз.

Попри безпрецедентні виклики воєнного стану, вітчизняний банківський сектор продемонстрував високий рівень адаптивності та операційної стійкості. Особливості функціонування системи захисту вкладів у цей період визначаються комплексом нормативно-правових актів, ключовими серед яких є Закони України «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність» [1] та «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [2]. Крім того, нормативне поле було оперативно доповнене спеціалізованим законодавством, зокрема Законом України № 2643-IX, який чітко регламентує особливості та процедуру виведення з ринку системно важливих банків за участю держави в умовах воєнного стану, що дозволяє оптимізувати призначення керівних органів неплатоспроможних установ і захистити кошти мільйонів клієнтів.

Згідно з чинним законодавчим регулюванням, а саме пунктом 3 частини першої статті 2 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», під категорію вкладу підпадають грошові кошти у готівковій або безготівковій формі, розміщені в національній чи іноземній валюті на підставі договору банківського рахунку або договору вкладу, включно з нарахованими за ними відсотками [2]. Важливо підкреслити, що кошти, мобілізовані банком через емісію ощадних або депозитних сертифікатів, законодавчо не належать до категорії вкладів і, відповідно, не підлягають компенсації з боку ФГВФО. Суб'єктами правового захисту (вкладниками) визнаються фізичні особи, у тому числі фізичні особи-підприємці, які уклали відповідні договори або на користь яких такі кошти були внесені.

Кардинальним кроком на шляху зміцнення довіри до фінансового сектору стало ухвалення Закону України від 13 квітня 2022 року щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів. Цим документом на період дії

воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення чи скасування було запроваджено 100 %-ве державне гарантування вкладів фізичних осіб та ФОП разом із нарахованими відсотками у платоспроможних банках, тоді як у довоєнний період сума відшкодування обмежувалася лімітом у 200 тис. грн [24]. Варто зазначити, що радикальне підвищення рівня захисту депонентів відбулося паралельно із реалізацією заходів з відновлення фінансової спроможності самого ФГВФО. Завдяки законодавчо закріпленій реструктуризації накопичених раніше боргових зобов'язань Фонду перед Міністерством фінансів України було повністю нівельовано ризик виникнення від'ємного капіталу установи та забезпечено її належну ліквідність.

У разі настання неплатоспроможності банку ФГВФО здійснює виплату відшкодувань як за гривневими, так і за валютними рахунками, проте виплата компенсацій за вкладами в іноземній валюті здійснюється виключно у гривневому еквіваленті за офіційним курсом НБУ, встановленим на день початку процедури виведення банку з ринку [2]. При цьому виплата гарантованих сум остаточно припиняється в день затвердження ліквідаційного балансу установи з обов'язковим публічним оприлюдненням інформації. Системне функціонування зазначених механізмів під егідою Ради фінансової стабільності та відповідно до спеціальних нормативних положень (зокрема, постанови НБУ № 238) дозволило державі ефективно розділити фінансові ризики з банківським сектором, забезпечити превентивний захист інтересів громадян та утримати загальну макрофінансову стабільність національної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Загальна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» та його депозитна політика

В умовах посилення конкуренції на банківському ринку та зростання впливу воєнних викликів особливого значення набуває дослідження діяльності банківських установ, які демонструють стабільність ресурсної бази та ефективність депозитної політики.

Акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк» є універсальною міжнародною банківською установою, яка успішно функціонує на фінансовому ринку України, виступаючи стратегічним партнером для масштабного корпоративного сектору, підприємств агропромислового комплексу, а також лідером у сегменті автокредитування. Установа входить до складу потужної міжнародної групи *Crédit Agricole*, яка за обсягом сукупних активів стабільно посідає позиції у першій десятці провідних банків світу та визнана європейським лідером у сфері банківського страхування та розгалуженого управління активами [28].

Заснована у Франції наприкінці XIX століття, група *Crédit Agricole* на сучасному етапі трансформувалася в одну з найбільших фінансових конгломерацій Європи, діяльність якої охоплює роздрібний банкінг, інвестиційне та корпоративне фінансування, страхування ризиків, управління капіталом та спеціалізоване сільськогосподарське кредитування в десятках країн світу.

На вітчизняному фінансовому ринку установа розпочала свою операційну діяльність у 1993 році під історичною назвою «Індекс-Банк». Після стратегічної інтеграції до структури європейської групи *Crédit Agricole* в банку відбулася повна зміна структури власності, що супроводжувалося масштабним ребрендингом і реструктуризацією внутрішніх бізнес-процесів відповідно до

міжнародних стандартів. У 2011 році фінансова установа офіційно змінила найменування на ПАТ «Креді Агріколь Банк» (наразі – АТ «Креді Агріколь Банк»), що засвідчило її повне включення до глобальної мережі материнської групи. Таким чином, загальний досвід успішної роботи установи на українському фінансовому ринку налічує понад 30 років.

Головний офіс банку розташований у місті Києві, а його регіональна мережа охоплює 137 діючих відділень, які забезпечують комплексне обслуговування понад 380 тисяч клієнтів. За підсумками звітних періодів загальні активи банку досягли еквівалента 2,8 мільярда доларів США. Навіть за умов тривалої військової агресії та високої макроекономічної турбулентності АТ «Креді Агріколь Банк» демонструє високу операційну стабільність, забезпечуючи абсолютну безперервність надання послуг та генеруючи вагомий внесок у підтримку ліквідності національної економіки. Статус системно важливого банку, офіційно присвоєний установі регулятором, безпосередньо підтверджує її критично важливе значення для стабільності вітчизняного фінансового сектору.

Згідно з результатами авторитетного рейтингового дослідження агентства «Стандарт-Рейтинг», АТ «Креді Агріколь Банк» стабільно посідає перше місце за рівнем надійності банківських врат і депозитів [28]. Утримуючи лідерські позиції протягом тривалого періоду системних оцінювань, банк підтверджує бездоганну ділову репутацію, а аналітики агентства окремо відзначають надвисокий рівень його регулятивного капіталу та миттєвої ліквідності. Комплексний моніторинг, який здійснюється експертами, охоплює глибокий аналіз достатності капіталу, оцінку якості кредитного та депозитного портфелів, рівень операційної прибутковості, чутливість до валютних ризиків, ступінь підтримки з боку іноземних акціонерів, а також загальну макроекономічну кон'юнктуру в банківському секторі України.

Для об'єктивного оцінювання масштабів діяльності та виявлення ключових тенденцій розвитку фінансової установи першочергово доцільно дослідити динаміку її агрегованих балансових показників. Наочне відображення траєкторії

зміни обсягів активів, власного капіталу та зобов'язань АТ «Креді Агрокооль Банк» за період 2021-2025 років наведено на рис.2.1.

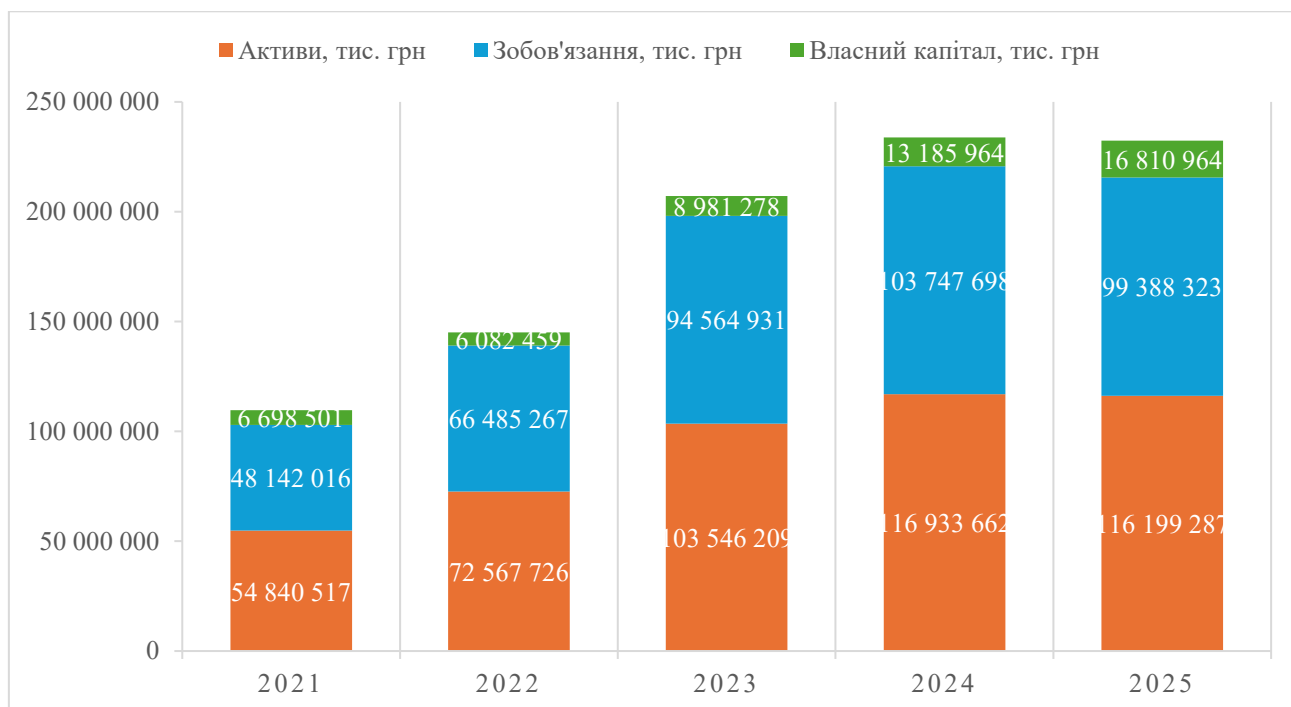


Рис. 2.1. Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань АТ «Креді Агрокооль Банк» у 2021-2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Креді Агрокооль Банк».

Ретельний аналіз представлених показників дозволяє констатувати, що в межах досліджуваного періоду відзначається планомірне розширення масштабів та операційної потужності фінансової установи (рис. 2.1). Зокрема, станом на кінець 2021 року сукупний обсяг активів банку становив 54 840 517 тис. грн. Уже за результатами складного 2022 року, попри початок повномасштабного вторгнення та руйнування логістичних ланцюгів, цей показник суттєво збільшився і досяг 72 567 726 тис. грн, що підтвердило високу адаптивність банку до екстремальних умов. У 2023 році висхідна траєкторія прискорилося, а активи зросли до 103 546 209 тис. грн, досягнувши у 2024 році позначки 116 933 662 тис. грн. Протягом 2025 року обсяг активних операцій стабілізувався на рівні 116 199 287 тис. грн, що свідчить про перехід установи до стратегії виваженого та збалансованого утримання ринкових позицій.

Аналогічний характер динаміки притаманний і зобов'язанням АТ «Креді Агроколь Банк», які формують основу його ресурсного потенціалу. У 2021 році обсяг залученого капіталу та зобов'язань складав 48 142 016 тис. грн. У 2022 році цей параметр зріс до 66 485 267 тис. грн, а у 2023 році зафіксував стрімкий приріст до 94 561 931 тис. грн. Протягом 2024–2025 років обсяг зобов'язань стабілізувався в межах 99 388 323 тис. грн, чітко повторюючи загальну динаміку балансу установи. Така стійка тенденція приросту залучених коштів наочно демонструє високий рівень лояльності клієнтів та формування надійної ресурсної бази.

Важливим критерієм фінансової незалежності та загальної стійкості банківської установи є динаміка її власного капіталу. Станом на кінець 2021 року величина власного капіталу АТ «Креді Агроколь Банк» становила 6 698 501 тис. грн. У 2022 році було зафіксовано незначне просідання цього показника до рівня 6 082 459 тис. грн, що об'єктивно пояснюється початковим шоком воєнного стану, формуванням значних резервів під кредитні ризики та загальними кризовими явищами в національній економіці. Однак, починаючи з 2023 року, установа продемонструвала стрімку траєкторію відновлення та нарощення капіталізаційного базису, внаслідок чого у 2025 році власний капітал досяг відмітки 16 810 964 тис. грн. Подібні високі темпи зміцнення регулятивного та власного капіталу виступають надійним гарантом платоспроможності банку та дозволяють повністю нівелювати потенційні системні ризики.

Підсумовуючи загальний аналіз фінансового стану, слід констатувати, що попри безпрецедентні екзогенні виклики, АТ «Креді Агроколь Банк» демонструє стабільну позитивну динаміку ключових балансових показників. Збалансоване нарощування обсягів активів та суттєве зміцнення капітальної бази є прямим результатом високої ефективності внутрішнього ризик-менеджменту та безперервної підтримки з боку іноземної материнської групи, що сукупно конвертується у зростання лояльності клієнтів та забезпечує надійне наповнення ресурсної бази банку.

У зазначеному контексті депозитна політика АТ «Креді Агроколь Банк»

виступає ключовим елементом його загальної фінансової стратегії, орієнтованої на формування стабільної, передбачуваної та глибоко диверсифікованої структури пасивів. Як повноправний член міжнародної фінансової групи, банк послідовно впроваджує консервативну, але водночас високоадаптивну модель мобілізації ресурсів. Специфіка цього підходу полягає у наданні безумовного пріоритету фінансовій надійності та миттєвій ліквідності перед агресивним і ризикованим розширенням ринкової частки за рахунок установлення надмірно високих відсоткових ставок [28]. Головною детермінованою метою реалізації депозитної політики банку є забезпечення безперебійного та стабільного кредитування реального сектору економіки, передусім стратегічно важливого агропромислового комплексу України, а також мінімізація рівня відсоткового ризику та збалансування строковості активів і зобов'язань.

Побудована банком депозитна стратегія базується на трьох фундаментальних принципах, до яких належать висока інституційна надійність (експлуатація бездоганної репутації міжнародного бренду як ключового гаранта безпеки вкладів), тотальна цифровізація (стимулювання клієнтів до переходу на дистанційні канали обслуговування через інструменти диференціації відсоткових ставок) та глибока клієнтоорієнтованість, що передбачає розробку спеціалізованих нішевих продуктів для окремих цільових груп депонентів, включаючи агровиробників, пенсіонерів та клієнтів преміум-сегменту [28].

Для приватних осіб АТ «Креді Агріколь Банк» пропонує гнучку лінійку депозитних продуктів, які чітко диференційовані за умовами розміщення коштів, порядком виплати відсоткового доходу та можливістю проведення видаткових операцій. Зокрема, класичний вклад «Строковий» орієнтований на максимізацію прибутковості через фіксацію коштів на визначений термін без права його поповнення чи дострокового зняття, де виплата відсотків здійснюється наприкінці строку дії договору за стабільною ставкою. На противагу цьому, депозит «Накопичувальний» спрямований на поступове акумулювання капіталу завдяки можливості здійснення регулярних додаткових внесків протягом усього періоду дії угоди з виплатою доходу по завершенню строкової угоди.

Спеціалізований продукт «Щомісячний дохід» розроблений для сегменту вкладників, які зацікавлені у отриманні систематичного пасивного доходу без зменшення тіла основного вкладу. Довгострокові фінансові стратегії клієнтів задовольняються через депозитну програму «Перспектива», що передбачає тривале розміщення ресурсів за підвищеними відсотковими ставками, а також через цільовий вклад «Дитячий», призначений для формування капіталу на користь неповнолітніх осіб з метою створення надійного фінансового резерву на майбутнє. У свою чергу, депозит «Ощадний» характеризується максимальним рівнем мобільності та гнучкими умовами управління залишками, що робить його привабливим для клієнтів, які надають перевагу оперативному контролю за власною ліквідністю з мінімальним рівнем ризику.

Усі зазначені депозитні продукти можуть номінуватися як у національній, так і в ключових іноземних валютах, а оформлення операцій чітко регламентується укладанням індивідуальних депозитних договорів за умов повного захисту коштів державною системою гарантування вкладів. При цьому відсоткові ставки банку за гривневими депозитами фізичних осіб коливаються у помірному діапазоні від 6,0 % до 10,5 % річних залежно від строковості, тоді як для вкладів у доларах США ставки утримуються на мінімальному рівні від 0,01 % до 1,0 % річних.

Така виражена цінова політика чітко підтверджує високий профіцит ліквідності установи та відсутність потреби у дорогому і ризикованому залученні спекулятивного капіталу під час війни. На відміну від невеликих вітчизняних банківських структур, які змушені вдаватися до агресивного підвищення вартості пасивів для утримання клієнтів, АТ «Креді Агріколь Банк» стабілізує свою ресурсну базу за рахунок фундаментального рівня довіри депонентів та потужного фінансового тилу міжнародної групи.

Окрему увагу банк приділяє роботі з корпоративним сектором, де депозитна політика має виражену галузеву та сезонну спрямованість. Виступаючи ключовим фінансовим партнером українського агробізнесу, банк пропонує юридичним особам спеціалізовані рішення для оптимізації їхнього

оборотного капіталу. Сюди належать гнучкі короткострокові інструменти для розміщення тимчасово вільних ліквідних залишків, а також унікальні депозитні продукти, такі як вклад «Врожайний», що дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно розподіляти та управляти грошовими потоками з урахуванням специфіки аграрного операційного циклу.

Управління процесом наповнення та оптимізації ресурсної бази банку в умовах воєнного стану безпосередньо сфокусоване на модернізації та розвитку сервісів дистанційного обслуговування [41]. Центральним елементом цифрової екосистеми установи став мобільний застосунок «СА+», який на сучасному етапі функціонує як основний канал взаємодії з клієнтами та оперативний інструмент управління фінансовими потоками. Для забезпечення ліквідності заощаджень пріоритетного значення набув рахунок «Мобільні заощадження», що дозволяє клієнтам отримувати стабільну дохідність на рівні 3 % річних із можливістю миттєвого цілодобового використання коштів без втрати накопичених відсотків, що є критично важливим чинником у період непередбачуваних воєнних шоків.

Паралельно з цим, банк успішно реалізує стратегію подовження строкowości залучених ресурсів через систему цифрових преференцій. Зокрема, за умов дистанційного відкриття депозиту «Накопичувальний» через застосунок «СА+» депонентам надаються вигідніші комерційні умови порівняно з традиційним касовим обслуговуванням, включаючи фіксовану бонусну надбавку у розмірі +1 % до базової відсоткової ставки. Вагомим елементом клієнтоорієнтованого маркетингового підходу виступає також повне скасування комісійних зборів за операції з поповнення депозитних рахунків, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати клієнтів та сприяє збереженню реальної вартості їхнього капіталу [38].

Окрім суто фінансових стимулів, у мобільний застосунок «СА+» інтегровано сучасні високотехнологічні інструменти візуалізації та інтерактивної аналітики. Наявність наочного моніторингу стану та динаміки вкладів дозволяє користувачам безперервно контролювати процес накопичення заощаджень, що суттєво підвищує суб'єктивне відчуття фінансової безпеки та

значно спрощує процеси довгострокового індивідуального планування. Завдяки такому синергетичному поєднанню підвищеної цифрової прибутковості, нівелювання транзакційних витрат та впровадження зручних аналітичних сервісів, АТ «Креді Агріколь Банк» демонструє високу ефективність у сфері оптимізації структури пасивів, забезпечуючи планомірне нарощення обсягів стабільних строкових ресурсів та зміцнення клієнтської лояльності в умовах воєнної економіки.

2.2. Динаміка та структура депозитного портфеля банку у 2021-2025 рр.

Протягом 2021-2025 років у вітчизняній економіці спостерігалися ознаки поступової макрофінансової стабілізації, що сформувало необхідні передумови для відносно стійкої та передбачуваної діяльності банківської індустрії. Попри безпрецедентні виклики воєнного стану, вітчизняні фінансові інституції зуміли забезпечити абсолютну безперервність здійснення міжнародних та внутрішніх розрахунків. Поряд із цим відзначається поступова активізація цільового кредитування, насамперед у сфері фінансової підтримки підприємств реального сектору, що має стратегічне значення для утримання загальної економічної безпеки та відновлення промислового потенціалу держави.

За таких обставин одним із найбільш пріоритетних векторів стратегічної діяльності банківських установ залишається безперервне наповнення, диверсифікація та розширення депозитної бази [12]. Тимчасово вільні кошти, що надходять на рахунки від приватних депонентів та корпоративних клієнтів, формують ядро залученого капіталу банку та безпосередньо відображають реальний рівень інституційної довіри суб'єктів ринку до конкретної установи та фінансового сектору загалом. Стабільний приплив ліквідності у формі депозитів дозволяє комерційним банкам підтримувати на належному рівні показники нормативів ліквідності НБУ та діяти більш самостійно на ринку, мінімізуючи поточну потребу у залученні дорогого зовнішнього фінансування чи

рефінансування, доступність якого в періоди геополітичних шоків суттєво обмежується.

Для АТ «Креді Агріколь Банк» стабільне акумулювання залучених коштів виступає критично важливим фактором забезпечення загальної життєздатності. Безперервний моніторинг обсягів та якості депозитного портфеля дозволяє менеджменту глибоко проаналізувати здатність установи адаптуватися до динамічних трансформацій екзогенного макроекономічного середовища, а також своєчасно ідентифікувати та нівелювати приховані загрози для поточної платоспроможності [5]. Результати аналітичних досліджень такого характеру покладаються в основу формування внутрішніх індивідуальних підходів до збалансованого управління активами та пасивами (ALM), що безпосередньо сприяє ефективному стратегічному плануванню діяльності банку в довгостроковій перспективі навіть в умовах перманентних воєнних викликів.

З метою виявлення ключових тенденцій, масштабів та темпів нагромадження банківських ресурсів в АТ «Креді Агріколь Банк» першочергово дослідимо загальну динаміку його депозитного портфеля протягом 2021-2025 років за даними фінансової звітності установи, узагальненими у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка депозитного портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2025 рр.

Період	Загальна сума депозитів, тис грн	Абсолютний приріст, тис грн	Темп зростання, %
2021	46 078 279	-	-
2022	64 003 382	17 925 103	138,9
2023	90 274 389	26 271 007	141
2024	100 091 437	9 817 048	110,9
2025	102 476 324	2 384 887	102,4

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Креді Агріколь Банк».

Результати проведеного статистичного моніторингу переконливо

підтверджують наявність стійкого тренду до нарощення обсягів сукупної ресурсної бази АТ «Креді Агріколь Банк» упродовж усього досліджуваного п'ятирічного періоду. За цей час загальний обсяг депозитного портфеля установи збільшився з 46,1 млрд грн до понад 102,4 млрд грн, що вказує на масштабне розширення залученого капіталу більш ніж у 2,2 рази від базового рівня.

Найбільш суттєвий, вибуховий характер збільшення обсягів клієнтських коштів було зафіксовано у 2022–2023 роках. Зокрема, за результатами 2022 року абсолютний приріст залишків на рахунках становив 17 925 103 тис. грн, а темп росту досяг відмітки 138,9 %. У 2023 році виражена позитивна динаміка повністю збереглася, причому обсяг чистого річного припливу ліквідності виявився ще масштабнішим – 26 271 007 тис. грн, що забезпечило рекордний темп росту портфеля на рівні 141,0 %.

Таке стрімке акумулювання ресурсів безпосередньо пояснюється дією ефекту «втечі до якості» та надійності, коли на тлі воєнної кризи приватні особи та бізнес масово переспрямовували кошти з дрібних фінансових установ до великих системних банків із 100 %-вим іноземним капіталом. Додатковими каталізаторами виступили оперативна адаптація монетарного інструментарію НБУ, гнучкий перегляд банком відсоткових ставок за строковими програмами, а також законодавче запровадження повних державних гарантій за вкладками населення.

У 2024 році в динаміці залучення ресурсів відзначено прогнозоване уповільнення висхідного тренду. Загальний обсяг портфеля зріс на 9 817 048 тис. грн, а темп росту стабілізувався на рівні 110,9 %. Це свідчить про те, що ресурсний потенціал банку увійшов у фазу консолідації після різких коливань попередніх періодів, а фінансовий ринок загалом адаптувався до тривалих умов воєнного стану.

За підсумками звітної 2025 року тенденція до макроекономічної стабілізації депозитної бази набула свого остаточного завершеного вигляду. Чистий приріст ресурсів у цей період виявився мінімальним за все аналізоване п'ятиріччя і склав 2 384 887 тис. грн, що відповідає стриманому темпу росту на рівні 102,4 %. Подібна траєкторія відображає свідому зміну стратегічних

орієнтирів менеджменту банку. Незначне номінальне зростання на тлі рекордних показників минулих років є наслідком планомірного зниження вартості пасивів та відсоткових ставок у системі, а також часткової переорієнтації великих вкладників на альтернативні інвестиційні інструменти з вищою фіксованою дохідністю.

Отже, період 2021-2025 років охарактеризувався для АТ «Креді Агріколь Банк» етапом глибокого кількісного розширення та подальшого якісного вирівнювання темпів наповнення ресурсної бази, що свідчить про високу зрілість та збалансованість сформованих пасивів. Для глибшого розуміння внутрішніх джерел та рушійних сил цього зростання виникає об'єктивна необхідність детально дослідити структуру депонентів установи. Наочне уявлення про характер розподілу залученого капіталу між корпоративним сектором та приватними особами, а також динаміку зміни їхньої питомої ваги у загальній структурі пасивів дає змогу сформулювати таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Структура депозитного портфеля за категоріями клієнтів у 2021-2025 роках

Період	Депозити юридичних осіб		Депозити фізичних осіб		Загальна сума, тис грн
	Сума, тис грн	Частка, %	Сума, тис грн	Частка, %	
2021	34150483	74,11	11927796	25,89	46 078 279
2022	49 376809	77,15	14626573	22,85	64 003 382
2023	72388 052	80,19	17886337	19,81	90 274 389
2024	79138 160	79,07	20953277	20,93	100 091 437
2025	77325 916	75,46	25150408	24,54	102 476 324

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Креді Агріколь Банк».

Дослідження внутрішньої архітектури депозитного портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» протягом 2021-2025 років демонструє чітке та стабільне домінування коштів корпоративного сектору (табл. 2.2). Тимчасово вільні

ресурси юридичних осіб залишаються фундаментальним базовим елементом формування ресурсної бази установи, стабільно забезпечуючи від 74 % до 80 % сукупного обсягу залучень. Подібний структурний розподіл наочно підкреслює виражену стратегічну орієнтацію фінансової установи на комплексне обслуговування макробізнесу та важливість утримання довгострокових партнерських відносин із провідними корпоративними клієнтами. Пікове значення питомої ваги депозитів підприємств було зафіксовано в розпал воєнної турбулентності у 2023 році, коли воно досягло 80,19 %, після чого протягом 2024–2025 років відбулося незначне ринкове коригування цього показника на користь роздрібного сегменту ринку.

У свою чергу, на частку фізичних осіб припадає від 20 % до 26 % сукупного обсягу клієнтських коштів, що свідчить про наявність збалансованої та відносно стабільної внутрішньої диверсифікації портфеля. Певне зростання питомої ваги вкладів приватного населення зафіксовано у 2021 та 2025 роках (до 25,89 % та 24,54 % відповідно). Зазначену тенденцію доцільно трактувати як вагому ознаку сталого утримання високого рівня інституційної довіри приватних депонентів до банку, навіть попри екстремальні макроекономічні умови та прямі воєнні ризики. Активізація роздрібних клієнтів наприкінці аналізованого періоду також безпосередньо підтверджує високу комерційну ефективність впроваджених цифрових інструментів та мобільних застосунків банку, які дієво стимулюють населення до накопичення строкових заощаджень.

За підсумками звітного 2025 року загальна структура депозитного портфеля установи за ключовими групами клієнтів фактично реверсно повернулася до збалансованих значень базового 2021 року: питома вага юридичних осіб скоригувалася до 75,46 %, тоді як частка фізичних осіб відновилася до 24,54 %. Особливо важливим методологічним аспектом є те, що у 2025 році чистий номінальний приріст усього депозитного портфеля відбувся виключно за рахунок мобілізації коштів населення (приріст роздрібного сегменту становив понад 4,2 млрд грн), тоді як сукупний обсяг депозитів бізнесу навіть продемонстрував незначне відносне скорочення порівняно з попереднім роком.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що модель формування пасивів АТ «Креді Агріколь Банк» традиційно спирається на масштабний корпоративний капітал, водночас стабільна та високоліквідна частка заощаджень фізичних осіб забезпечує системі необхідний рівень диверсифікації ризиків. Така збалансована структура дозволяє фінансовій установі мінімізувати загрози раптового одномоментного відтоку капіталу та підтримувати високі показники загальної фінансової стійкості.

Для більш глибокого та детального вивчення внутрішніх процесів наповнення й трансформації ресурсного потенціалу банку суттєве аналітичне значення має розгляд розподілу залучених коштів за галузевими ознаками економічної діяльності депонентів. Детальний склад і динаміка депозитної бази установи в розрізі секторів господарювання клієнтів протягом 2021-2025 років наочно представлені на рис.2.2.

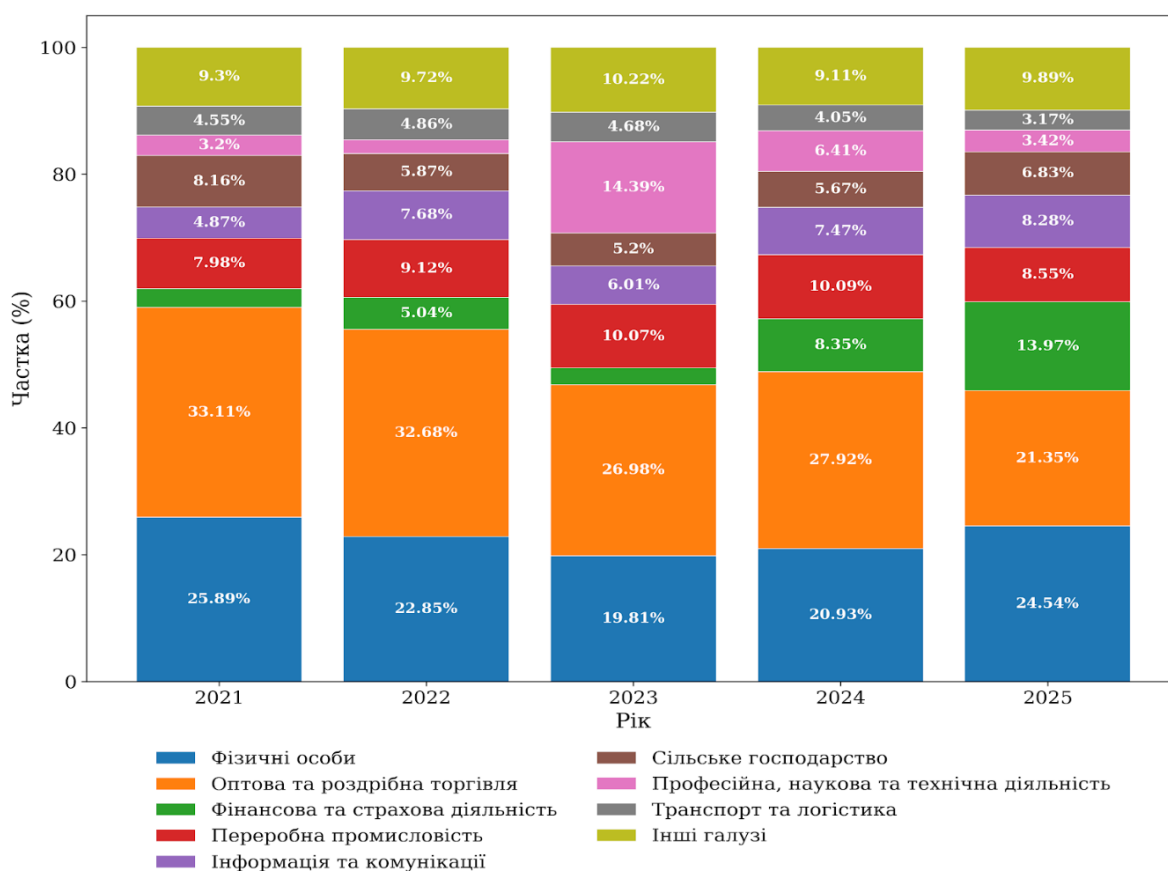


Рис. 2.2. Галузевий склад депозитного портфеля банку за сферами діяльності клієнтів у 2021-2025 роках, %.

Джерело: побудовано автором за [28].

Ретельне вивчення внутрішньої архітектури депозитної бази за галузевим спрямуванням у межах 2021-2025 років чітко підтверджує наявність вираженої секторальної концентрації ресурсів фінансової установи (рис. 2.2). Поточний розподіл залученого капіталу демонструє стабільне функціонування кількох ключових макросекторів, які формують основний фінансовий та ліквідний фундамент банку.

Якщо розглядати клієнтську базу в розрізі окремих відокремлених напрямів, то найбільшу питому вагу у структурі пасивів послідовно утримують фізичні особи, які виступають стратегічним донором стабільної ліквідності банку. У базовому 2021 році їхня частка становила 25,89 %, після чого у 2022–2023 роках відбулося її тимчасове падіння до локального мінімуму на рівні 19,81 %. Така траєкторія стала прямим наслідком загострення воєнних ризиків, стрімкого зростання невідкладних споживчих витрат домогосподарств, а також часткового перетоку капіталу населення у готівкову форму або ліквідні закордонні активи. Водночас протягом 2024–2025 років зафіксовано впевнене реверсне відновлення цього показника (до 20,93 % та 24,54 % відповідно), що переконливо свідчить про успішну адаптацію приватних депонентів та стабілізацію їхньої заощаджувальної поведінки.

Другим за масштабами та рівнем фінансового значення сегментом пасивів виступає оптова та роздрібна торгівля, для якої протягом аналізованого п'ятиріччя була притаманна хвилеподібна динаміка. Після помітного просідання у 2023 році до рівня 26,98 %, у 2024 році відбулося тимчасове відновлення торговельних залишків, яке, проте, у 2025 році змінилося зниженням їхньої питомої ваги до 21,35 %. Подібна волатильність відображає високу чутливість вітчизняного торговельного бізнесу до макроекономічної нестабільності, руйнування звичних логістичних ланцюгів та коливань поточного споживчого попиту всередині країни.

Діяльність фінансових та страхових організацій у структурі депозитного портфеля банку характеризується найбільш помітним рівнем нестабільності.

Простежується стрімке нарощення їхньої частки до пікового значення 14,39 % у 2023 році з наступним різким падінням протягом 2024–2025 років до мінімальних 6,83 %. Описана динаміка безпосередньо обумовлювалася процесами активного перерозподілу міжбанківської ліквідності, зміною інвестиційних пріоритетів контрагентів та загальною тактичною адаптацією фінансового сектору до жорстких монетарних умов регулятора.

Сегмент переробної промисловості демонстрував помірне, але стабільне планомірне зростання своєї питомої ваги з 7,98 % у 2021 році до 10,09 % у 2024 році з незначним подальшим коригуванням до 8,55 % наприкінці 2025 року. Це підтверджує тривале збереження вагової ролі промислових підприємств як надійних і передбачуваних корпоративних клієнтів банку, фінансові потоки яких поступово відновлювалися в міру адаптації економіки.

Сільське господарство та агропромисловий комплекс продемонстрували найбільш вражаючу та стійку позитивну динаміку серед усіх галузей реального сектору економіки. Частка залучених коштів агровиробників зросла з помірних 4,55 % у 2021 році до 8,35 % у 2024 році, зафіксувавши стрімкий стрибок до рекордних 13,97 % у звітній перспективі 2025 року. Така траєкторія є прямим практичним відображенням послідовної реалізації стратегічної орієнтації АТ «Креді Агріколь Банк» на обслуговування та фінансування вітчизняного аграрного сектору, який у воєнний період утримував статус ключового драйвера національної економіки та генератора валютної виручки.

Важливий висхідний тренд продемонструвала також сфера інформації та комунікацій, чия частка у портфелі планомірно збільшилася до 8,28 % у 2025 році. Це наочно ілюструє високі темпи розвитку вітчизняного ІТ-сектору та масштабних цифрових бізнесів, які потребують надійного європейського банківського обслуговування і формують значні обсяги високоліквідних залишків на рахунках. Натомість транспортно-логістичний комплекс та інші допоміжні галузі утримували відносно стабільні позиції з незначними коливаннями, відіграючи другорядну роль у загальній структурі формування депозитного капіталу установи.

Таким чином, узагальнюючи результати галузевого аналізу, можна констатувати, що структура депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банк» у 2021-2025 роках характеризується вираженою концентрацією ресурсного потенціалу навколо трьох ключових опорних елементів: роздрібних заощаджень населення, капіталу підприємств сфери торгівлі та ресурсів динамічного аграрного сектору. Водночас менш вагома участь інших галузей вказує на збереження певної залежності фінансової установи від кон'юнктури та операційної активності цих базових секторів економіки.

2.3. Вплив воєнних викликів на формування депозитних ресурсів та поведінку вкладників

Повномасштабна війна в Україні зумовила тектонічні зрушення у функціонуванні всієї національної банківської системи, висунувши принципово нові вимоги до процесів формування та утримання стабільності депозитних ресурсів. Екстремальні воєнні події виступили ключовим дестабілізуючим чинником для макроекономічного середовища, що безпосередньо відбилося на рівні інституційної довіри населення до фінансових посередників, а також кардинально трансформувало глибинну структуру й загальну динаміку депозитного ринку [27]. До сукупності найбільш деструктивних факторів такого впливу належать стрімке падіння загальної економічної активності, вимушене скорочення рівня зайнятості, девальваційні коливання національної валюти та високий інфляційний тиск.

В умовах тривалої військової агресії архітектура депозитного ринку України зазнала глибоких структурно-поведінкових трансформацій. Суттєве посилення рівня невизначеності та фінансових ризиків зумовило докорінну зміну класичних моделей поведінки вкладників. Насамперед це проявилось у формуванні надміру обережного ставлення населення до довгострокових заощаджень, наслідком чого став перехід до консервативних форм розміщення

капіталу. Депоненти почали віддавати явну перевагу інструментам із мінімальним строком фіксації або акумулювати ресурси безпосередньо на поточних і карткових рахунках, що гарантує миттєвий безперешкодний доступ до ліквідності у разі раптового погіршення безпекової чи економічної ситуації. Зведену характеристику ключових трансформацій у поведінкових моделях вкладників під впливом воєнного стану наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні зміни поведінки вкладників в умовах воєнного стану

Поведінкова тенденція вкладників	Характеристика змін	Вплив на депозитні ресурси банків
Перевага короткострокових депозитів	Вкладники обирають депозити на коротші строки через високий рівень невизначеності	Зменшується стабільність ресурсної бази банків
Зростання частки коштів на поточних рахунках	Клієнти залишають більше коштів у вільному доступі	Знижується частка строкових депозитів
Підвищений інтерес до валютних заощаджень	Населення намагається захистити кошти від девальвації гривні	Підвищується рівень доларизації депозитного ринку
Обережна фінансова поведінка	Частина вкладників відкладає рішення щодо довгострокового розміщення коштів	Сповільнюється приріст депозитного портфеля
Підвищення значення державних гарантій	Рішення про розміщення коштів більше залежить від гарантій Фонду гарантування вкладів	Частково відновлюється довіра до банків

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових та аналітичних матеріалів.

Однією з найбільш виражених тенденцій кризового періоду, як засвідчує представлена матриця, стало також помітне зростання рівня доларизації депозитного ринку. Стійкі очікування девальвації гривні та висока волатильність валютного сегменту стимулювали клієнтів масово конвертувати заощадження в іноземну валюту, попри мінімальний, майже нульовий рівень відсоткової

дохідності за такими програмами. Це суттєво ускладнило процеси стратегічного управління структурою пасивів комерційних банків та призвело до нагромадження додаткових валютних ризиків на їхніх балансах.

Крім того, загальносистемне скорочення обсягів довгострокових депозитів фізичних осіб змусило фінансові установи перейти на модель безперервного пролонгування та оновлення короткострокових ресурсів, що об'єктивно обмежує їхній потенціал у сфері довгострокового кредитування інвестиційних проєктів та загального відновлення національної економіки.

Для того щоб оцінити, наскільки ефективно АТ «Креді Агріколь Банк» зумів протистояти зазначеним загальноринковим деструктивним тенденціям «вимивання» строкових пасивів, доцільно здійснити глибокий динамічний аналіз його депозитної бази в розрізі категорій клієнтів та детальних строків розміщення коштів за період 2021-2025 років. Відповідні статистичні дані фінансової звітності установи агреговано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банку» за категоріями клієнтів та строками у 2021-2025 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Юридичні особи	34150,5	74,1	49376,8	77,1	72388,1	80,2	79138,2	79,1	77325,9	75,5
кошти на вимогу	23113,3	50,2	30780,4	48,1	38326,1	42,5	38118,2	38,2	34189,4	33,4
строкові кошти	11037,2	24,0	18596,4	29,1	34061,9	37,7	40956,9	40,9	43136,5	42,1
Фізичні особи	11927,8	25,9	14626,6	22,9	17886,3	19,8	20953,3	20,9	25150,4	24,5
кошти на вимогу	7986,6	17,3	10185,2	15,9	9944,6	11,0	13534,4	13,5	15266,2	14,9
строкові кошти	3941,2	8,6	4441,4	6,9	7941,7	8,8	7418,8	7,4	9884,2	9,6
Усього коштів клієнтів	46078,3	100,0	64003,4	100,0	90274,4	100,0	100091,4	100,0	102476,3	100,0

Джерело: побудовано автором за [28].

Аналітичні результати проведеного структурно-строкового моделювання депозитного портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» (табл. 2.4) дозволяють констатувати унікальну тенденцію: попри загальносистемні кризи, установа продемонструвала не просто масштабне кількісне розширення ресурсної бази, а й суттєве якісне покращення її строкової структури. Протягом 2021-2025 років сукупний обсяг залучених клієнтських коштів зріс із 46 078 300 тис. грн до 102 476 300 тис. грн, тобто чистий номінальний приріст склав 56 398 000 тис. грн, зафіксувавши збільшення масштабу пасивів більш ніж у 2,2 рази, що є винятково позитивним маркером для періоду воєнної економіки.

Аналіз внутрішнього розподілу пасивів підтверджує домінантну роль корпоративного сегменту протягом усього часового горизонту дослідження. Обсяг капіталу юридичних осіб динамічно збільшився з 34 150 500 тис. грн до 77 325 900 тис. грн. При цьому питома вага корпоративних пасивів зафіксувала свій локальний максимум у 2023 році на рівні 80,2 %, після чого плавно скоригувалася до 75,5 % у звітній перспективі 2025 року.

Паралельно з цим, кошти приватних фізичних осіб також продемонстрували стійкий висхідний тренд, збільшившись у номінальному вираженні з 11 927 800 тис. грн до 25 150 400 тис. грн (чистий приріст склав 13 222 600 тис. грн). Характерне зростання частки роздрібного портфеля наприкінці 2024–2025 років до рівня 24,5 % є прямим підтвердженням високої затребуваності інноваційних цифрових продуктів банку серед населення та відновлення стабільної заощаджувальної моделі домогосподарств.

Найбільший науково-практичний інтерес викликає аналіз строкової структури залучених ресурсів, де банку вдалося повністю спростувати загальноринковий тренд на дестабілізацію пасивів. У корпоративному сегменті (юридичні особи) зафіксовано кардинальне планомірне скорочення питомої ваги найбільш рухливих коштів на вимогу – з 50,2 % у 2021 році до 33,4 % у 2025 році. Натомість обсяг стабільних строкових депозитів бізнесу продемонстрував безпрецедентне зростання, злетівши з 11 037 200 тис. грн до 43 136 500 тис. грн, а їхня питома вага в структурі сукупного балансу клієнтських коштів майже

подвоїлася – з 23,9 % до 42,1 %. Такий унікальний результат свідчить про формування винятково високого рівня інституційної довіри з боку великого бізнесу та агрохолдингів, які свідомо погоджувалися на тривалу фіксацію ліквідності в АТ «Креді Агроколь Банк» як найнадійнішому фінансовому репозитарії.

У сегменті роздрібного бізнесу (фізичні особи) внутрішні структурні пропорції утримувалися на більш консервативному та стабільному рівні, чітко відображаючи обережну поведінку населення. Обсяг роздрібних коштів на вимогу збільшився з 7 986 600 тис. грн до 15 266 200 тис. грн, утримуючи частку в межах 11,0–17,3 %. Разом із цим, строкові вклади громадян також продемонстрували вагомий приріст – з 3 941 200 тис. грн до 9 884 200 тис. грн, зафіксувавши максимальну питому вагу на рівні 9,6 % у 2025 році. Подібна траєкторія підтверджує, що попри об'єктивне прагнення громадян утримувати значну частину капіталу в стані миттєвої ліквідності для покриття форс-мажорних воєнних витрат, маркетингова стратегія банку щодо цифровізації та надання відсоткових бонусів у застосунку «СА+» дозволила забезпечити паралельне стабільне накопичення саме строкових ресурсів приватних осіб.

Важливу роль у забезпеченні такої стійкості національного депозитного ринку та результатів установи в кризовий період відіграла зважена монетарна та регуляторна політика Національного банку України. Оперативне підвищення відсоткових ставок за тримісячними депозитними сертифікатами НБУ та законодавче розширення державних гарантій закладами населення до 100 % їхнього обсягу суттєво сприяли упередженню панічних настроїв і забезпечили поступове відновлення інституційної довіри громадян до банківської системи. Зазначені антикризові заходи регулятора дозволили підвищити реальну привабливість гривневих заощаджень та частково компенсувати високі інфляційні ризики для депонентів. Водночас перманентне збереження безпекових воєнних загроз і загальна макроекономічна нестабільність продовжують виступати стримуючим чинником для активного самостійного зростання довгострокових строкових ресурсів у масштабах усієї фінансової

системи країни [30].

Попри екстремальний характер операційного середовища, АТ «Креді Агроколь Банк» як системно важлива установа продемонстрував зразкову стабільність ресурсної бази. Особливою рисою адаптації маркетингової та продуктової стратегії установи в цей період стало активне впровадження спеціалізованих програм соціальної підтримки клієнтів. Зокрема, менеджментом банку були розроблені та впроваджені унікальні депозитні продукти з підвищеною відсотковою дохідністю для військовослужбовців Збройних Сил України та членів їхніх родин. Це дозволило не лише мобілізувати додаткові стабільні ресурси всередині країни, а й реалізувати важливу місію корпоративної соціальної відповідальності банку. Крім того, фінансова установа продовжує активно взаємодіяти з провідними міжнародними фінансовими інституціями (зокрема з ЄБРР та IFC) з метою залучення цільового фінансування та розподілу ризиків, що дозволяє підтримувати безперервне кредитування критично важливих секторів вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану.

Суттєвим стабілізуючим чинником для депозитної бази АТ «Креді Агроколь Банк» виступає також глибоко диверсифікована структура його клієнтського портфеля. Одночасна збалансована робота як у масштабному корпоративному сегменті, так і на роздрібному ринку приватних осіб дозволяє мінімізувати залежність установи від потенційних шоків в окремих нішах вкладників. При цьому вагоме ядро депозитного портфеля, як було досліджено вище, формують кошти підприємств аграрного сектору, великих торговельних компаній, а також представників динамічного малого і середнього бізнесу (МСБ) [28].

Ключовим вектором технологічної адаптації банку до безпекових обмежень воєнного часу став прискорений розвиток і впровадження цифрових сервісів та дистанційних каналів обслуговування. Модернізація мобільного застосунку «СА+» дозволила клієнтам безперешкодно, безпечно та в цілодобовому режимі здійснювати повний комплекс операцій із відкриття, поповнення та пролонгації депозитних угод без фізичного відвідування відділень. Це не лише мінімізувало операційні витрати банку, а й виступило

головним чинником утримування високої клієнтської активності та підтримання безперебійного припливу нових депозитних надходжень [6]. Паралельно з цим, особлива увага приділяється захисту інтересів вкладників через ведення абсолютно прозорої фінансової політики, утримання високих показників адекватності капіталу та суворе дотримання міжнародних стандартів банківського нагляду групи *Crédit Agricole*. Висока ліквідність банку підтверджується фактичними значеннями коефіцієнтів LCR та NSFR, які багаторазово перевищують мінімальні нормативні вимоги НБУ.

Узагальнюючи результати структурно-строкового аналізу та оцінки зовнішніх чинників, можна зробити висновок, що депозитний портфель АТ «Креді Агріколь Банк» у період воєнного стану продемонстрував надвисоку операційну стійкість та збалансованість. Якісна трансформація структури пасивів, виражена у випереджаючому зростанні частки довгострокових та середньострокових строкових депозитів корпоративного сектору під впливом як внутрішніх цифрових переваг, так і загальнодержавних регуляторних заходів НБУ та ФГВФО, дозволила банку сформувати надійний і прогнозований ресурсний фундамент. Це повністю нівелювало класичні ризики втрати миттєвої ліквідності через наявність залишків на вимогу у фізичних осіб та створило необхідний потенціал для подальшого безперебійного функціонування установи в умовах воєнної макроекономіки. Сформована банком модель управління залученими ресурсами демонструє високу ефективність, а накопичений практичний потенціал потребує подальшого розвитку шляхом оптимізації вартості пасивів та вдосконалення інструментів стимулювання довгострокових заощаджень.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Ключові проблеми формування депозитної бази АТ «Креді Агріколь Банк»

Заощадження приватних домогосподарств традиційно становлять основу ресурсної бази будь-якої банківської установи. Для комерційного банку розробка ефективної стратегії взаємодії з приватними вкладниками є не лише інструментом акумулювання ліквідності, а й визначальним чинником зміцнення конкурентних позицій на фінансовому ринку. Слід зауважити, що попри деструктивні макроекономічні виклики воєнного періоду та тенденцію до зниження дохідності депозитів, рівень довіри громадян до банківського сектору зберігає відносну стабільність, а банки й надалі виконують функцію ключового інституту для зберігання фінансових активів приватного сектору [26].

Для АТ «Креді Агріколь Банк», що володіє значним досвідом оперування на вітчизняному ринку та статусом надійного міжнародного партнера, нарощування депозитного портфеля фізичних осіб залишається пріоритетним стратегічним орієнтиром. Обсяги залучення роздрібних пасивів значною мірою корелюють із загальнооекономічними показниками, проте установа здатна нівелювати негативний зовнішній вплив шляхом підвищення якості клієнтського сервісу. Попри триваючий процес очищення банківської системи від неплатоспроможних суб'єктів, стабільна робота системи гарантування вкладів дозволяє клієнтам зберігати впевненість у фінансовій стійкості АТ «Креді Агріколь Банк». Суттєвий вплив на ефективність депозитних операцій також здійснює монетарний курс Національного банку України, зокрема динаміка

облікової ставки, що вимагає від банку високого рівня адаптивності у процесі формування відсоткової політики [33].

Паралельно з розвитком роздрібного сегмента, стратегічним вектором діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» залишається посилення взаємодії з корпоративним сектором, насамперед із суб'єктами агропромислового комплексу, що становить нішеву спеціалізацію фінансової установи. Сучасний етап трансформації вимагає переходу від екстенсивного нарощування портфеля до якісного вдосконалення діяльності, а саме розширення лінійки банківських продуктів, оптимізації стандартів клієнтського сервісу та забезпечення довгострокової стійкості обраної бізнес-моделі. Фундаментом для модернізації процесів обслуговування стає інтеграція інноваційних інформаційних технологій, які надають клієнтам можливість дистанційного доступу до повного спектра фінансових інструментів.

Процес формування ефективної депозитної політики банку в актуальних умовах супроводжується низкою критичних викликів, які доцільно структурувати за рівнями впливу. На макроекономічному рівні установа змушена функціонувати в режимі високої невизначеності, зумовленої воєнною агресією. Стійкість ресурсної бази перебуває под постійним тиском негативних чинників, серед яких: спад ділової активності, волатильність монетарного курсу Національного банку України, а також прискорення темпів інфляції та девальваційні ризики [16]. Зазначені фактори лежать поза межами операційного менеджменту банку, проте вони безпосередньо корегують ощадну поведінку приватних вкладників та стратегічні підходи до управління ліквідністю з боку представників бізнесу.

На мікрорівні управління депозитними операціями АТ «Креді Агріколь Банк» стикається з ще більш суттєвими викликами, ключовим серед яких є критична складність прогнозування клієнтської поведінки. У воєнний період мотивація вкладників щодо розміщення активів трансформується під тиском панічних настроїв, що провокує непередбачувані дострокові вилучення капіталу або його міграцію до фінансових установ, які пропонують миттєву спекулятивну

вигоду [18]. Дефіцит довіри до банківського сектору в цілому, попри бездоганну репутацію АТ «Креді Агріколь Банк» як міжнародної групи, залишається вагомим бар'єром для акумулювання довгострокових ресурсів. Додатково ситуацію ускладнює деформація сезонних циклів, які раніше слугували базою для планування грошових потоків, а нині набули хаотичного характеру.

Не менш гострою проблемою є дисбаланс між собівартістю залученого капіталу та показниками рентабельності банківської діяльності. В умовах жорсткої монетарної політики НБУ банк змушений обирати між зростанням відсоткових витрат задля утримання пасивної бази та ризиком відтоку клієнтів до конкурентів з агресивнішою ціновою стратегією.

Облікова ставка Національного банку України виступає стратегічним інструментом грошово-кредитного регулювання, що визначає вартість ліквідності в економіці та перебуває у прямій кореляції з дохідністю заощаджень. Зростання облікової ставки сигналізує про рестрикційний курс монетарної політики, що спонукає комерційні банки коригувати відсоткові ставки в бік збільшення для стимулювання припливу депозитів фізичних осіб. Такий підхід посилює схильність населення до накопичення, оскільки забезпечує вищу реальну дохідність вкладів, сприяючи водночас вилученню надлишкової грошової маси та стримуванню інфляційного тиску.

Проте взаємозв'язок між обліковою ставкою та депозитними ставками не є лінійним і характеризується певною часовою затримкою, яка залежить від стану ліквідності банківської системи та рівня конкуренції на ринку банківських послуг. У періоди зниження облікової ставки спостерігається поступове зниження вартості ресурсів банків, що призводить до зниження номінальних ставок за депозитами. Ефективність цього впливу також залежить від очікувань суб'єктів економіки щодо майбутньої інфляції та стабільності національної валюти. Для банківського сектору облікова ставка слугує орієнтиром при формуванні вартості пасивів, оскільки вона визначає альтернативну вартість залучення коштів через операції рефінансування або розміщення депозитних сертифікатів НБУ.

В контексті макроекономічної стабільності висока облікова ставка виконує функцію захисту заощаджень у національній валюті, забезпечуючи інвесторам дохідність, яка нівелює купівельну спроможність, втрачену внаслідок зростання споживчих цін. При цьому на рівень реальної дохідності депозитів суттєво впливає податкове навантаження, зокрема податок на доходи фізичних осіб та військовий збір, які утримуються з нарахованих відсотків. Таким чином, облікова ставка є не лише технічним інструментом регулювання вартості грошей, а й стратегічним індикатором, що визначає інвестиційну привабливість банківських інструментів у структурі фінансових активів населення.

В умовах макроекономічної нестабільності, спричиненої воєнним станом, ключовим показником привабливості депозитних продуктів Crédit Agricole є не номінальна відсоткова ставка, а реальна дохідність капіталу після вирахування інфляційного тиску та фіскального навантаження. Для подальшого аналізу ефективності депозитної політики рекомендується застосувати класичне рівняння Фішера, скориговане з урахуванням податкової ситуації в Україні:

$$r = \frac{1+i}{1+\pi} - 1 \quad (2.1)$$

де: r – реальна відсоткова ставка (фактичний приріст купівельної спроможності вкладу); i – номінальна відсоткова ставка банку, скоригована на суму податку на доходи фізичних осіб (18%) та військового збору (1,5% у 2021–2023 рр. та до 01.10.2024 р.; 5% з 01.10.2024 р.); загальне податкове навантаження становило 19,5% у 2021–2023 рр. та 23% починаючи з IV кварталу 2024 р.; π – очікуваний або фактичний темп інфляції (індекс споживчих цін) за відповідний період.

Аналізуючи взаємозв'язок між впливом регуляторів на монетарну політику та реальною дохідністю коштів клієнтів, ми можемо оцінити здатність банків справлятися з інфляційними викликами. У таблиці 3.1 порівнюються облікова ставка Національного банку України (НБУ), середня вартість депозитів у АТ

«Креді Агроколь Банк» та розраховані рівні реальних відсоткових ставок за період 2021-2025 років. Аналіз співвідношення банківських відсоткових ставок до інфляції протягом 2021-2025 років визначає ключові деструктивні фактори, що впливають на формування позитивної мотивації вкладників банку.

Таблиця 3.1

Динаміка показників дохідності строкових вкладів АТ «Креді Агроколь Банк» з урахуванням податкового та інфляційного чинників у 2021-2025 рр., %

Період	Середня облікова ставка НБУ, %	Номінальна відсоткова ставка банку, %	Ставка після оподаткування (ПДФО+ВЗ), %	Рівень інфляції, %	Реальна відсоткова ставка для вкладника, %
2021	7,5	5,5	4,4	10	-5,1
2022	18,7	7	5,6	26,6	-16,6
2023	22,3	8	6,4	5,1	+1,3
2024	13,7	12	9,6	12	-2,2
2025	15,2	10,5	8,1	8	+0,1

Джерело: розраховано та складено автором на основі даних НБУ та фінансової звітності банку.

По-перше, результати розрахунків за точною формулою Фішера свідчать, що протягом трьох із п'яти аналізованих років реальна дохідність банківських вкладів для населення була від'ємною. Найбільш критичним став 2022 рік, коли внаслідок повномасштабного вторгнення та стрімкого зростання інфляції до 26,60 % реальна відсоткова ставка знизилася до -16,56 %. Це означає, що попри номінальну дохідність на рівні 7,00 % купівельна спроможність заощаджень вкладників скоротилася більш ніж на 16,5 %. Водночас слід зазначити, що у 2021–2023 роках та до 1 жовтня 2024 року сукупне податкове навантаження на депозитний дохід становило 19,50 % (18,00 % ПДФО та 1,50 % військового

збору), тоді як із IV кварталу 2024 року воно зросло до 23,00 % (18,00 % ПДФО та 5,00 % військового збору). Зміна податкового законодавства упродовж 2024 року зумовила необхідність розрахунку середньозваженої річної фіскальної ставки на рівні 20,38 %, що суттєво вплинуло на підсумкові аналітичні показники порівняно з оцінками, які базувалися на застосуванні фіксованої ставки 23,00 %.

По-друге, спостерігається суттєвий розрив між обліковою ставкою НБУ та вартістю залучення депозитних ресурсів банком. У 2023 році, коли середня облікова ставка становила 22,30 %, АТ «Креді Агріколь Банк» пропонував за строковими вкладками в середньому лише 8,00 %. Така стримана відсоткова політика пояснюється прагненням банку зберегти прийнятний рівень чистої процентної маржі та уникнути надмірного здорожчання кредитних ресурсів для стратегічних клієнтів агропромислового сектору. Водночас саме у 2023 році, завдяки уповільненню інфляції та стабілізації індексу споживчих цін на рівні 5,10 %, вкладники отримали найвищу позитивну реальну дохідність за весь аналізований період – +1,28 %. Це стало одним із ключових чинників відновлення припливу строкових депозитів і послаблення панічних настроїв вкладників.

По-третє, дані за 2024 рік свідчать про повернення негативної тенденції на депозитному ринку. Попри зростання номінальної відсоткової ставки до 12,00 %, одночасне прискорення інфляції до 12,00 % у поєднанні з посиленням податкового навантаження призвело до того, що реальна дохідність депозитів після оподаткування знову стала від'ємною та досягла -2,17 %. Це підтверджує, що чинна система оподаткування пасивних доходів у поєднанні з помірно консервативною депозитною політикою банку не дозволяє строковим депозитам повною мірою виконувати функцію примноження капіталу, залишаючи їм переважно роль інструменту часткового захисту коштів від інфляційного знецінення.

До зазначених ринкових проблем формування ресурсної бази банку слід додати й окремі інституційні чинники, пов'язані з належністю установи до іноземної фінансової групи. Незважаючи на високий рівень надійності та

підтримку з боку материнської структури Crédit Agricole S.A., частина консервативних вкладників в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності може сприймати іноземне походження капіталу як додатковий фактор невизначеності. Зокрема, окремі клієнти можуть висловлювати занепокоєння щодо можливого перегляду стратегії присутності європейської групи на українському ринку або зміни її інвестиційних пріоритетів. Такі настрої здатні тимчасово знижувати лояльність окремих категорій вкладників, які у кризові періоди традиційно надають перевагу державним банкам. У зв'язку з цим для АТ «Креді Агріколь Банк» особливого значення набуває ефективна комунікаційна політика та підтримання довіри клієнтів до стабільності установи.

Суттєвим структурним недоліком депозитної бази банку є дисбаланс її строкової структури, що проявляється у переважанні короткострокових ресурсів і коштів на вимогу в роздрібному сегменті. Така ситуація обмежує можливості формування стабільної довгострокової ресурсної бази, необхідної для розвитку програм довгострокового кредитування, насамперед підприємств агропромислового комплексу, для яких характерні тривалі виробничі цикли. В умовах високої облікової ставки НБУ банк змушений підтримувати конкурентний рівень відсоткових ставок, щоб запобігти відтоку клієнтів. Це підвищує середню вартість ресурсів і чинить тиск на собівартість кредитних продуктів. У результаті виникає стратегічне протиріччя між потребою економіки в доступному кредитуванні та необхідністю банку забезпечувати привабливість депозитів і стабільність ресурсної бази.

Важливою внутрішньою проблемою банку є недостатня ефективність маркетингової політики щодо утримання та підвищення лояльності наявної депозитної бази. Основний акцент менеджменту часто зосереджується на залученні нових клієнтів і просуванні стандартизованих цифрових продуктів, тоді як індивідуальній роботі з уже сформованою клієнтською базою приділяється менше уваги [31]. Особливо це стосується клієнтів старших вікових груп, які володіють значними заощадженнями, але віддають перевагу

традиційним каналам обслуговування та особистій взаємодії з банком. Орієнтація переважно на цифровий сегмент призводить до поступового зниження лояльності частини клієнтів і підвищує ризик перерозподілу їхніх коштів на користь банків-конкурентів.

Окремим технологічним викликом є недостатній рівень цифровізації взаємодії з корпоративними клієнтами, зокрема суб'єктами малого та середнього агробізнесу. Попри високу ділову репутацію банку, окремі процедури відкриття, супроводу та пролонгації депозитних рахунків для юридичних осіб залишаються надмірно формалізованими та частково залежними від паперового документообігу. В умовах воєнного стану, коли швидкість фінансових рішень і оперативне управління ліквідністю є критично важливими, такі процедурні обмеження знижують оперативність залучення коштів підприємств і стримують розвиток корпоративного депозитного портфеля.

Хоча успішне функціонування мобільного застосунку «СА+» стало важливим етапом загальної цифровізації банківського обслуговування, аналіз його функціональних можливостей свідчить про наявність обмежень у частині використання як інструменту залучення довгострокових депозитних ресурсів.

По-перше, інтерфейс та функціонал мобільного застосунку «СА+» значною мірою орієнтовані на здійснення поточних операцій, карткових переказів та контроль залишків, тоді як інструменти стимулювання довгострокового заощадження представлені недостатньо. Попри можливість дистанційного відкриття ощадних рахунків, застосунок переважно сприймається користувачами як інструмент оперативного банкінгу, а не як засіб довгострокового управління фінансами. Це об'єктивно обмежує потенціал трансформації поточних залишків у строкові депозитні ресурси [34].

По-друге, залишається недостатній рівень інтелектуальної персоналізації цифрових сервісів. Роздрібні клієнти фактично не отримують таргетованих пропозицій, сформованих на основі аналізу їхньої фінансової поведінки, структури витрат чи рівня вільних залишків коштів. Відсутність

автоматизованих рекомендацій або push-повідомлень щодо доцільності розміщення тимчасово вільних коштів у строкові депозити знижує ефективність цифрових каналів у процесі конверсії ресурсів. У сучасних умовах розвитку цифрового банкінгу це формує додатковий бар'єр для перетікання коштів із поточних рахунків у строкові вклади.

Суттєвим системним чинником є також зниження схильності клієнтів до формування довгострокових гривневих заощаджень під впливом макроекономічної та безпекової нестабільності. За таких умов пріоритетом для вкладників стає збереження ліквідності та мінімізація ризиків знецінення капіталу, а не отримання процентного доходу.

Для АТ «Креді Агріколь Банк» це створює ризик скорочення стабільної частини ресурсної бази. Частина клієнтів спрямовує заощадження в альтернативні інструменти – іноземну валюту, нерухомість або державні облігації (зокрема ОВДП), які сприймаються як більш захищені від кризових шоків. Це актуалізує необхідність застосування нецінових механізмів стимулювання довгострокових депозитів [40].

Окремим викликом є ризики кібербезпеки, які посилюються в процесі розвитку мобільного застосунку «СА+» та дистанційних каналів обслуговування. Потенційні технічні збої або тимчасова недоступність цифрових сервісів можуть негативно впливати на рівень довіри клієнтів і провокувати короткостроковий відтік коштів. Водночас забезпечення належного рівня кіберзахисту потребує значних інвестицій, що опосередковано впливає на ресурсні можливості банку щодо розвитку депозитних продуктів.

З урахуванням зазначеного, доцільним є узагальнення результатів дослідження у форматі SWOT-аналізу депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк», що дозволить систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на формування ресурсної бази банку в умовах воєнного стану (табл. 3.2).

Проведений комплексний SWOT-аналіз депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє об'єктивно оцінити його стратегічні позиції та потенціал на сучасному ринку банківських послуг України. Результати

матричного моделювання свідчать, що фінансова установа володіє вагомими фундаментальними конкурентними перевагами.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Найвищий рівень інституційної довіри вкладників завдяки належності до потужної міжнародної фінансової групи та бездоганній ринковій репутації. 2. Повноправна участь у державній системі гарантування вкладів, що мінімізує безпекові ризики для роздрібних депонентів. 3. Наявність диверсифікованої та стабільної клієнтської бази (фізичні особи та системні підприємства стратегічного агробізнесу). 4. Високий рівень адаптивності та гнучкості у процесі модифікації відсоткових ставок відповідно до монетарного курсу НБУ. 5. Наявність ефективного цифрового каналу дистанційного обслуговування (мобільний застосунок «СА+») для оперативного доступу до ощадних продуктів. 6. Накопичений унікальний досвід антикризового управління пасивними операціями в умовах воєнних шоків.	1. Формування від'ємної реальної відсоткової дохідності за строковими депозитами у більшості аналізованих періодів під впливом інфляційного чинника. 2. Критична складність точного моделювання та прогнозування поведінки вкладників в умовах перманентної воєнної макронестабільності. 3. Недостатній рівень інтелектуальної персоналізації депозитних пропозицій у межах цифрової платформи «СА+». 4. Наявність суттєвого комерційного розриву між обліковою ставкою регулятора та фактичними номінальними ставками залучення коштів банком. 5. Незбалансованість строкової архітектури пасивів, що проявляється у переважанні короткострокових вкладів та поточних залишків.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Диверсифікація та розширення лінійки ощадних інструментів шляхом впровадження гнучких та адаптивних умов накопичення капіталу. 2. Глибока індивідуалізація та інтелектуальна персоналізація ощадних пропозицій у мобільному додатку «СА+» на основі Big Data. 3. Модернізація маркетингової стратегії просування пасивних продуктів з акцентом на утримання наявної бази та роботу з консервативними сегментами. 4. Впровадження інноваційного функціоналу автоматичного розміщення тимчасово вільних залишків коштів корпоративних і роздрібних клієнтів у гнучкі депозити.	1. Триваюча військова агресія, руйнування економічного потенціалу країни та загальна макроекономічна невизначеність. 2. Посилення інфляційного тиску та девальваційних очікувань, що знецінюють заощадження в національній валюті. 3. Інтенсифікація міжбанківської конкуренції за обмежені ліквідні ресурси приватного та корпоративного секторів. 4. Зростання рівня фіскального навантаження на пасивні доходи клієнтів (підвищення ставки військового збору). 5. Наявність альтернативних високодохідних та захищених інструментів інвестування (зокрема державних ОВДП). 6. Активізація транскордонних кіберризиків та загроза раптового «цифрового відтоку» ліквідності через дистанційні канали.

Джерело: сформовано та структуровано автором на основі результатів дослідження.

Ключову стабілізуючу роль серед них відіграють високий рівень

сформованої лояльності клієнтів, капітальна підтримка з боку материнської французької групи та диверсифікована структура ресурсної бази, сформована переважно за рахунок представників аграрного сектору. Водночас у процесі стратегічної діагностики виявлено низку внутрішніх обмежень, що стримують ефективність пасивних операцій. Вони насамперед пов'язані з дисбалансом строкової структури депозитного портфеля, недостатнім рівнем цифрової персоналізації клієнтського досвіду, а також підвищеною чутливістю системи управління ліквідністю до змін поведінки вкладників під впливом безпекових факторів.

Поточний стан зовнішнього середовища характеризується високим ступенем невизначеності. З одного боку, він створює для АТ «Креді Агріколь Банк» можливості для розвитку, які можуть бути реалізовані через впровадження цифрових фінансових рішень, автоматизацію управління залишками та поглиблення взаємодії з аграрним бізнесом. З іншого боку, зовнішнє середовище формує суттєві макроекономічні загрози, пов'язані з воєнними ризиками, інфляційним тиском, фіскальним навантаженням і жорсткою конкуренцією з боку інших банків та державних боргових інструментів.

У сукупності зазначені фактори вимагають від менеджменту банку підвищення гнучкості депозитної політики, удосконалення клієнтського сервісу та впровадження проактивних цифрових інструментів залучення коштів з метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості та рентабельності [11]. Виявлені у межах SWOT-аналізу слабкі сторони та зовнішні загрози формують основу для визначення практичних напрямів удосконалення пасивних операцій банку.

3.2. Напрями вдосконалення депозитної політики та зміцнення ресурсної бази АТ «Креді Агріколь Банк»

У сучасних умовах функціонування банківської системи України

формування стабільної та прогнозованої депозитної бази набуває особливої актуальності. Тривалий воєнний стан, високий рівень інфляційного тиску, волатильність валютного ринку та зміна поведінкових моделей вкладників істотно ускладнюють процеси мобілізації ресурсів фінансовими установами. За таких умов ключового значення набуває вдосконалення депозитної політики, спрямованої на підвищення привабливості ощадних продуктів, зміцнення довіри клієнтів та оптимізацію строкової структури залучених коштів [29]. Для АТ «Креді Агріколь Банк» реалізація цих завдань є одним із базових стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості, підтримання ліквідності та підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Узагальнені напрями оптимізації пасивних операцій та вдосконалення депозитної політики подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення депозитної політики АТ «Креді Агріколь»

Банк».

Джерело: Складено автором.

Одним із найбільш перспективних інструментів оптимізації пасивних операцій у роздрібному сегменті є впровадження інноваційних ощадних продуктів, рівень дохідності за якими безпосередньо корелює з інфляційними процесами в країні. З метою нівелювання девальваційних очікувань та стимулювання схильності населення до формування довгострокових заощаджень пропонується розробити та впровадити унікальний продукт – «Захищений депозит». Згідно з проєктними умовами, базова номінальна відсоткова ставка за цим вкладом фіксується на рівні 10,00\,\% річних, проте передбачається її щоквартальне коригування відповідно до фактичного індексу споживчих цін (ІСЦ), оприлюдненого Державною службою статистики України за попередній звітний квартал. При цьому для забезпечення фінансової стійкості банку встановлюється граничний ліміт максимального відхилення відсоткової ставки у розмірі не більше +2,00 відсоткових пунктів (в.п.) понад базовий рівень. Мінімальний строк розміщення коштів за даним продуктом становить 6 місяців, а мінімальний поріг первинного внеску – 10 000 грн. За умов стабілізації інфляційних макропоказників у прогностному діапазоні 7,00\text{--}9,00\,\% , впровадження «Захищеного депозиту» дозволить забезпечити вкладникам гарантовану позитивну реальну відсоткову ставку на рівні 0,00\text{--}1,50\,\% , що сформує потужну конкурентну перевагу на тлі стандартних ринкових продуктів, які в більшості періодів характеризуються від’ємною реальною дохідністю.

Для планомірного розширення та стабілізації ресурсної бази доцільно здійснити комплексну модернізацію системи процентних ставок шляхом їхньої глибокої диференціації. Рівень відсоткової винагороди має враховувати не лише часовий фактор, а й ступінь лояльності клієнта, обраний канал оформлення угоди та умови її пролонгації. У межах оптимізації цінової політики банку пропонується запровадити гнучку систему преміальних процентних надбавок до

базових ставок:

- +0,50 в.п. – за умови дистанційного відкриття та оформлення депозитного договору через мобільний застосунок «СА+»;
- +0,30 в.п. – у разі активації опції автоматичної пролонгації строкової угоди на новий термін;
- +0,20 в.п. – для лояльних клієнтів, чий безперервний стаж обслуговування в установі становить від 2 до 5 років;
- +0,50 в.п. – для клієнтів, які співпрацюють із банком понад 5 років.

Для запобігання надмірному зростанню процентних витрат банку встановлюється граничний сукупний розмір усіх можливих преміальних нарахувань на рівні не більше +1,00 в.п. понад стандартну ставку. Практична реалізація цієї диференційованої моделі дозволить значно інтенсифікувати використання цифрових каналів, знизити трансакційні та операційні витрати банку, а також забезпечити тривале утримання капіталу всередині системи, мінімізуючи капіталомісткі маркетингові заходи щодо залучення нових клієнтів.

Важливим технологічним чинником модернізації пасивних операцій є подальше функціональне розширення та еволюція цифрової екосистеми банку. Мобільний застосунок «СА+» має бути трансформований із трансакційного платіжного інструменту в повноцінну інтелектуальну платформу стратегічного управління приватним капіталом та заощадженнями. По-перше, у програмний комплекс доцільно інтегрувати проактивну функцію «Розумний депозит». Дана аналітична система в автоматичному режимі здійснюватиме моніторинг залишків та руху коштів на поточних і карткових рахунках депонентів. У разі, якщо протягом 14 і більше календарних днів вільний залишок перевищує встановлений клієнтом індивідуальний ліміт (мінімальний базовий поріг – 5 000 грн), алгоритм автоматично генеруватиме персоналізоване push-повідомлення з таргованою пропозицією щодо відкриття строкового вкладу, доповнене інтерактивним калькулятором розрахунку чистого очікуваного доходу. По-друге, в інтерфейс мобільної платформи пропонується впровадити спеціалізований модуль «Мій фінансовий план». За допомогою цього сервісу користувач отримує

можливість самостійно моделювати фінансові цілі (задавати цільову суму та строки накопичення), на основі чого система автоматично розроблятиме оптимальну депозитну стратегію та графік регулярних поповнень рахунку. Це дозволить банку забезпечити високу конверсію поточних високоліквідних залишків населення у стабільні строкові ресурси без залучення додаткового маркетингового бюджету.

Окрему увагу необхідно приділити роботі з аграрним сектором, який є одним із ключових напрямів діяльності банку. Доцільно розробити спеціалізований продукт «Агро-депозит Сезонний» з урахуванням характерних грошових потоків сільськогосподарських підприємств: строк вкладу – 3 місяці (жовтень–грудень, тобто після надходження виручки від збору врожаю); можливість дострокового зняття частини коштів (до 30% суми) без штрафних санкцій у лютому–квітні для фінансування посівної кампанії; процентна ставка – на 0,5–1,0 в.п. вище стандартної строкової ставки завдяки передбачуваному строку розміщення. Для великих аграрних підприємств (з депозитом понад 5 млн грн) доцільно передбачити індивідуальне узгодження ставки та можливість часткового конвертування вкладу в кредитну лінію під посівну. Це дозволить банку ще більше зміцнити свої позиції у цьому пріоритетному сегменті та збільшити обсяг залучених корпоративних ресурсів у традиційно профіцитний осінньо-зимовий період.

Для підвищення лояльності постійних клієнтів важливим є розвиток нецінових програм заохочення. Пропонується запровадити трирівневу програму лояльності: рівень «Срібний» (сукупний депозитний портфель від 50 тис. грн або від 1 року співпраці) – безкоштовне обслуговування поточного рахунку; рівень «Золотий» (від 200 тис. грн або від 3 років) – пільгові тарифи на страхування майна та безкоштовна оренда сейфової комірки; рівень «Платиновий» (від 500 тис. грн або від 5 років) – персональний менеджер, пріоритетне обслуговування у відділенні, знижена ставка за кредитними продуктами до 1,5 в.п. Нецінове стимулювання є особливо ефективним в умовах, коли подальше підвищення депозитних ставок обмежується рентабельністю кредитного портфеля: воно

дозволяє утримати клієнта, не збільшуючи прямих процентних витрат банку.

Крім того, банку необхідно продовжувати спрощення процедур обслуговування, особливо для юридичних осіб та представників малого і середнього бізнесу. Максимальна цифровізація процесу відкриття та продовження депозитів передбачає: повністю дистанційне відкриття депозитного рахунку для юридичної особи через СА+ Business із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП); скорочення строку розгляду заявки від корпоративного клієнта з 3–5 робочих днів до 1 дня; API-інтеграцію з популярними бухгалтерськими системами (1С, М.Е.Дос, BAS) для автоматичного відображення операцій. Такі заходи усунуть бюрократичні бар'єри, які є особливо болісними в умовах воєнного стану, підвищать привабливість банку для ділової аудиторії та сприятимуть залученню корпоративних ресурсів у депозитну базу.

Важливим аспектом також залишається підвищення якості комунікації з клієнтами. В умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків працівники банку повинні вміти професійно консультувати вкладників, пояснювати умови депозитних продуктів та знижувати рівень занепокоєння клієнтів щодо безпеки їхніх коштів. Пропонується запровадити щоквартальні тренінги для клієнтських менеджерів за трьома напрямками: (1) антикризова комунікація – технології роботи з тривожними клієнтами, аргументація надійності системи гарантування вкладів, пояснення механізму дії ФГВФО; (2) продуктова підготовка – оновлені умови депозитних продуктів, порівняльний аналіз з пропозиціями конкурентів; (3) цифровий супровід – допомога клієнтам у переході на обслуговування через СА+. Підвищення компетентності персоналу безпосередньо впливає на рівень утримання клієнтів, особливо у сегменті осіб старшого віку, які потребують особистого спілкування та роз'яснення умов продуктів.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Креді Агріколь Банк» не лише зберегти стабільність депозитної бази, а й покращити її структуру за рахунок збільшення частки довгострокових ресурсів, що є важливим чинником фінансової стійкості банку в сучасних умовах. Очікуваний сукупний ефект від

впровадження пропозицій: зростання частки строкових депозитів терміном понад 6 місяців на 5–8 в.п. протягом 12–18 місяців; зниження відтоку клієнтів за рахунок програм лояльності на 10–15%; збільшення частки корпоративних депозитів аграрного сектору на 3–5 в.п. завдяки сезонному продукту; підвищення конверсії поточних залишків у строкові вклади через СА+ на 20–25%. Комплексна реалізація окреслених напрямів у взаємозв'язку зі стратегічними пріоритетами материнської групи Crédit Agricole S.A. забезпечить банку конкурентні переваги на ринку депозитних послуг України в умовах тривалих воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретико-методологічних, аналітичних та практичних аспектів формування депозитних ресурсів банківських установ в умовах воєнних викликів було досягнуто мета роботи та сформульовано узагальнені висновки відповідно до поставлених науково-практичних завдань:

1. Обґрунтовано, що в сучасній архітектурі фінансового ринку депозити виконують триєдину роль, реалізуючи ресурсну, інвестиційну та стимулюючу функції. Саме депозитна база виступає фундаментом забезпечення безперебійної операційної діяльності банку, підтримання його ліквідності та каталізатором формування суспільної довіри до фінансового сектору.

2. Доведено, що в умовах системної кризи та військових шоків процес акумулювання пасивів визначається динамічним переплетенням ендогенних чинників (параметрів депозитної політики, рівня клієнтського сервісу, відсоткової стратегії банку) та екзогенних деструктивних викликів (макроекономічної нестабільності, темпів інфляції, монетарного курсу та облікової ставки НБУ, а також загального рівня інституційної довіри населення до банківської системи) [39].

3. Емпіричні дані засвідчили стійку позитивну тенденцію до нарощування загальних обсягів залучених коштів, які за підсумками 2024 року перетнули позначку у 100 млрд грн. Дослідження структурної архітектури депозитного портфеля виявило виражену домінанту коштів корпоративних клієнтів (понад 75,00%) за рахунок нішевої спеціалізації установи на агросекторі, а також планомірне розширення роздрібного сегмента завдяки розвитку цифрових сервісів та репутаційним перевагам іноземного капіталу в кризовий період.

4. Розрахунки за формулою Фішера підтвердили, що АТ «Креді Агріколь Банк» зберіг високу ліквідність та стабільність, проте зіткнувся з низкою прикладних проблем. Головними дестабілізуючими факторами визначено утримання від'ємної реальної відсоткової дохідності за строковими

вкладами у більшості періодів через інфляцію та посилення фіскального тиску, незбалансованість строкової структури у бік короткострокових пасивів, недостатню інтелектуальну персоналізацію клієнтського досвіду в мобільному додатку та певну інертність маркетингової стратегії щодо утримання наявних депонентів.

5. Розробка комплексу рекомендацій щодо вдосконалення депозитної політики банку для забезпечення його фінансової стійкості. На основі результатів стратегічного SWOT-аналізу було сформульовано та науково обґрунтовано низку взаємопов'язаних прикладних рішень. Зокрема, передбачено розробку та запуск адаптивного роздрібного продукту «Захищений депозит», номінальна ставка за яким гнучко коригується залежно від фактичного індексу споживчих цін, що гарантує клієнтам позитивну реальну дохідність. Цінова політика установи модернізується через впровадження диференційованої системи преміальних відсоткових надбавок у розмірі від +0,20 до +0,50 в.п. за використання цифрового каналу, активацію автоматичної пролонгації та тривалий стаж обслуговування. Технологічний розвиток передбачає функціональну трансформацію мобільного застосунку «СА+» у повноцінну платформу управління заощадженнями шляхом інтеграції проактивного алгоритму «Розумний депозит» для автоматичного аналізу залишків на поточних рахунках за допомогою Big Data та модуля персонального фінансового планування. Для суб'єктів корпоративного бізнесу сконструйовано нішевий ощадний інструмент «Агро-депозит Сезонний», параметри якого щодо строковості, умов часткового дострокового вилучення без втрати відсотків під час посівної та опції конвертації у кредитні лінії чітко адаптовані до специфіки операційних грошових потоків сільськогосподарських підприємств. Крім того, заплановано системне підвищення кваліфікації людського капіталу через впровадження щоквартальних тренінгів із акцентом на антикризові комунікації, продуктову підготовку та цифровий супровід консервативних ощадних сегментів.

6. Економічне моделювання засвідчило, що комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Креді Аґріколь Банк» забезпечити

значний синергетичний ефект протягом наступних 12–18 місяців. Зокрема, прогнозується нарощування частки стабільних строкових пасивів терміном понад 6 місяців у загальній структурі портфеля на 5,00–8,00 в.п., мінімізація рівня міграції клієнтської бази на 10,00–15,00%, збільшення обсягів залучення ресурсів агробізнесу на 3,00–5,00 в.п. та підвищення коефіцієнта конверсії вільних залишків коштів на рахунках у строкові вклади на 20,00–25,00%.

Підсумовуючи, ефективне управління депозитними ресурсами в умовах перманентних воєнних викликів вимагає від керівництва банку поєднання високої фінансової гнучкості, глибоких технологічних інновацій та прозорого комунікаційного менеджменту. Для АТ «Креді Агріколь Банк» успішне подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку пов'язане з остаточним переходом від класичної лінійної моделі пасивного накопичення коштів до проактивної, клієнтоцентрованої цифрової депозитної стратегії, яка гарантуватиме довгострокову капітальну стійкість та стабільну довіру депонентів у нових економічних реаліях України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 25 березня 2026 р.
2. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 20.09.2001 р. № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій : Постанова Національного банку України від 03.12.2003 р. № 516 : станом на 25 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03#Text> (дата звернення: 18.12.2025).
4. Бойко С. В., Герасименко Д. Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-54>.
5. Бурназа Р. І. Формування ресурсної бази банків України. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка*. 2021. Вип. 822. С. 45–50.
6. Буй Ю. В., Савко О. Я., Буй В. В. Аналіз діяльності та перспективи розвитку депозитної діяльності АТ «Райффайзенбанк» та АТ КБ «ПриватБанк» у сфері обслуговування фізичних та юридичних осіб. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.52>.
7. Валіцька Л., Шинкарчук М. Вплив воєнних викликів на стан ринку банківських депозитів України. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.523>.
8. Версаль Н. І., Маринчак Л. Р. Особливості формування депозитних ресурсів банками України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 22. С. 78–83.
9. Вожжов А. П. Формування ресурсної бази банківських установ: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. № 3. С. 20–25.

10. Герасимович А. М., Алексеенко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М та ін. Аналіз банківської діяльності : підручник. 2-ге вид., без змін. К. : КНЕУ, 2006. 600 с.
11. Глущенко О. В. та ін. Депозитна політика банку. *Агросвіт*. 2023. № 24. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.42>.
12. Гончар О. С. Залучення ресурсів банків: сучасні виклики та стратегічні підходи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 4 (45). С. 112–120.
13. Дзюблюк О. Детермінанти депозитної політики банків в умовах фінансової нестабільності. *Економічний аналіз*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.010>.
14. Єрмошкіна О. Поведінкові аспекти прийняття фінансових рішень: трансформація пріоритетів в кризових умовах. *Стійкість фінансової системи України: від фінансової освіти до цифрових інновацій*. Львів : ФО-П Шпак В. Б., 2025. С. 338.
15. Жук Д. О. Трансформація банківської системи в умовах цифровізації: нові виклики та перспективи : монографія. Київ : Дорадо-друк, 2020. 189 с.
16. Заславська О. І. Дилема зростання вартості банківських депозитів в умовах воєнного часу. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом* : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 26 травня 2023 р.). Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2023. С. 92–93.
17. Зеленський В. С. Методи залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами в умовах економічної нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-475-486](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-475-486).
18. Зубова В. В. Довіра як фактор управління депозитним ризиком комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 39–44. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6739&i=6>.

19. Качула С. В., Машаріна Д. В., Дуброва М. М. Формування фінансових ресурсів комерційного банку в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.34>.
20. Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 39–44.
21. Ковальчук С. С., Мельничук Н. Ю. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 163–167.
22. Колодяжна Т., Бакуменко Т. Економічна сутність та класифікація депозитних операцій комерційних банків. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 22.
23. Копилова О., Пічугіна Ю., Залецька І. Банківські ризики під час воєнного стану в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3(9). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-39-49](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-39-49).
24. Косова Т. Д., Журавель О. А. Реформування фонду гарантування вкладів у системі управління депозитним портфелем комерційного банку : thesis. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54675> (дата звернення: 19.01.2026).
25. Кочетлова Т. В., Федоренко В. С. Економічна сутність та принципи депозитної політики банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/145.pdf>.
26. Кошонько О. Тенденції розвитку вітчизняного депозитного ринку в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2020. № 3.
27. Козій Н. С., Вертій С. С. Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. 2024. С. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-135-141>.
28. Креді Агріколь Банк. Офіційний сайт. URL: <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).
29. Левченко І. М. Роль депозитної політики у формуванні ресурсної бази банку. *Банківська справа*. 2019. № 3. С. 17–23.

30. Матвійчук Н., Жигар Н. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 3(35). С. 87–94.
31. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 39–44.
32. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 75–84. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/analysisof-bank-deposit-operations/>.
33. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 16.03.2026).
34. Носаль М. О. Управління депозитними ресурсами банку : thesis. 2020.
35. Панченко О. І., Тарасенко О. О., Анікейчик П. Ю., Сергіянський С. Г. Особливості розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 297–308. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-297-308](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-297-308).
36. Приступа Л., Стахурська Л. Організаційно-економічне забезпечення депозитної політики банків в Україні. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 88–99. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/118>.
37. Продан М. В. Депозитні ресурси як основа успішної діяльності банків: теоретичний аспект, реалії і трансформації в Україні. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. 2.
38. Пшик Б. І., Другов О. О., Грудзевич У. Я. Фінансова поведінка домогосподарств в умовах економічної нестабільності в Україні: загальні тенденції та регіональні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.13>.
39. Руда О. Л., Маркуш К. Г. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 81–84. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4195&i=14>.

40. Сенищ П. М. Механізм формування депозитної політики банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5(2). С. 242–247.

41. Соколовська І. П. Формування депозитних ресурсів у контексті забезпечення стійкості банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-123>.

42. Тиркало Р. І. Банківська справа : навч. пос. Тернопіль : Карт-бланш, 2001. 314 с.

43. Хома І. Б., Головка А. М. Управління депозитним ризиком в банку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-110>.

44. Череп А. В., Андросова О. Ф. Банківські операції : навч. посіб. К. : Кондор, 2008. 410 с. URL: <http://bankfinance.com.ua>

1. Мацьків В.В., Вульчин В.Р. Інклюзивні банки як нова модель доступу до фінансових послуг в умовах економічних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.72>

2. Мацьків В. В., Вульчин В. Р. Поведінкові фактори формування депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 250-256. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.250.

ДОДАТКИ