

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

---

---

Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи  
ступеню магістра

здобувача Шинкарюк Альони Володимирівни

(ПІБ)

академічної групи 072м-24з-1 (заочна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему: «Управління пасивними операціями комерційного банку (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк")»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Букресва Д.С.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро  
2025

**Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
**економічного аналізу і фінансів**  
(повна назва)

\_\_\_\_\_ **О.В. Усатенко**  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеню магістра

здобувачу **Шинкарюк Альоні Володимирівні** академічної групи **072М-24з-1**  
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**  
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Управління пасивними операціями комерційного банку (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк")»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1272-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	01.09.2025-14.09.2025
Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління пасивними операціями банку	15.09.2025-28.09.2025
Розділ 2	Аналіз ефективності управління пасивними операціями АТ КБ «ПриватБанк»	29.09.2025-19.10.2025
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до ефективного управління пасивними операціями комерційного банку	20.10.2025-02.11.2025
Розділ 4	Оцінка ефективності впровадження методичних підходів до управління пасивними операціями комерційного банку	3.11.2025-23.11.2025
ВИСНОВКИ		24.11.2025-30.11.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	01.12.2025-07.12.2025

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Д.С. Букресва**

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**А.В. Шинкарюк**

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Шинкарюк А.В.* – Управління пасивними операціями комерційного банку (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк"). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи та методичні підходи до управління пасивними операціями комерційного банку в умовах макроекономічної невизначеності та воєнного стану. Розглянуто сутність депозитної політики, її роль у забезпеченні фінансової стійкості банку.

Проаналізовано фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» та особливості формування його депозитного портфеля у 2022–2024 роках. Досліджено динаміку обсягів і строкової структури депозитів, показники вартості залучених ресурсів, ліквідності та стабільності пасивної бази.

Запропоновано вдосконалення методичних підходів до управління пасивними операціями шляхом розробки оптимізаційної моделі структури депозитного портфеля та впровадження цифрових інновацій у залучення ресурсів. Обґрунтовано доцільність використання математичного програмування.

Розроблено практичні рекомендації для вдосконалення стратегії управління пасивними операціями АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням цифрової трансформації, вимог регулятора та умов воєнного і післявоєнного відновлення економіки.

ПАСИВНІ ОПЕРАЦІЇ, ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ДЕПОЗИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, ВАРТІСТЬ РЕСУРСІВ, ЛІКВІДНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ.

## ABSTRACT

*Shynkariuk A.V.* – Management of liability operations of a commercial bank (based on the example of JSC CB PrivatBank). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The master's thesis examines the theoretical foundations and methodological approaches to managing a commercial bank's liability operations under conditions of macroeconomic uncertainty and wartime. It considers the essence of deposit policy and its role in ensuring the bank's financial stability.

The financial condition of JSC CB "PrivatBank" and the specifics of forming its deposit portfolio in 2022–2024 are analyzed, including the dynamics of deposit volumes and maturity structure, the cost of attracted funds, liquidity indicators, and the stability of the funding base. The thesis proposes improvements to methodological approaches to liability management by developing an optimization model of the deposit portfolio structure and introducing digital innovations in resource attraction, and substantiates the feasibility of using mathematical programming tools.

Practical recommendations are developed to enhance the strategy of managing liability operations at JSC CB "PrivatBank", taking into account digital transformation, regulatory requirements, and the conditions of wartime and post-war economic recovery.

PASSIVE OPERATIONS, DEPOSIT POLICY, COMMERCIAL BANK, DEPOSIT PORTFOLIO, COST OF FUNDS, LIQUIDITY, OPTIMIZATION, DIGITAL INNOVATIONS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ.....	11
1.1. Сутність, економічна природа та класифікація пасивних операцій банку.....	11
1.2. Стратегії й моделі управління пасивами: зарубіжний та вітчизняний досвід.....	18
1.3. Вплив пасивних операцій на ліквідність та фінансову стійкість банку.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....	34
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та його позиція на ринку .....	34
2.2. Аналіз структури та динаміки пасивів банку за 2021-2024 роки....	40
2.3. Оцінка ефективності депозитної політики та управління вартістю ресурсів .....	47
2.4. Аналіз рівня ліквідності та фінансової стійкості банку .....	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ .....	59
3.1. Розробка оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем комерційного банку .....	59
3.2. Система заходів щодо підвищення ефективності управління пасивними операціями банку на основі цифрових інновацій .....	70
3.3. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління пасивними операціями в період воєнного стану .....	79
Висновки до розділу 3.....	82

РОЗДІЛ 4 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ .....	84
4.1. Ефективність впровадження оптимізаційної моделі управління пасивними операціями банку .....	84
4.2. Розрахунок економічного ефекту від впровадження інноваційних продуктів та цифрових інструментів залучення ресурсів .....	96
Висновки до розділу 4.....	111
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	122

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління пасивними операціями комерційного банку в умовах макроекономічної невизначеності являє собою одну з найбільш критичних та складних проблем сучасного банківського менеджменту. Динамічне та непередбачуване макроекономічне середовище України, що характеризується нестабільністю валютного курсу гривні, інфляційними коливаннями, геополітичними та війсьними ризиками, спричиненими повномасштабною російською агресією з 2022 року, а також постійними змінами регулятивного середовища Національного банку України, створює численні невідворотні загрози у діяльності банків з залучення ресурсів. В умовах гострої невизначеності та постійної загрози до цивільної інфраструктури традиційні підходи до управління пасивними операціями, розроблені у період відносної макроекономічної стабільності, виявляються недостатньо ефективними та неадаптованими до реалій сучасної ситуації.

Водночас критичною проблемою для банківської системи залишається необхідність утримання достатніх обсягів депозитів як основного джерела ресурсної бази для фінансування кредитної діяльності та інвестицій в державні цінні папери. Висока вартість залучення ресурсів у контексті жорстких облікових ставок Національного банку України, нестабільність депозитної бази через побоювання клієнтів щодо безпеки своїх коштів та масова евакуація населення з районів активних бойових дій створюють складні умови для управління пасивами. До того ж, суворі регуляторні вимоги щодо дотримання нормативів ліквідності, достатності капіталу та інших коефіцієнтів вимагають розробки принципово нових та адаптованих механізмів оптимізації структури депозитного портфеля.

Наявні теоретико-методичні підходи до управління пасивними операціями комерційного банку розроблялися переважно в контексті передбачуваного макроекономічного середовища та традиційних моделей функціонування фінансових ринків, які не в повній мірі враховують складність та багатофакторність управління депозитною базою в умовах структурної

невизначеності та воєнного конфлікту. Потребує також удосконалення методичний інструментарій з оптимізації структури пасивів з урахуванням цифровізації банківських послуг, розвитку мобільних каналів залучення депозитів, запровадження інноваційних депозитних продуктів та збільшення ролі штучного інтелекту в управлінні взаємовідносинами з вкладниками. Це актуалізує необхідність подальших наукових досліджень у напрямку вдосконалення методів та інструментів управління пасивними операціями банку та приведення їх у відповідність до сучасних умов функціонування комерційних банків.

**Метою роботи** є дослідження методів управління пасивними операціями комерційного банку та їх удосконалення відповідно до сучасних умов функціонування банківської системи України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління пасивними операціями комерційного банку та систематизувати концептуальні підходи до визначення її сутності, цілей, принципів та інструментів;
- провести комплексний аналіз депозитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022–2024 років;
- розробити оптимізаційну модель управління структурою пасивів на основі методів математичного програмування, яка мінімізує скориговану на ризик вартість депозитів при дотриманні регуляторних обмежень щодо ліквідності, стабільності та концентрації;
- апробувати розроблену модель на реальних даних банку та визначити цільові параметри оптимальної структури депозитного портфеля та розмір економічного ефекту;
- розробити систему цифрових інновацій для залучення депозитів та оцінити їх вплив на фінансові результати;
- запропонувати організаційно-економічні механізми управління пасивними операціями на різних етапах розвитку економіки.

**Об'єкт дослідження** – система управління пасивними операціями комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк».

**Предмет дослідження** – методи та підходи до управління пасивними операціями комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк».

**Методи дослідження.** Історичний та порівняльний методи використовувалися при аналізі розвитку теоретичних концепцій управління пасивними операціями та вивченні міжнародних практик управління депозитами. Методи аналізу та синтезу застосовувалися при дослідженні структури та динаміки депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк». Економіко-математичні методи застосовувалися для розробки оптимізаційної моделі управління структурою депозитів з урахуванням множини обмежень.

**Інформаційна база дослідження** включає нормативно-правову базу України у сфері банківської діяльності, розпорядження та методичні рекомендації Національного банку України, статистичні дані органів державної влади України, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, річну фінансову звітність та внутрішні дані АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки.

**Наукова новизна дослідження.** Удосконалено методичні підходи до управління пасивними операціями комерційного банку через розробку оптимізаційної моделі на основі методів математичного програмування, яка мінімізує скориговану на ризик вартість депозитної ресурсної бази при одночасному дотриманні нормативів ліквідності, стабільного фінансування та регуляторних обмежень щодо концентрації та мінімального рівня різних категорій депозитів.

**Практичне значення дослідження.** Розроблена оптимізаційна модель управління депозитним портфелем та система цифрових інновацій можуть застосовуватися АТ КБ «ПриватБанк» та іншими комерційними банками для оптимізації структури пасивів, зниження вартості залучених ресурсів та розроблення депозитних стратегій в умовах невизначеності.

**Особистий внесок автора.** Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України (Букреєва Д.С., Шинкарюк А. В., Сахно Н. О. Розвиток інноваційних форм залучення ресурсів комерційним банком: вплив на прибутковість та адаптаційні можливості, буде опублікована в Міжнародному науковому журналі «Інтернаука». грудень 2025)

**Публікації:** Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому виданні обсягом 0,38 у.д.а.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 джерел), 4 додатків, 8 рисунків, 40 таблиць. Загальний обсяг роботи 125 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ

#### 1.1. Сутність, економічна природа та класифікація пасивних операцій банку

Пасивні операції комерційних банків відіграють визначальну роль у формуванні ресурсної бази та створенні фундаменту для здійснення активних операцій. Дослідження теоретичних основ цих операцій необхідне для розуміння механізмів функціонування банківської системи та розробки ефективних підходів до управління банківськими ресурсами.

Формування ресурсної бази комерційного банку відбувається через пасивні операції, які являють собою діяльність кредитної організації, пов'язану зі створенням власних коштів, залученням фінансових ресурсів вкладників та кредиторів. Ці операції визначають джерела коштів, необхідні для підтримання ліквідності та проведення активних операцій.

Пасивні операції банку можна визначити як сукупність дій, спрямованих на мобілізацію та залучення грошових коштів від юридичних і фізичних осіб. Результатом таких операцій є збільшення ресурсної бази банку, що відображається у пасиві балансу кредитної установи [1].

Економічна природа пасивних операцій полягає у перетворенні тимчасово вільних грошових коштів різних суб'єктів господарювання у позичковий капітал. Банки виступають посередниками між власниками вільних ресурсів та суб'єктами, які потребують додаткового фінансування. Така посередницька функція дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів в економіці та забезпечити їх ефективне використання.

Значення пасивних операцій для банківської діяльності визначається кількома аспектами. По-перше, вони формують масштаб активних операцій банку, оскільки обсяг кредитних вкладень та інвестицій безпосередньо залежить від наявних ресурсів. По-друге, структура та якість залучених коштів

впливають на рівень ліквідності банку та його фінансову стійкість. По-третє, вартість залучення ресурсів визначає ціноутворення на банківські продукти та рентабельність діяльності [1].

Дослідники банківської справи наголошують на первинності пасивних операцій щодо активних. Без достатньої ресурсної бази неможливе проведення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій. Водночас активні операції, зокрема кредитування, призводять до створення нових депозитів, що свідчить про тісний взаємозв'язок пасивних та активних операцій.

Банківські ресурси являють собою сукупність власних і залучених коштів, наявних у розпорядженні банку та використовуваних для здійснення активних операцій. За способом формування банківські ресурси поділяються на три основні групи: власні, залучені та запозичені кошти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація банківських ресурсів за джерелами формування

Вид ресурсів	Складові елементи	Характерні особливості
Власні кошти	Статутний капітал, резервний фонд, нерозподілений прибуток, спеціальні фонди	Стабільні, безстрокові, не підлягають поверненню, становлять 8-15% від загальних ресурсів
Залучені кошти	Депозити до запитання, строкові депозити, ощадні вклади	Основне джерело ресурсів (70-85%), вимагають виплати відсотків, підлягають поверненню
Запозичені кошти	Міжбанківські кредити, кредити центрального банку, емісія боргових цінних паперів	Тимчасові, залучаються для підтримання ліквідності, мають вищу вартість

Власний капітал банку виконує кілька важливих функцій. Захисна функція забезпечує захист економічних інтересів вкладників і кредиторів через можливість компенсації збитків при виникненні непередбачених ситуацій. Оперативна функція є особливо важливою на етапі створення банку, коли за рахунок власного капіталу фінансується придбання основних фондів, обладнання та організаційні заходи. Регулююча функція полягає у впливі наглядових органів на банківську діяльність через встановлення вимог до розміру власного капіталу.

Структура власного капіталу включає статутний капітал, який

формується шляхом випуску та розміщення акцій або внесків учасників. Резервний капітал створюється з прибутку банку та призначений для покриття непередбачених витрат і збитків. Нерозподілений прибуток поповнює власні ресурси банку та може спрямовуватися на розвиток діяльності [2].

Залучені кошти становлять основну частину ресурсної бази комерційних банків. Їх формування відбувається через депозитні операції, які передбачають розміщення грошових коштів клієнтів на банківських рахунках на певних умовах. Депозитні операції є основним інструментом акумулювання ресурсів для більшості банків світу.

Запозичені кошти залучаються банками на фінансових ринках для підтримання поточної ліквідності або фінансування окремих проектів. До них належать міжбанківські кредити, кредити центрального банку, кошти від розміщення власних боргових цінних паперів. Особливістю запозичених коштів є їх нестабільність та відносно висока вартість порівняно з депозитами [2].

Депозитні операції охоплюють всі дії банку щодо залучення грошових коштів юридичних і фізичних осіб у вклади на визначений строк або до запитання. Об'єктом депозитних операцій є депозит – сума грошових коштів, які вносяться в банк на певних умовах і обліковуються на відповідних рахунках згідно з встановленим порядком.

Класифікація депозитів здійснюється за різними ознаками (табл. 1.2) [2]. Депозити до запитання включають кошти на поточних, розрахункових, бюджетних рахунках, які використовуються для здійснення розрахунків та поточних платежів. Ці кошти можуть бути вилучені власником у будь-який момент без попереднього повідомлення. Переваги депозитів до запитання для клієнтів полягають у високій ліквідності та можливості використання для розрахунків. Для банку ці депозити є найдешевшими, оскільки за ними виплачуються мінімальні відсотки або вони взагалі не нараховуються.

Водночас депозити до запитання характеризуються нестабільністю, що вимагає від банку підтримувати підвищений рівень ліквідних активів. Операційні витрати за цими рахунками є вищими через значну кількість операцій. Оптимальна частка депозитів до запитання у структурі ресурсів

банку, за оцінками дослідників, становить 30-35%.

Таблиця 1.2 – Класифікація депозитів комерційного банку

Ознака класифікації	Види депозитів	Основні характеристики
За строками	До запитання	Можливість вилучення в будь-який момент, низька або відсутня процентна ставка
	Строкові (до 1 міс., 1-3 міс., 3-6 міс., 6-12 міс., понад 1 рік)	Фіксований термін, підвищена процентна ставка, штрафи за дострокове вилучення
	Ощадні	Можливість часткового вилучення, помірنا процентна ставка
За вкладниками	Фізичних осіб	Переважно ощадні та строкові вклади, державна система страхування
	Юридичних осіб	Розрахункові та поточні рахунки, строкові депозити
За валютою	У національній валюті	Відсутність валютного ризику для вкладника
	В іноземній валюті	Захист від девальвації національної валюти

Строкові депозити є коштами, розміщеними в банку на фіксований договором термін із сплатою визначеного відсотка. Сума вкладу залишається незмінною протягом терміну зберігання. Переваги строкових депозитів для вкладників полягають у отриманні стабільного доходу у вигляді відсотків. Недоліком є низька ліквідність та неможливість використання коштів для поточних розрахунків.

Для банків строкові депозити є привабливішими порівняно з депозитами до запитання, оскільки характеризуються стабільністю та передбачуваністю. Банк може планувати використання цих коштів для довгострокових вкладень, що забезпечує вищу прибутковість. Операційні витрати за строковими депозитами є нижчими, проте витрати на виплату відсотків значно перевищують аналогічні витрати за депозитами до запитання.

Ощадні вклади займають проміжне становище між депозитами до запитання та строковими депозитами. Вони не мають фіксованого терміну, оформлюються ощадною книжкою, процентні ставки за ними є нижчими, ніж за строковими вкладками, але вищими, ніж за вкладками до запитання. Ощадні вклади є важливим джерелом довгострокових ресурсів для банків [3].

Поряд із депозитами банки використовують недепозитні джерела

формування ресурсної бази. До недепозитних джерел належать міжбанківські кредити, кредити центрального банку, кошти від емісії власних боргових цінних паперів. Ці джерела мають специфічні особливості та використовуються для вирішення конкретних завдань управління ліквідністю [3].

Міжбанківські кредити є важливим інструментом регулювання поточної ліквідності банку. Вони дозволяють оперативно залучити необхідні кошти на короткий термін для виконання зобов'язань перед клієнтами або проведення прибуткових активних операцій. Міжбанківський ринок характеризується високою мобільністю капіталу та конкурентними ставками.

Кредити центрального банку надаються комерційним банкам для підтримання ліквідності банківської системи. Національний банк використовує різні інструменти рефінансування: кредити овернайт, ломбардні кредити під заставу цінних паперів, операції РЕПО. Процентні ставки за кредитами центрального банку є важливим індикатором монетарної політики та впливають на вартість ресурсів у банківській системі.

Емісія власних боргових цінних паперів дозволяє банкам залучати значні обсяги ресурсів на фінансових ринках. До таких цінних паперів належать облігації, депозитні та ощадні сертифікати, векселі. Випуск цінних паперів вимагає дотримання певних умов та проходження процедури реєстрації в регулятора [4]. Порівняльна характеристика, розглянутих джерел формування банківських ресурсів, представлена в табл. 1.3.

Економічна сутність депозитних операцій полягає у акумулюванні тимчасово вільних грошових коштів суб'єктів господарювання та населення з подальшою трансформацією їх у позичковий капітал. Депозитні операції виконують кілька важливих функцій в економічній системі.

Функція мобілізації заощаджень передбачає залучення дрібних грошових сум від великої кількості вкладників та їх концентрацію в банківській системі. Без банків ці кошти залишалися б розпорошеними та використовувалися б неефективно або взагалі не використовувалися. Банки дозволяють об'єднати незначні індивідуальні заощадження у великі капітали.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика джерел формування банківських ресурсів

Показник	Власні кошти	Депозити	Недепозитні джерела
Частка у ресурсах	8-15%	70-85%	5-15%
Вартість залучення	Найвища (дивіденди)	Помірна (відсотки)	Підвищена
Стабільність	Висока	Середня	Низька
Строковість	Безстрокові	Різні терміни	Переважно короткострокові
Призначення	Покриття ризиків, капітальні вкладення	Кредитування, інвестиції	Підтримання ліквідності
Регулювання	Нормативи капіталу	Обов'язкове резервування	Ліміти на окремі операції

Функція трансформації строків полягає у перетворенні короткострокових депозитів у довгострокові кредити. Банки, постійно поповнюючи депозитну базу та підтримуючи певний рівень залишків на рахунках, отримують можливість надавати довгострокові кредити, необхідні для фінансування інвестиційних проектів.

Функція диверсифікації ризиків реалізується через розподіл залучених коштів між численними позичальниками. Банки, приймаючи депозити від вкладників, беруть на себе ризики невиконання зобов'язань позичальниками. Професійне управління кредитним портфелем дозволяє мінімізувати ці ризики для вкладників.

Функція забезпечення ліквідності передбачає надання вкладникам можливості отримати свої кошти у потрібний момент. Депозити до запитання забезпечують абсолютну ліквідність, строкові депозити – обмежену ліквідність з можливістю дострокового вилучення за певних умов [5].

Ефективна організація депозитних операцій базується на дотриманні певних принципів, що забезпечують збалансованість інтересів банку та вкладників. Основними принципами є прибутковість, диверсифікація, збалансованість за строками та сумами, мінімізація ризиків:

1. Принцип прибутковості передбачає, що депозитні операції повинні сприяти отриманню прибутку або створювати умови для його отримання в майбутньому. Хоча депозити є витратною статтею для банку через необхідність виплати відсотків, вони є необхідною передумовою для проведення

прибуткових активних операцій.

2. Принцип диверсифікації вкладає проведення депозитних операцій із різними категоріями вкладників, залучення депозитів різних видів та строковості. Диверсифікована структура депозитів знижує залежність банку від окремих клієнтів та зменшує ризики масового вилучення коштів.

3. Принцип збалансованості за строками та сумами вимагає узгодження строків та обсягів депозитів із строками та обсягами активних операцій. Дотримання цього принципу забезпечує підтримання ліквідності банку та мінімізацію процентного ризику.

4. Принцип мінімізації ризиків передбачає створення резервів на можливі втрати, страхування депозитів, ретельний моніторинг депозитної бази. Особливу увагу необхідно приділяти великим депозитам, вилучення яких може суттєво вплинути на ліквідність банку [6].

Отже, пасивні операції комерційних банків є основою формування ресурсної бази та визначають можливості проведення активних операцій. Економічна природа цих операцій полягає у трансформації тимчасово вільних грошових коштів у позичковий капітал через механізм банківського посередництва. Депозитні операції виконують важливі функції мобілізації заощаджень, трансформації строків, диверсифікації ризиків та забезпечення ліквідності. Організація депозитних операцій базується на принципах прибутковості, диверсифікації, збалансованості та мінімізації ризиків. Ефективне управління пасивними операціями є необхідною умовою стабільності та прибутковості банківської діяльності.

## 1.2. Стратегії й моделі управління пасивами: зарубіжний та вітчизняний досвід

Управління пасивними операціями банку є одним із ключових напрямів банківського менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності фінансової установи. Сучасні наукові дослідження приділяють значну увагу теоретичним і практичним аспектам розробки стратегій

управління банківськими пасивами (табл.1.4). Розвиток банківських систем у різних країнах світу сформував унікальні підходи до організації процесів залучення та управління ресурсами, що потребує детального аналізу та порівняння.

Таблиця 1.4 – Основні стратегії управління пасивами комерційного банку [1; 2]

Назва стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
Пасивна стратегія	Орієнтація на традиційні депозитні продукти без активного маркетингу	Низькі витрати на залучення	Обмежені можливості росту
Активна стратегія	Використання різноманітних інструментів залучення ресурсів	Швидке нарощування ресурсної бази	Високі витрати на залучення
Збалансована стратегія	Поєднання традиційних і інноваційних методів залучення	Оптимальне співвідношення ризику та прибутковості	Складність управління
Адаптивна стратегія	Гнучке реагування на зміни ринкового середовища	Швидка адаптація до змін	Потребує високої кваліфікації персоналу

Теоретичні основи стратегічного управління пасивами банку базуються на концепції збалансованого розвитку активних і пасивних операцій. Заруцька О.П. [2] у своєму дослідженні зазначає, що трансформація стратегій управління ресурсами українських банків відбувається під впливом макроекономічних факторів та регуляторних вимог. Основою формування ефективної стратегії управління пасивами є забезпечення оптимального співвідношення між вартістю залучених ресурсів та рівнем їх стабільності.

Концептуальні підходи до управління банківськими пасивами формувалися протягом тривалого періоду розвитку банківської теорії. Тришак Л.С., Мацук З.А. та Шийко В.І. [1] підкреслюють важливість фінансового механізму управління активами і пасивами як системного підходу до забезпечення ефективності банківської діяльності. Науковці виділяють декілька основних концепцій управління пасивами, що відрізняються за рівнем активності банку у процесі залучення ресурсів та ступенем централізації управлінських рішень.

Зарубіжний досвід управління банківськими пасивами характеризується

високим рівнем диверсифікації джерел залучення ресурсів та широким використанням ринкових інструментів. Дослідження Amante A., Anderson P., Jonasson T. [11] та інших науковців показують, що розвинені банківські системи активно використовують інструменти управління активами і пасивами для оптимізації структури балансу. Європейські банки традиційно орієнтуються на депозитне фінансування, що забезпечує стабільність ресурсної бази.

Американська модель управління пасивами відрізняється більшою орієнтацією на ринкові джерела фінансування. Банки США активно використовують міжбанківські кредити, емісію боргових цінних паперів та інші недепозитні джерела залучення ресурсів. Owusu F.V. та Alhassan A.L. [12] у своєму дослідженні підкреслюють важливість збалансованого підходу до управління активами і пасивами для забезпечення прибутковості банківської діяльності.

Японська модель управління пасивами базується на довгострокових відносинах з клієнтами та високому рівні довіри до банківської системи. Банки Японії традиційно мають стабільну депозитну базу, що дозволяє їм зосереджуватися на довгостроковому кредитуванні. Система управління пасивами в японських банках характеризується консервативним підходом до ризик-менеджменту та високим рівнем централізації управлінських рішень [13]. Порівняльна характеристика, розглянутих зарубіжних моделей управління пасивами, представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління пасивами

Модель	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Європейська	Орієнтація на депозитне фінансування, консервативний підхід	Стабільність ресурсної бази	Обмежені можливості швидкого росту
Американська	Активне використання ринкових інструментів	Гнучкість у залученні ресурсів	Підвищена нестабільність вартості фінансування
Японська	Довгострокові відносини з клієнтами	Низька вартість залучення	Залежність від економічної кон'юнктури
Азійська (розвинуті ринки)	Поєднання традиційних і інноваційних підходів	Швидка адаптація до змін	Регуляторні обмеження

Вітчизняна практика управління пасивами банків формувалася під впливом трансформаційних процесів у банківській системі України. Корнієнко Т.В. [14] зазначає, що комплексне управління активами і пасивами банку в умовах української економіки потребує врахування специфіки макроекономічного середовища. Українські банки в процесі розвитку стратегій управління пасивами стикаються з викликами, пов'язаними з високою нестабільністю валютного курсу, інфляційними процесами та регуляторними змінами.

Період після фінансової кризи 2008-2009 років став переломним для розвитку систем управління пасивами вітчизняних банків. Літвинюк О.В. [6] підкреслює, що формування системи управління активами та пасивами банків в умовах фінансово-економічної нестабільності потребує особливих підходів. Банки України змушені були переглянути свої стратегії залучення ресурсів, зосередившись на підвищенні стабільності депозитної бази.

Сучасний етап розвитку вітчизняної банківської системи характеризується активним впровадженням міжнародних стандартів управління ризиками та підвищенням вимог до капіталізації банків (табл. 1.6). Нікольчук Ю.М. та Подокопна О.В. [4] досліджують можливості впровадження зарубіжного досвіду управління ліквідністю у вітчизняну банківську практику. Автори зазначають, що адаптація міжнародних підходів повинна враховувати специфіку української економіки та регуляторного середовища.

Таблиця 1.6 – Еволюція підходів до управління пасивами в Україні

Період	Основні характеристики	Ключові виклики	Регуляторні зміни
1991-2000 рр.	Формування банківської системи	Макроекономічна нестабільність	Створення правової бази
2001-2008 рр.	Активний розвиток банківництва	Швидкий ріст кредитування	Посилення пруденційного нагляду
2009-2014 рр.	Подолання кризових явищ	Валютні ризики	Підвищення вимог до капіталу
2015-2020 рр.	Очищення банківської системи	Скорочення кількості банків	Впровадження міжнародних стандартів
2021-теп. час	Цифровізація та війна	Воєнні ризики та відтік депозитів	Антикризові заходи НБУ

Регуляторні вимоги Національного банку України суттєво впливають на формування стратегій управління пасивами. Введення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) змусило банки переглянути підходи до структури пасивів [15]. Ці нормативи спрямовані на забезпечення стабільності банківської системи та зменшення ризиків ліквідності.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління пасивами виявляє як спільні риси, так і суттєві відмінності. Загальними тенденціями є зростання ролі ризик-менеджменту, впровадження сучасних інформаційних технологій та посилення регуляторних вимог. Водночас вітчизняні банки стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю та геополітичними ризиками.

Зверук Л.А. [16] у своєму дослідженні основ стратегій управління активами і пасивами банків підкреслює важливість системного підходу до формування ресурсної бази. Автор зазначає, що ефективна стратегія управління пасивами повинна базуватися на глибокому аналізі структури клієнтської бази, тенденцій розвитку фінансових ринків та регуляторних вимог.

Інноваційні підходи до управління банківськими пасивами включають використання цифрових технологій для залучення клієнтів та управління депозитними продуктами (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Сучасні тенденції розвитку систем управління пасивами

Тенденція	Зарубіжна практика	Вітчизняна практика	Перспективи впровадження
Цифровізація	Широке використання Big Data та AI	Поступове впровадження	Високий потенціал
ESG-фінансування	Активний розвиток зелених депозитів	Початкова стадія	Зростаючий інтерес
Відкритий банкінг	Інтеграція з фінтех-компаніями	Пілотні проекти	Регуляторна підтримка
Персоналізація	Індивідуальні депозитні продукти	Стандартизовані підходи	Технологічні обмеження

Азізова К.М. та Тисячна Ю.С. [5] досліджують сутність та методичні підходи до управління активами і пасивами банку в сучасних умовах. Науковці підкреслюють зростаючу роль аналітичних систем для прогнозування

поведінки клієнтів та оптимізації процентної політики.

Система управління активами та пасивами ALM є сучасним підходом до комплексного управління банківськими ризиками. Макаренко Ю.П. та Хоруженко М.Н. [17] досліджують особливості управління активами та пасивами комерційного банку з урахуванням відсоткового ризику. Автори підкреслюють, що ефективна ALM-система повинна забезпечувати збалансованість між прибутковістю та ризиком на всіх рівнях управління банком.

Сучасні моделі управління пасивами включають використання стрес-тестування для оцінки стійкості ресурсної бази в умовах кризових сценаріїв. Заславська О.І. [7] розглядає аналіз розривів ліквідності як метод збалансованого управління активами і пасивами банку. Цей підхід дозволяє банкам прогнозувати потенційні проблеми з ліквідністю та розробляти превентивні заходи для їх подолання.

Роль технологічних інновацій у розвитку систем управління пасивами постійно зростає. Використання машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє банкам більш точно прогнозувати поведінку вкладників та оптимізувати процентну політику. Бараненко Р.С. [8] у своєму дослідженні підкреслює важливість впровадження сучасних аналітичних інструментів для підвищення ефективності управління активами та пасивами банку.

Стратегічне планування управління пасивами повинно враховувати довгострокові тренди розвитку банківської індустрії. До таких трендів належать зростання ролі небанківських фінансових інститутів, розвиток фінансових технологій та посилення конкуренції на ринку банківських послуг. Банки повинні адаптувати свої стратегії залучення ресурсів до цих змін, зберігаючи при цьому фокус на забезпеченні прибутковості та стабільності діяльності.

Вплив регуляторного середовища на формування стратегій управління пасивами є особливо значним для банків України. Погореленко Н.П. [10] аналізує результати діяльності українських банків в умовах війни, зосереджуючи увагу на ризиках, фінансуванні та активах. Автор зазначає, що екстремальні умови функціонування потребують гнучких підходів до

управління ресурсною базою та диверсифікації джерел фінансування.

Міжнародна практика показує важливість розвитку інституційної бази для ефективного управління пасивами. Lysiak L. [18] та колектив авторів досліджують банківські ризики в системі управління активами і пасивами, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до ризик-менеджменту. Науковці зазначають, що успішне управління пасивами потребує інтеграції різних підрозділів банку та координації їх діяльності.

Перспективи розвитку систем управління пасивами в Україні пов'язані з подальшою інтеграцією у європейський фінансовий простір та впровадженням міжнародних стандартів. Андрущак Є.М., Перепьолкіна О.О. та Герасименко А.В. [19] досліджують світовий досвід управління непрацюючими кредитами, що є важливим аспектом загальної системи управління банківськими ризиками. Адаптація кращих світових практик повинна враховувати специфічні умови функціонування української банківської системи.

Аналіз літератури з питань стратегій і моделей управління пасивами банків свідчить про існування різноманітних підходів до організації цього процесу. Зарубіжна практика характеризується високим рівнем диверсифікації джерел залучення ресурсів та широким використанням ринкових інструментів. Вітчизняні банки знаходяться в процесі адаптації міжнародного досвіду до специфічних умов української економіки.

Сучасні тенденції розвитку систем управління пасивами включають цифровізацію процесів, впровадження ESG-принципів та персоналізацію банківських продуктів. Ефективність управління пасивами залежить від збалансованого поєднання традиційних і інноваційних підходів, врахування регуляторних вимог та макроекономічних факторів.

### 1.3. Вплив пасивних операцій на ліквідність та фінансову стійкість банку

Взаємозв'язок між пасивними операціями та ліквідністю банку є одним із ключових аспектів банківського менеджменту. Структура та якість залучених ресурсів безпосередньо визначають здатність банку виконувати свої

зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність. Теоретичні дослідження та практичний досвід функціонування банківських систем різних країн підтверджують критичну важливість ефективного управління пасивами для забезпечення ліквідності.

Ліквідність банку являє собою складну економічну категорію, яка характеризує спроможність фінансової установи виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та іншими контрагентами у повному обсязі та у встановлені терміни. Вінниченко О. В. [20] у своєму дослідженні підкреслює, що ліквідність банку необхідно розглядати як багаторівневу систему категорій, яка включає ліквідність банківської системи, ліквідність окремого банку, ліквідність балансу та ліквідність активів і пасивів.

Теоретичні підходи до визначення сутності банківської ліквідності можна класифікувати за кількома напрямками. Перший підхід ототожнює ліквідність з наявними грошовими коштами банку. Другий підхід визначає ліквідність як якісну характеристику здатності банку виконувати зобов'язання. Третій підхід поєднує спроможність виконувати зобов'язання з можливістю розширення активних операцій.

Сучасне розуміння ліквідності банку передбачає комплексний підхід до оцінки всіх чинників, що впливають на здатність банку підтримувати платоспроможність (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Рівні банківської ліквідності та їх характеристика

Рівень ліквідності	Сутність	Фактори впливу	Методи регулювання
Ліквідність банківської системи	Здатність системи забезпечити виконання зобов'язань усіма банками	Монетарна політика НБУ, стан економіки, міжбанківський ринок	Операції рефінансування, обов'язкове резервування
Ліквідність банку	Спроможність окремого банку виконувати зобов'язання	Структура активів і пасивів, якість управління, репутація	Управління GAP, диверсифікація джерел фінансування
Ліквідність балансу	Збалансованість активів і пасивів за строками	Політика залучення та розміщення коштів	Дотримання нормативів ліквідності
Ліквідність активів	Здатність активів перетворюватися на грошові кошти	Структура портфеля активів, ринкова кон'юнктура	Управління структурою активів

Дзямуніч М. [3] та колектив авторів зазначають, що управління ризиком ліквідності в Україні базується на застосуванні цифрових та інформаційних технологій, що дозволяє банкам оперативіно реагувати на зміни у фінансових потоках.

Структура пасивів банку є визначальним фактором його ліквідності. Співвідношення між власними, залученими та запозиченими коштами, а також розподіл депозитів за строками та категоріями вкладників безпосередньо впливає на здатність банку підтримувати необхідний рівень ліквідних активів (табл. 1.9). Заславська О.І. [7] підкреслює, що аналіз розривів ліквідності є ефективним методом збалансованого управління активами та пасивами банку.

Депозити до запитання характеризуються високою нестабільністю та можуть бути вилучені клієнтами у будь-який момент. Висока частка таких депозитів у структурі пасивів підвищує ризик ліквідності та вимагає від банку підтримувати значні обсяги високоліквідних активів. Національний банк України у своєму звіті про фінансову стабільність зазначає, що стабільність депозитної бази є критично важливою для підтримання ліквідності банківської системи.

Таблиця 1.9 – Вплив структури депозитів на ліквідність банку

Показник	Депозити до запитання	Короткострокові депозити (до 1 року)	Довгострокові депозити (понад 1 рік)
Вплив на поточну ліквідність	Негативний (високий ризик відтоку)	Помірно негативний	Позитивний (стабільність)
Необхідний рівень ліквідних активів	Високий (30-40%)	Середній (15-25%)	Низький (10-15%)
Прибутковість для банку	Низька	Середня	Висока
Вплив на процентний ризик	Низький	Середній	Високий
Необхідність моніторингу	Постійна	Регулярна	Періодична

Строкові депозити забезпечують більшу стабільність ресурсної бази та дозволяють банкам здійснювати довгострокове планування використання коштів. Збільшення частки строкових депозитів позитивно впливає на ліквідність банку через зниження непередбачуваності відтоку коштів.

Корнієнко Т.В. [14] зазначає, що комплексне управління активами і пасивами повинно забезпечувати оптимальне співвідношення між прибутковістю та ліквідністю.

Концентрація депозитів у окремих клієнтів створює додаткові ризики для ліквідності банку. Вилучення великого депозиту може призвести до серйозних проблем з ліквідністю, особливо якщо банк не має достатнього резерву ліквідних активів. Диверсифікація депозитної бази за клієнтами, сумами та строками є важливим елементом управління ризиком ліквідності.

Регулювання банківської ліквідності здійснюється через систему обов'язкових нормативів, встановлених центральним банком. В Україні Національний банк запровадив нормативи ліквідності відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду [14].

Коефіцієнт покриття ліквідністю визначає здатність банку протистояти короткостроковим стресовим сценаріям протягом 30 днів. Цей показник розраховується як співвідношення високоякісних ліквідних активів до очікуваного чистого відтоку грошових коштів. Мінімальне значення LCR встановлено на рівні 100%, що означає наявність достатніх ліквідних активів для покриття можливого відтоку коштів.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування спрямований на забезпечення довгострокової стабільності ресурсної бази банку. NSFR розраховується як співвідношення наявного стабільного фінансування до необхідного стабільного фінансування. Цей норматив стимулює банки збільшувати частку довгострокових джерел фінансування та зменшувати залежність від короткострокових запозичень.

Впровадження нормативів LCR та NSFR суттєво вплинуло на підходи банків до управління ліквідністю. Нікольчук Ю.М. та Подокопна О.В. [4] відзначають, що зарубіжний досвід управління ліквідністю демонструє ефективність цих нормативів у забезпеченні стабільності банківської системи.

Сучасні методи оцінки банківської ліквідності включають коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків, GAP-аналіз та стрес-тестування. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, тому на практиці банки

використовують комбінацію різних підходів для всебічної оцінки ліквідності.

Коефіцієнтний аналіз базується на розрахунку фінансових показників, що характеризують різні аспекти ліквідності. До основних коефіцієнтів належать показники миттєвої, поточної та загальної ліквідності. Перевагою цього методу є простота розрахунків та можливість швидкої оцінки ситуації. Недоліком є статичність показників, які фіксують стан на конкретну дату без урахування динаміки змін.

Аналіз грошових потоків передбачає прогнозування надходжень та витрат коштів у різні часові періоди. Цей метод дозволяє виявити потенційні розриви ліквідності та розробити заходи щодо їх усунення. Литвинюк О.В. [6] підкреслює важливість формування системи управління активами та пасивами в умовах фінансової нестабільності на основі аналізу грошових потоків.

GAP-аналіз є методом оцінки розривів між активами та пасивами за строками погашення. Позитивний GAP свідчить про перевищення активів над пасивами у відповідному часовому інтервалі, що створює надлишкову ліквідність. Негативний GAP вказує на дефіцит ліквідності та потребу у додатковому фінансуванні.

Стрес-тестування є важливим інструментом оцінки стійкості банку до несприятливих сценаріїв розвитку подій. Цей метод передбачає моделювання екстремальних ситуацій та оцінку їх впливу на ліквідність банку. Погореленко Н.П. [10] аналізує результати діяльності українських банків в умовах війни, наголошуючи на критичній важливості стрес-тестування для оцінки фінансової стійкості. Сценарії стрес-тестування можуть включати масове вилучення депозитів, зниження вартості активів, втрату доступу до міжбанківського ринку, валютні шоки. Результати стрес-тестування дозволяють банкам оцінити достатність ліквідних резервів та розробити плани дій у кризових ситуаціях. Національний банк України проводить регулярне стрес-тестування банківської системи для оцінки її стійкості до макроекономічних шоків. Результати цих тестів використовуються для коригування вимог до капіталу та ліквідності банків. Впровадження стрес-тестування на системному рівні підвищує стабільність фінансового сектору.

Ліквідність є одним із ключових компонентів фінансової стійкості поряд з достатністю капіталу, якістю активів та прибутковістю діяльності. Азізова К.М. та Тисячна Ю.С. [5] розглядають управління активами і пасивами як системний підхід до забезпечення фінансової стійкості банку. Фінансова стійкість банку являє собою комплексну характеристику його здатності ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища (табл. 1.10).

Недостатня ліквідність може призвести до неможливості виконання зобов'язань перед вкладниками та кредиторами, що завдає шкоди репутації банку та підриває довіру до нього. У крайніх випадках проблеми з ліквідністю можуть призвести до банкрутства навіть прибуткового банку з достатнім капіталом. Надлишкова ліквідність також є небажаною, оскільки знижує прибутковість діяльності банку. Високоліквідні активи, як правило, характеризуються низькою дохідністю, тому їх надмірний обсяг негативно впливає на рентабельність банку. Оптимальний рівень ліквідності забезпечує баланс між безпекою та прибутковістю.

Таблиця 1.10 – Фактори впливу пасивних операцій на фінансову стійкість банку

Група факторів	Позитивний вплив	Негативний вплив	Способи мінімізації ризиків
Структура депозитів	Переважає строкових депозитів	Висока частка депозитів до запитання	Стимулювання строкових вкладів
Диверсифікація джерел	Різноманітність джерел фінансування	Концентрація на окремих джерелах	Розширення клієнтської бази
Вартість ресурсів	Низькі процентні ставки	Високі витрати на залучення	Оптимізація процентної політики
Стабільність пасивів	Низька волатильність залишків	Високий рівень відтоку коштів	Управління відносинами з клієнтами

Власний капітал банку виконує функцію буфера, який захищає кредиторів та вкладників від можливих збитків. Достатній розмір капіталу підвищує довіру до банку та полегшує залучення коштів на фінансових ринках. Бараненко Р.С. [8] підкреслює взаємозв'язок між управлінням капіталом та ліквідністю банку.

Регуляторні вимоги до капіталу впливають на можливості банків

проводити активні операції та підтримувати необхідний рівень ліквідності. Підвищення вимог до капіталу після фінансової кризи 2008-2009 років сприяло зміцненню фінансової стійкості банківської системи, але водночас створило додаткові обмеження для розширення діяльності. Співвідношення між власним капіталом та залученими коштами характеризує фінансовий важіль банку. Високий рівень залежності від залучених коштів підвищує ризики ліквідності та фінансової стійкості. Оптимальна структура капіталу забезпечує баланс між вартістю фінансування та рівнем ризику.

Макроекономічне середовище суттєво впливає на здатність банків підтримувати ліквідність. Економічні кризи призводять до масового вилучення депозитів, погіршення якості кредитного портфеля та втрати доступу до міжбанківського ринку. Дзямулич М. [3] досліджує особливості управління ліквідністю в умовах застосування цифрових технологій.

Інфляційні процеси впливають на вартість залучення ресурсів та реальну прибутковість активів банку. Висока інфляція стимулює вкладників вилучати кошти для споживання або інвестування в реальні активи, що створює додатковий тиск на ліквідність банків. Валютний ризик є особливо актуальним для банківських систем країн з нестабільною національною валютою. Різкі коливання обмінного курсу можуть призвести до значних збитків та проблем з ліквідністю, особливо для банків з відкритою валютною позицією.

Банківська система України функціонує в умовах численних викликів, які впливають на управління ліквідністю. Військові дії на території країни створили безпрецедентні умови для функціонування банків. Погореленко Н.П. [10] аналізує діяльність українських банків в умовах війни, відзначаючи критичну важливість ефективного управління ліквідністю. Відтік депозитів на початку військових дій створив серйозний тиск на ліквідність банківської системи. Національний банк України вжив низку антикризових заходів для підтримання стабільності, включаючи розширення інструментів рефінансування та тимчасове послаблення деяких регуляторних вимог.

Обмеження на операції з готівкою та валютні обмеження вплинули на структуру пасивів банків. Збільшилася частка коштів на поточних рахунках

через обмеження можливостей клієнтів розміщувати кошти в альтернативні інструменти. Це створило додаткові виклики для управління ліквідністю.

Цифровізація банківських послуг прискорила в умовах воєнного стану. Розвиток дистанційного обслуговування дозволив банкам підтримувати операційну діяльність навіть в умовах обмеженого доступу до фізичних відділень. Дзямулич М. [3] підкреслює роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління банківською ліквідністю.

Майбутній розвиток систем управління банківською ліквідністю пов'язаний із впровадженням сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підвищити точність прогнозування грошових потоків та оптимізувати управлінські рішення.

Інтеграція різних систем управління ризиками в єдину платформу забезпечує комплексний підхід до оцінки та управління ліквідністю. Сучасні банківські інформаційні системи дозволяють проводити аналіз ліквідності в режимі реального часу та автоматично генерувати сигнали про потенційні проблеми.

Розвиток міжнародного співробітництва та обмін досвідом між банками різних країн сприяє поширенню кращих практик управління ліквідністю. Нікольчук Ю.М. та Подокопна О.В. [4] досліджують можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов української банківської системи.

Таким чином, аналіз впливу пасивних операцій на ліквідність та фінансову стійкість банку свідчить про існування складних взаємозв'язків між структурою пасивів, методами управління ліквідністю та стабільністю банківської діяльності. Структура депозитів, диверсифікація джерел фінансування та вартість залучених ресурсів є ключовими факторами, що визначають рівень ліквідності банку. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів для підвищення точності прогнозування та оперативності управління ліквідністю.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження пасивних операцій комерційних банків, що дозволило сформулювати науково обґрунтовану концептуальну базу для проведення емпіричного аналізу депозитної політики банківських установ. На основі критичного аналізу наукової літератури та узагальнення сучасних підходів отримано наступні результати.

Встановлено, що пасивні операції являють собою діяльність банку щодо формування ресурсної бази шляхом залучення та запозичення коштів, необхідних для здійснення активних операцій та забезпечення прибуткової діяльності. Виявлено три основні підходи до трактування пасивних операцій: функціональний, структурний та результативний.

Систематизовано класифікацію пасивних операцій за ключовими ознаками. Встановлено, що за джерелами формування пасивні операції поділяються на операції з формування власного капіталу та залучення зовнішніх ресурсів.

Досліджено взаємозв'язок між пасивними та активними операціями банку. Встановлено, що ефективне управління пасивами є передумовою успішного проведення активних операцій, оскільки визначає вартість ресурсів, процентну маржу та рентабельність банківської діяльності.

Виявлено, що при залученні дорогих депозитів банк змушений підвищувати ставки за кредитами, що може знижувати його конкурентоспроможність.

Досліджено сутність та цілі депозитної політики банку як системи принципів, методів та інструментів управління залученням коштів. Встановлено, що основними цілями депозитної політики є: максимізація обсягу залучених коштів при мінімізації їх вартості, забезпечення стабільності депозитної бази, диверсифікація джерел фінансування та підтримка оптимального співвідношення між короткостроковими та довгостроковими депозитами.

Виявлено ключові принципи формування депозитної політики: збалансованості, диверсифікації, економічної доцільності та адаптивності. Систематизовано інструменти реалізації депозитної політики. Встановлено, що банки використовують цінові інструменти, нецінові інструменти та організаційні інструменти.

Виявлено, що оптимальна депозитна політика повинна забезпечувати частку депозитів до запитання на рівні 30-35% для підтримки ліквідності, при цьому строкові депозити понад 1 рік повинні становити не менше 15-20% для забезпечення стабільності фінансування довгострокових активів. Надмірна частка короткострокових депозитів створює ризики ліквідності, тоді як переважання довгострокових депозитів підвищує вартість ресурсів.

Досліджено GAP-аналіз як інструмент управління процентним ризиком та ліквідністю. Виявлено, що комплексна оцінка ефективності управління пасивними операціями повинна включати аналіз кількісних показників (, якісних характеристик та стратегічних аспектів.

Досліджено міжнародний досвід управління пасивними операціями. Встановлено, що провідні європейські та американські банки активно використовують сек'юритизацію активів, єврооблігації та інші альтернативні джерела фінансування для диверсифікації ресурсної бази. В Україні ці інструменти обмежені через недостатній розвиток ринку капіталу.

Виявлено сучасні тренди у сфері управління пасивними операціями: цифровізацію депозитних послуг, персоналізацію пропозицій на основі Big Data та AI, інтеграцію ESG-принципів у депозитну політику.

Проведене теоретичне дослідження засвідчило складність та багатоаспектність управління пасивними операціями сучасного комерційного банку. Встановлено, що ефективна депозитна політика повинна забезпечувати оптимальний баланс між трьома ключовими параметрами: вартістю залучених ресурсів, обсягом ресурсної бази та стабільністю фінансування.

Виявлено, що в умовах сучасного конкурентного середовища успішна депозитна політика вимагає інтеграції цінових та нецінових конкурентних переваг, використання сучасних цифрових технологій для залучення та

обслуговування клієнтів, а також постійного моніторингу регулятивних вимог та адаптації до змін монетарної політики центрального банку.

Результати проведеного теоретичного дослідження створюють міцний фундамент для здійснення емпіричного аналізу пасивних операцій банківської установи та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення депозитної політики.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та його позиція на ринку

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшою банківською установою України за обсягом активів, клієнтською базою та мережею обслуговування. Банк було засновано у 1992 році у місті Дніпро. Протягом 24 років банк розвивався як приватна фінансова установа, активно нарощуючи клієнтську базу та впроваджуючи інноваційні банківські послуги [24].

Переломним моментом в історії банку стала націоналізація у грудні 2016 року. Держава в особі Міністерства фінансів України стала власником 100% акцій банку, спрямувавши на його докапіталізацію 116,8 млрд грн. Рішення про націоналізацію було прийнято з метою запобігання системній кризі банківського сектору, оскільки ПриватБанк обслуговував понад третину приватних вкладників країни.

Станом на жовтень 2024 року керівну структуру банку представляють виконуючий обов'язки голови правління Лариса Чернишова та голова наглядової ради Нільс Мелнгайлс. Банк функціонує під безпосереднім наглядом Міністерства фінансів України, яке регулярно публікує звіти про результати його діяльності.

Організаційна структура ПриватБанку охоплює 1183 відділення по всій Україні та понад 18 тисяч працівників. Банк підтримує розгалужену мережу банкоматів та платіжних терміналів, що забезпечує доступність банківських послуг для населення навіть в умовах воєнного стану.

ПриватБанк займає домінуюче становище на банківському ринку України. За даними Національного банку України, станом на початок 2025 року банк обслуговує 18,4 мільйона активних клієнтів, що становить близько 45% дорослого населення країни. Така широка клієнтська база забезпечує банку

стабільну депозитну базу та значну частку на ринку роздрібних банківських послуг.

Частка банку на ринку депозитів фізичних осіб становить понад 36%, що майже втричі перевищує показник найближчого конкурента – Ощадбанку. Станом на грудень 2024 року населення тримало у ПриватБанку 430 мільярдів гривень, тоді як в Ощадбанку – 203,8 мільярда гривень (табл. 2.1). Конкурентні переваги банку визначаються кількома факторами. По-перше, ПриватБанк є піонером у впровадженні цифрових банківських технологій в Україні. Мобільний додаток Приват24 використовують мільйони клієнтів для проведення щоденних фінансових операцій. По-друге, банк має найширшу мережу обслуговування серед усіх фінансових установ країни. По-третє, державна форма власності забезпечує високий рівень довіри вкладників. У 2023 році банк увійшов до топ-50 екваєрів світу, що свідчить про його значну роль у сфері еквайрингу [27-27].

Таблиця 2.1 – Частка АТ КБ «ПриватБанк» на банківському ринку України станом на IV квартал 2024 року

Показник	Частка ПриватБанку, %	Найближчий конкурент	Його частка, %
Депозити фізичних осіб	36,2	Ощадбанк	17,1
Чисті активи банківської системи	22,4	Ощадбанк	9,2
Кількість активних клієнтів	45,0	Ощадбанк	18,0
Кількість відділень	18,5	Ощадбанк	18,2
Прибуток банківського сектору	45-48	Ощадбанк	12-15

Аналіз фінансового стану банку за період 2022-2024 років дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану. Незважаючи на складні економічні умови, банк демонстрував стабільне зростання основних показників діяльності(табл. 2.2).

Загальні активи банку збільшилися з 401 296 млн. грн. на 31 грудня 2021 року до 761 530 млн. грн. на 31 грудня 2024 року, що становить зростання на 89,8%. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2022 році, коли активи збільшилися на 34,7% до 540 596 млн. грн.. Таке зростання відбулося попри масовий відтік депозитів на початку повномасштабного вторгнення та свідчить про ефективне управління активами банку.

Таблиця 2.2 – Баланс АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки, млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021
<b>ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ</b>	401296	540596	680008	761530	360234
Грошові кошти та еквіваленти	52835	96380	152282	151768	98933
Кредити та аванси банкам	26243	103837	134237	86589	60346
Кредити та аванси клієнтам	68218	68084	92019	112761	44543
Інвестиційні цінні папери	222277	239752	271847	375094	152817
- за справедливою вартістю через прибуток/збиток	93096	95716	100376	110699	17603
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	129074	143920	171471	204240	75166
- за амортизованою собівартістю	107	116	0	60155	60048
Основні засоби	6074	6074	5127	5243	-831
Нематеріальні активи	1288	1389	1563	1975	687
Інші активи	19156	25080	22933	27900	8744
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	334681	482807	595162	662160	327479
Кошти клієнтів	325303	471970	555525	621397	296094
Інші залучені кошти	3	128	2630	6199	6196
Інші зобов'язання	9375	10709	37007	34564	25189
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	66615	57789	84846	99370	32755
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	–
Накопичений дефіцит	(157247)	(156749)	(144629)	(136322)	20925
Резерви та інші фонди	17802	8478	23415	29632	11830

У 2023 році активи продовжили зростати на 25,8% до 680 008 млн. грн., досягаючи пікового темпу розширення. Протягом 2024 року темпи зростання дещо сповільнилися до 12,0%, що є природним явищем після періоду бурхливого розширення та свідчить про стабілізацію позицій банку. Середньорічний темп зростання активів за весь період становив 23,7%, що свідчить про послідовне та стійке розширення активної бази банку. Така динаміка перевищує темпи зростання банківської системи України загалом, що підтверджує зростаючу частку ПриватБанку на ринку.

Структура активів банку трансформувалася за досліджуваний період, відображаючи стратегічні рішення щодо розміщення ресурсів в умовах воєнного стану та підвищених процентних ставок (табл. 2.3).

Аналіз структури активів свідчить про переорієнтацію банку на менш ризикові інструменти. Сукупна частка високоліквідних активів (грошові кошти, міжбанківські кредити та ОВДП) зросла з 75,1% у 2021 році до 80,5% у 2024 році. Така структура забезпечує високу фінансову стабільність, проте може

обмежувати прибутковість порівняно з активним кредитуванням.

Таблиця 2.3 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр., %

Структура активів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Грошові кошти та еквіваленти	13,2	17,8	22,4	19,9
Кредити та аванси банкам	6,5	19,2	19,7	11,4
Кредити та аванси клієнтам	17,0	12,6	13,5	14,8
Інвестиційні цінні папери	55,4	44,3	40,0	49,2
Інші активи	7,9	6,1	4,4	4,7
Всього активів	100,0	100,0	100,0	100,0

Грошові кошти та еквіваленти зросли на 187,2%, з 52835 млн. грн. у 2021 році до 151768 млн. грн. у 2024 році. Їх частка в активах збільшилась з 13,2% до 19,9%, що свідчить про накопичення ліквідності та консервативний підхід до управління активами в умовах невизначеності.

Кредити та аванси банкам продемонстрували найбільший темп зростання – 229,9%, збільшившись з 26243 млн. грн. до 86589 млн. грн.. Особливо значне зростання спостерігалось у 2022-2023 роках, коли банк активно розміщував надлишкову ліквідність на депозитах в інших надійних банках. У 2024 році обсяг міжбанківських кредитів скоротився з 134237 млн. грн. до 86589 млн. грн. на 35,5%, що пов'язано з перерозподілом коштів на користь ОВДП.

Кредити та аванси клієнтам зросли на 65,3%, з 68218 млн. грн. до 112761 млн. грн.. Проте їх частка в активах коливалася в межах 12,6-17,0%, демонструючи консервативну кредитну політику в умовах підвищених ризиків невиконання зобов'язань.

Інвестиційні цінні папери збільшилися на 68,8%, з 222277 млн. грн. до 375094 млн. грн., ставши найбільшою категорією активів 49,2% у 2024 році. Портфель ОВДП за справедливою вартістю через інший сукупний дохід зріс на 58,2% до 204240 млн. грн.. Особливо примітним є поява категорії ОВДП за амортизованою собівартістю у 2024 році обсягом 60155 млн. грн., що свідчить про стратегію утримання облігацій до погашення.

Структура джерел фінансування банку характеризується домінуванням депозитів клієнтів, що є типовим для універсальних роздрібних банків (табл. 2.4, рис. 2.1).

Таблиця 2.4 – Структура джерел фінансування АТ КБ «ПриватБанк», %

Джерело фінансування	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кошти клієнтів	81,1	87,3	81,7	81,6
Інші залучені кошти та зобов'язання	2,3	2,0	5,8	5,4
Всього зобов'язань	83,4	89,3	87,5	87,0
Власний капітал	16,6	10,7	12,5	13,0
Всього пасивів і капіталу	100,0	100,0	100,0	100,0

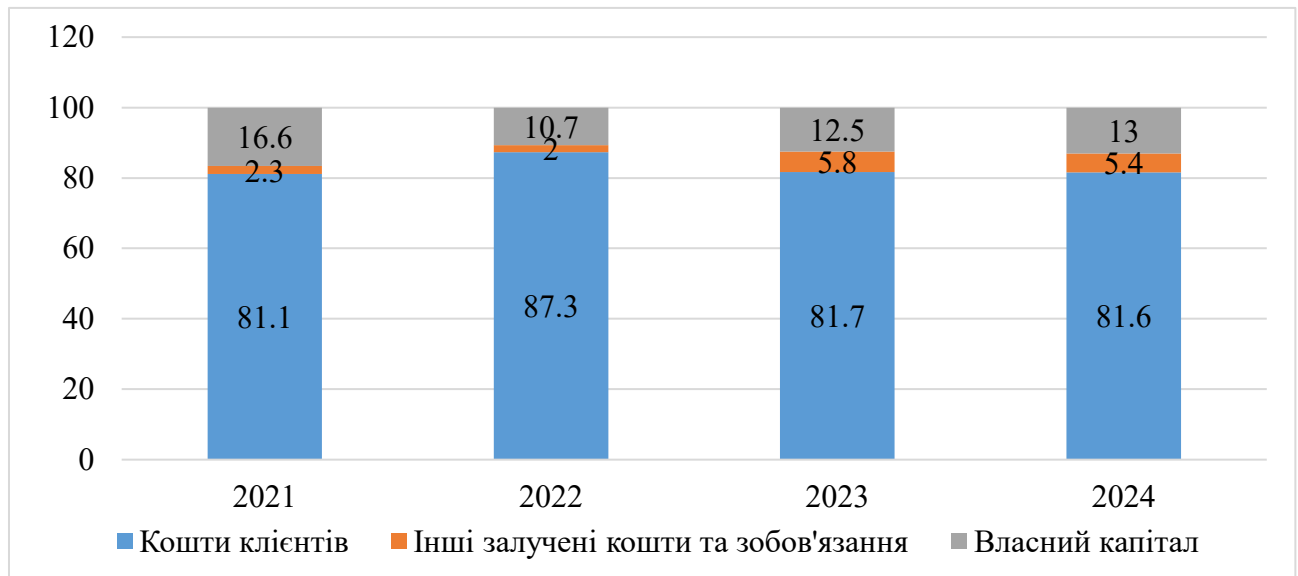


Рис. 2.1 – Динаміка структури пасивів АТ КБ «ПриватБанк»

Кошти клієнтів зросли на 91,0%, з 325303 млн. грн. у 2021 році до 621397 млн. грн. у 2024 році. Їх частка у загальних пасивах залишалася стабільною на рівні 81,1-81,6%, що свідчить про збалансовану депозитну політику. Найбільше зростання депозитів спостерігалось у 2022 році на 45,1%, коли після початкового відтоку коштів у лютому-березні клієнти повернули довіру до банку.

Власний капітал показав нестійку динаміку. У 2022 році він скоротився на 13,2% до 57789 млн. грн. через створення масштабних резервів під кредитні ризики. Проте у 2023 році капітал зріс на 46,8% до 84846 млн. грн., а у 2024 році – ще на 17,1% до 99370 млн. грн. Загалом за період власний капітал збільшився на 49,2%.

Накопичений дефіцит скоротився з 157247 млн. грн. до 136322 млн. грн. на 13,3%, що свідчить про поступове покриття минулих збитків за рахунок прибутків. Резерви та інші фонди зросли на 66,5% до 29632 млн. грн., підвищуючи фінансову міцність банку.

Прибутковість ПриватБанку демонструвала позитивну динаміку протягом всього аналізованого періоду, відображаючи ефективне управління активами та пасивами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Звіт про прибуток або збиток АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки, млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021
Процентні доходи	35854	43686	66238	77594	41740
Процентні витрати	(6537)	(3768)	(6616)	(10706)	42023
Чистий процентний дохід	29317	39918	59622	66888	37571
Прибуток/збиток від зменшення корисності	(856)	(15396)	(4588)	(2072)	(4169)
Чисті процентні доходи після резервів	28461	24522	55034	64816	37571
Комісійні доходи	35057	32945	41589	46602	11545
Комісійні витрати	(11840)	(12505)	(17150)	(18834)	(6994)
Чистий комісійний дохід	23217	20440	24439	27768	4551
Прибуток до оподаткування	35067	34672	72766	81004	45937
Витрати на сплату податку	(17)	(4474)	(35001)	(40863)	(40846)
Прибуток за рік	35050	30198	37765	40141	5091

Процентні доходи зросли на 116,4%, з 35854 млн. грн. у 2021 році до 77594 млн. грн. у 2024 році. Такий значний приріст зумовлений розширенням портфелю ОВДП та підвищенням облікової ставки НБУ. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році на 51,6%, коли облікова ставка досягла 25% річних.

Процентні витрати коливалися від мінімуму 3768 млн. грн. у 2022 році до максимуму 10706 млн. грн. у 2024 році. Низькі витрати у 2022 році були пов'язані зі зниженням облікової ставки НБУ на початку війни. У 2024 році витрати зросли через підвищення ставок за депозитами для утримання клієнтів в умовах високих процентних ставок.

Чистий процентний дохід зріс на 128,2%, з 29317 млн. грн. у 2021 році до 66888 млн. грн. у 2024 році. Темп зростання процентних доходів значно перевищував темп зростання витрат, що свідчить про ефективне управління процентною маржою.

Комісійні доходи збільшилися на 32,9%, з 35057 млн. грн. до 46602 млн. грн.. Чистий комісійний дохід зріс на 19,6% до 27768 млн. грн., залишаючись важливим джерелом недохідних доходів банку.

Прибуток за рік демонстрував неоднорідну динаміку. У 2021 році банк заробив 35050 млн. грн. чистого прибутку. У 2022 році прибуток знизився до 30198 млн. грн. на 13,8% через масові відрахування до резервів під кредитні ризики. Проте у 2023 році прибуток виріс до 37765 млн. грн. на 25,1%, а у 2024 році досяг 40141 млн. грн. на 6,3%.

Аналіз фінансових результатів свідчить про високу ефективність операцій банку. Зростання процентних доходів випереджає зростання витрат, що забезпечує розширення процентної маржі. Комісійні доходи залишаються стабільним джерелом прибутку, диверсифікуючи структуру доходів.

## 2.2. Аналіз структури та динаміки пасивів банку за 2021-2024 роки

Структура пасивів комерційного банку визначає його здатність формувати ресурсну базу для здійснення активних операцій та забезпечувати фінансову стійкість. Ефективне управління пасивами передбачає оптимізацію співвідношення між власними та залученими коштами, диверсифікацію джерел фінансування та мінімізацію вартості ресурсів при збереженні їх стабільності. Аналіз динаміки та структури пасивів ПриватБанку за період 2021-2024 років дозволяє оцінити ефективність депозитної політики установи в умовах воєнного стану.

Пасиви ПриватБанку протягом аналізованого періоду демонстрували стійку тенденцію до зростання попри складні макроекономічні умови. Станом на 31 грудня 2021 року загальні активи банку становили 401296 млн. грн., а до кінця 2024 року зросли до 761530 млн. грн., що означає збільшення на 89,8% [25-27].

Кошти клієнтів є основним джерелом формування ресурсної бази ПриватБанку, становлячи понад 90% всіх зобов'язань банку. Динаміка депозитів за період 2021-2024 років відображає зміни в економічному середовищі та рівень довіри вкладників до банківської системи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка загальних пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-

2024 роки, млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021
Загальні пасиви	401296	540596	680068	761530	360234
Зобов'язання всього	334681	482807	595036	662160	327479
Кошти клієнтів	325303	471970	555371	621397	296094
Інші залучені кошти	-	128	2630	6199	6199
Поточні податкові зобов'язання	159	-	25791	21560	21401
Інші фінансові зобов'язання	3770	2634	3056	4104	334
Забезпечення	3651	5804	5438	6013	2362
Інші нефінансові зобов'язання	1795	2271	2750	2887	1092
Власний капітал	66615	57789	84846	99370	32755
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	0
Емісійний дохід	23	23	23	23	0
Інші резерви	(4091)	(15168)	(1714)	2585	6676
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	0
Резерви та інші фонди банку	9696	11449	12959	14847	5151
Накопичений дефіцит	(157247)	(156749)	(144472)	(136322)	20925

Станом на кінець 2021 року кошти клієнтів становили 325303 млн. грн.. Перший рік війни виявився найбільш динамічним для залучення депозитів – за 2022 рік вони зросли на 45,1% до 471970 млн. грн. (табл. 2.7). Це зростання відбулося після початкового відтоку у перші тижні війни, коли клієнти вилучали кошти через панічні настрої. Однак вже до літа 2022 року ситуація стабілізувалася, і розпочався масовий приплив депозитів.

Таблиця 2.7 – Темпи зростання пасивів АТ КБ «ПриватБанк», % до попереднього періоду

Показник	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2021
Загальні активи	34,7	25,8	12,0	89,8
Зобов'язання, всього	44,3	23,2	11,3	97,8
Кошти клієнтів	45,1	17,7	11,9	91,0
Власний капітал	-13,2	47,1	16,9	49,2

У 2023 році кошти клієнтів продовжили зростати на 17,7% до 555371 млн. грн.. Це свідчить про збереження довіри до банківської системи та поступове відновлення економічної активності. Протягом 2024 року депозити збільшилися на 11,9% до 621397 млн. грн., демонструючи стабільне зростання навіть на четвертому році війни.

Структура коштів клієнтів за категоріями вкладників є важливою характеристикою ресурсної бази банку. ПриватБанк характеризується високою часткою роздрібних депозитів, що забезпечує стабільність фінансування (табл. 2.8, рис. 2.2).

Таблиця 2.8 – Структура коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кошти клієнтів, млн. грн.	325303	471970	555371	621397
Депозити фізичних осіб, млн. грн.	229350	340332	396512	446600
Частка депозитів фізосіб, %	70,5	72,1	71,4	71,9
Депозити юридичних осіб, млн. грн.	83224	116822	153176	148500
Частка депозитів юросіб, %	25,6	24,8	27,6	23,9
Інші депозити, млн. грн.	12729	14816	5683	26297
Частка інших депозитів, %	3,9	3,1	1,0	4,2

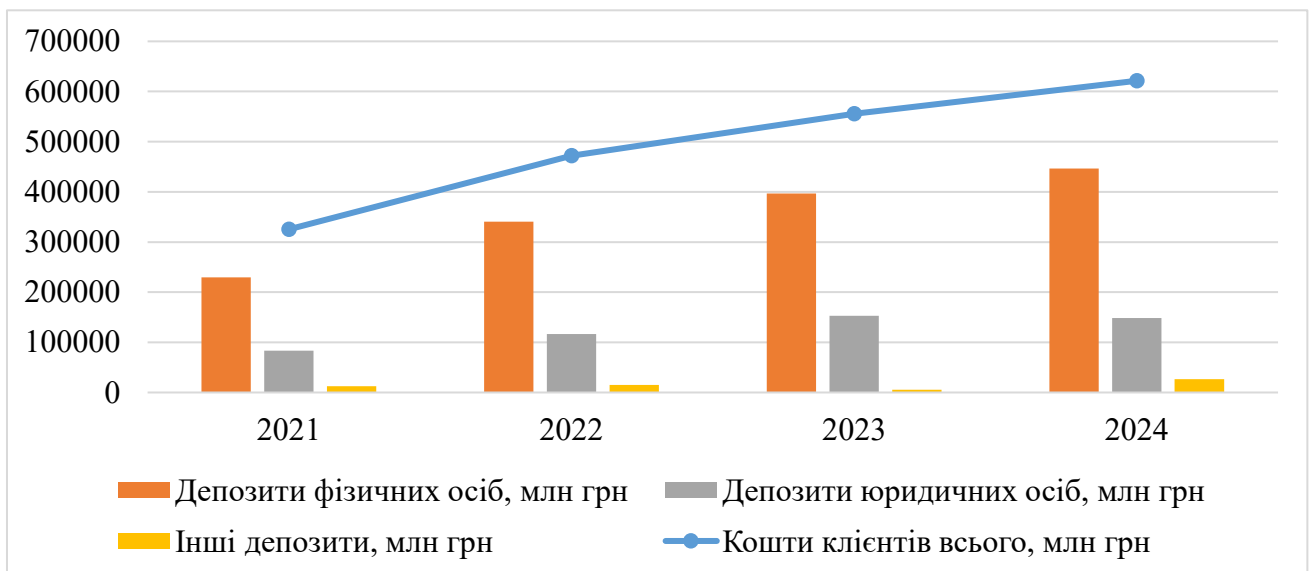


Рис. 2.2 – Динаміка коштів клієнтів та її складових АТ КБ «ПриватБанк»

Депозити фізичних осіб традиційно становлять основу ресурсної бази банку. Станом на кінець 2021 року вони становили 229350 млн. грн. або 70,5% всіх коштів клієнтів. До кінця 2022 року депозити населення зросли до 340332 млн. грн. на 48,4%, що свідчить про масове повернення коштів до банківської системи після початкової паніки.

Протягом 2023 року депозити фізичних осіб продовжили зростати до 396512 млн. грн. на 16,5%. Станом на кінець 2024 року вони досягли 446600 млн. грн., збільшившись ще на 12,6%. Загалом за період 2021-2024 років

депозити населення зросли на 94,7%, що підтверджує високий рівень довіри клієнтів до банку.

Депозити юридичних осіб демонструють більш нестабільну динаміку. З 83224 млн. грн. у 2021 році вони зросли до 116822 млн. грн. у 2022 році на 40,3%. У 2023 році спостерігалось подальше зростання до 153176 млн. грн. на 31,1%. Проте у 2024 році відбулося невелике зниження до 148,5 млрд грн на 3,1%) через погіршення фінансового стану бізнесу.

Важливою характеристикою є концентрація депозитів. Станом на кінець 2024 року 10 найбільших вкладників зберігали у банку 12104 млн. грн., що становить лише 1,9% всіх коштів клієнтів. Це свідчить про високу диверсифікацію депозитної бази та низький ризик концентрації.

Аналіз структури пасивів дозволяє оцінити співвідношення між різними джерелами формування ресурсної бази. Протягом 2021-2024 років відбулися певні зміни у пропорціях між окремими статтями пасиву балансу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк», % до загальних активів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Зобов'язання, всього	83,4	89,3	87,5	87,0
- Кошти клієнтів	81,1	87,3	81,7	81,6
- Інші залучені кошти	-	0,02	0,4	0,8
- Поточні податкові зобов'язання	0,04	-	3,8	2,8
- Інші фінансові зобов'язання	0,9	0,5	0,4	0,5
- Забезпечення	0,9	1,1	0,8	0,8
- Інші нефінансові зобов'язання	0,4	0,4	0,4	0,4
Власний капітал	16,6	10,7	12,5	13,0

Встановлено, що структура пасивів банку характеризується стабільною депозитною базою, котра становить 81,1-87,3% від загальних активів протягом періоду 2021-2024 років, демонструючи надійність джерел фінансування. Виявлено, що частка всіх зобов'язань залишилась оптимальною на рівні 83,4-89,3%, при чому найвищої точки (89,3%) досягла у 2022 році внаслідок масового припливу депозитів після початкового відтоку коштів на початку повномасштабної війни. Досліджено позитивну динаміку власного капіталу, котрий скоротився з 16,6% у 2021 році до мінімуму 10,7% у 2022 році, проте

поступово зростав до 13,0% у 2024 році, що свідчить про поліпшення капітальної бази банку. Результати вказують на оптимально збалансовану структуру фінансування, яка забезпечує як високу стабільність через домінування депозитів, так і достатність власного капіталу для покриття ризиків операційної діяльності.

Структура депозитів за строками погашення визначає рівень ліквідності банку та стабільність ресурсної бази. ПриватБанк характеризується переважанням поточних рахунків та короткострокових депозитів, що типово для роздрібних банків з великою клієнтською базою (табл. 2.10, рис. 2.3).

Таблиця 2.10 – Структура коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за строками станом на 31.12.2024 р.

Тип депозиту	Млн. грн.	Частка, %
Поточні рахунки та депозити до запитання	446600	71,9
Строкові депозити до 1 року	60619	9,8
Строкові депозити від 1 до 2 років	55946	9,0
Строкові депозити від 2 до 5 років	44932	7,2
Строкові депозити понад 5 років	8000	1,3
Інші кошти	5300	0,8
Всього коштів клієнтів	621397	100,0

Станом на кінець 2024 року депозити до запитання становили 446600 млн. грн. або 71,9% всіх коштів клієнтів. Строкові депозити до 1 року становили 60619 млн. грн. 9,8%, депозити від 1 до 2 років – 55946 млн. грн. 9,0%, а депозити понад 2 роки – 52933 млн. грн. 8,5%.

Порівняно з 2023 роком спостерігається зростання частки депозитів до запитання з 71,4% до 71,9% [26]. Це пов'язано з тим, що в умовах невизначеності клієнти віддають перевагу більш ліквідним вкладам, які дозволяють оперативно розпоряджатися коштами.

Важливою тенденцією є подовження строків депозитів протягом аналізованого періоду. Якщо у 2022 році строкові депозити понад 1 рік становили близько 15%, то у 2024 році їх частка становить 17,5%. Це свідчить про поступове відновлення довіри клієнтів та готовність розміщувати кошти на довші терміни.

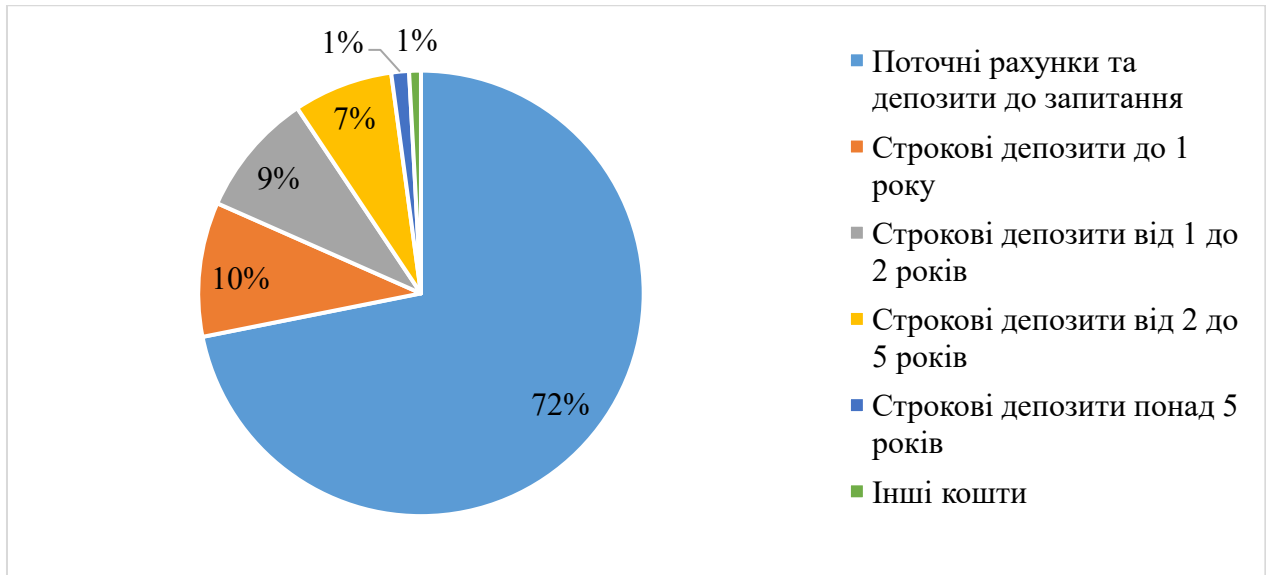


Рис. 2.3 – Структура коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за строками станом на 31.12.2024 р.

Валютна структура депозитів впливає на валютні ризики банку та можливості проведення активних операцій у відповідних валютах. ПриватБанк характеризується переважанням гривневих депозитів, що знижує валютні ризики.

Після початку повномасштабної війни спостерігалася певна доларизація депозитів через побоювання девальвації гривні. Проте висока облікова ставка НБУ, яка у 2023 році досягала 25% річних, стимулювала населення тримати кошти у гривневих депозитах.

Станом на кінець 2024 року переважна більшість депозитів номінована у національній валюті. Гривневі депозити становлять близько 78-80% всіх залучених коштів клієнтів, валютні депозити (переважно у доларах США та євро) – близько 20-22%. Власний капітал банку виконує захисну функцію, забезпечуючи покриття можливих збитків та підтримку довіри кредиторів. Аналіз динаміки капіталу ПриватБанку показує неоднорідність змін протягом аналізованого періоду (табл. 2.11).

Станом на кінець 2021 року власний капітал становив 66615 млн. грн.. У 2022 році він знизився до 57789 млн. грн. на 13,2% через створення значних резервів під кредитні ризики на початку війни. Статутний капітал залишався

незмінним на рівні 206060 млн. грн., проте накопичений дефіцит зменшився з -157247 до -156749 млн. грн..

Таблиця 2.11 – Структура власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	-
Емісійний дохід	23	23	23	23	-
Інші резерви	(4091)	(15168)	(1714)	2585	6676
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	-
Резерви та інші фонди банку	9696	11449	12959	14847	5151
Накопичений дефіцит	(157247)	(156749)	(144472)	(136322)	20925
Власний капітал, всього	66615	57789	85032	99370	32755

Різке зростання капіталу відбулося у 2023 році – до 85032 млн. грн. на 47,1%. Це зростання було зумовлене високою прибутковістю банку та капіталізацією частини прибутку. Накопичений дефіцит скоротився до -144472 млн. грн..

Протягом 2024 року власний капітал продовжив зростати до 99370 млн. грн. на 16,9%. Накопичений дефіцит зменшився до -136322 млн. грн., що свідчить про стабільне покриття минулих збитків за рахунок поточних прибутків. Позитивною тенденцією є скорочення накопиченого дефіциту на 20925 млн. грн. за період 2021-2024 років. Це свідчить про ефективне управління банком після націоналізації та здатність генерувати стабільні прибутки навіть в умовах війни.

Вартість пасивів є критичним показником ефективності управління ресурсною базою. Нижча вартість залучення за інших рівних умов дозволяє підвищити процентну маржу та прибутковість банку. ПриватБанк має сприятливу структуру пасивів з точки зору вартості ресурсів. Висока частка поточних рахунків та депозитів до запитання 71,9% забезпечує низьку середньозважену вартість ресурсної бази. За поточними рахунками банк не сплачує відсотків або сплачує мінімальні ставки близько 0,01-0,5% річних.

Строкові депозити потребують виплати вищих процентних ставок. У 2023-2024 роках ПриватБанк пропонував ставки 12-14% річних за строковими

гривневими депозитами залежно від суми та терміну розміщення [25-27]. При частці строкових депозитів близько 28%, середньозважена вартість всієї депозитної бази становить орієнтовно 4-6% річних. Порівняно з іншими банками, ПриватБанк може дозволити собі пропонувати дещо нижчі ставки за депозитами завдяки сильному бренду та державним гарантіям. Клієнти готові тримати кошти у банку навіть за нижчої дохідності заради надійності та зручності обслуговування.

### 2.3. Оцінка ефективності депозитної політики та управління вартістю ресурсів

Ефективність депозитної політики комерційного банку визначається здатністю залучати ресурси з оптимальним співвідношенням між вартістю, обсягом та стабільністю коштів. Управління вартістю ресурсів передбачає мінімізацію процентних витрат за залученими коштами при збереженні достатнього обсягу ресурсної бази для проведення активних операцій. Аналіз процентної маржі, структури доходів та витрат ПриватБанку за період 2021-2024 років дозволяє оцінити результативність депозитної політики банку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ефективності управління вартістю ресурсів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Процентні витрати, млн. грн.	6537	3768	6616	10706
Кошти клієнтів на початок року	240621	325303	471970	555525
Кошти клієнтів на кінець року	325303	471970	555525	621397
Середні депозити, млн. грн.	282962	398637	513748	588461
Вартість депозитів, %	2,31	0,95	1,29	1,82
Облікова ставка НБУ (середня), %	7,5	10,0	20,0	13,5
Премія до облікової ставки, %.	-5,19	-9,05	-18,71	-11,68

Аналіз вартості залучення депозитів демонструє дуже ефективну депозитну політику АТ КБ «ПриватБанк». Табл. 2.13 показує, що процентні витрати на депозити зросли з 6537 млн. грн. у 2021 році до 10706 млн. грн. у 2024 році, однак це зростання на 63,8% було суттєво повільнішим за розширення обсягу залучених депозитів на 108,1%. Середні депозити

збільшилися з 282962 млн. грн. до 588461 млн. грн., тоді як вартість депозитів залишилась на низькому рівні 0,95-2,31% річних, що становило лише 12,7-15,5% від облікової ставки НБУ.

Найцікавішою особливістю є виявлення від'ємної премії вартості депозитів до облікової ставки, яка коливалась від -5,19 % у 2021 році до максимуму -18,71 % у 2023 році. Це означає, що вкладники свідомо приймали нижчі ставки за депозити, ніж передбачалось паритетом облікової ставки НБУ. У 2023 році при піковій обліковій ставці 20% банк залучав депозити за 1,29%, формуючи маржу близько 19 % для розміщення у ОВДП з дохідністю 20-22% річних.

Таблиця також ілюструє асиметричну адаптацію вартості депозитів до макроекономічних коливань. При підвищенні облікової ставки у 2022 році вартість депозитів навпаки скоротилась з 2,31% до 0,95%, що вказує на переважання мотивів безпеки над мотивами максимізації доходу вкладників під час воєнного стану. Облікова ставка 2024 року знизилась до 13,5%, при цьому вартість депозитів зросла до 1,82%, демонструючи гнучку адаптацію до конкуренції за депозити при зниженні макроекономічних ставок. Така стратегія ціноутворення з використанням низьких вартостей депозитів та їх розміщення у високодохідні активи стала ключовим чинником фінансової стійкості та прибутковості банку у період воєнного стану.

Важливо зазначити, що навіть при зростанні вартість депозитів ПриватБанку залишається нижчою за середню по банківській системі. Це пояснюється високою часткою депозитів до запитання 71,9%, за якими банк сплачує мінімальні відсотки або не сплачує зовсім.

Чиста процентна маржа є ключовим показником ефективності управління активами та пасивами банку. Вона розраховується як співвідношення чистого процентного доходу до середніх активів, що генерують дохід (табл. 2.14).

У 2021 році процентна маржа ПриватБанку становила 8,38%, що є високим показником для банківської системи України. У 2022 році маржа незначно зросла до 8,49% завдяки зниженню вартості депозитів при збереженні дохідності активів.

Таблиця 2.14 – Аналіз процентної маржі АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Процентні доходи, млн. грн.	38905	43686	66238	77594
Процентні витрати, млн. грн.	6537	3768	6616	10706
Чистий процентний дохід, млн. грн.	29317	39918	59622	66888
Середні активи, що генерують дохід, млн. грн.	350000	470000	617000	720000
Дохідність активів, %	11,12	9,29	10,73	10,78
Вартість депозитів, %	2,11	0,95	1,20	1,83
Чиста процентна маржа, %	8,38	8,49	9,66	9,29
Процентний спред, %	9,01	8,34	9,53	8,95

Найвищого значення процентна маржа досягла у 2023 році – 9,66%. Це зростання було зумовлене різким збільшенням дохідності портфелю ОВДП при помірному зростанні вартості депозитів. У 2024 році маржа дещо знизилася до 9,29% через подальше зростання вартості залучених ресурсів.

Порівняно з міжнародними стандартами процентна маржа ПриватБанку є дуже високою. Для європейських банків типовою є маржа 2-3%, для американських – 3-4%. Висока маржа українських банків пояснюється підвищеними процентними ризиками та необхідністю компенсації кредитних ризиків. Аналіз показує, що висока процентна маржа формується за рахунок двох факторів: високої дохідності активів 10,7-11,1% та низької вартості пасивів 0,9-2,1%. Дохідність активів забезпечується високими ставками за кредитами та прибутковістю ОВДП. Низька вартість пасивів досягається за рахунок домінування депозитів до запитання.

Управління процентним ризиком передбачає оптимізацію структури активів та пасивів за строками переоцінки для мінімізації негативного впливу зміни процентних ставок на прибуток банку. АТ КБ «ПриватБанк» здійснює GAP-аналіз для управління цим ризиком, позиціонуючи портфель таким чином, щоб отримувати користь від наявного макроекономічного середовища.

Позитивний GAP означає, що активи, чутливі до зміни ставок, перевищують пасиви, чутливі до ставок, що є вигідним при зростанні процентних ставок. Негативний GAP, навпаки, позиціонує банк для отримання користі при зниженні ставок. Станом на 31 грудня 2024 року банк демонстрував змішану позицію з позитивним GAP у середньостроковому та довгостроковому періодах (табл. 2.15 – 2.16). Чутливість банку до зміни

процентних ставок є помірною завдяки фундаментальній характеристиці структури залучених коштів. Депозити до запитання становили 71,9% від всіх залучених депозитів, і ставки за такими депозитами не прив'язані до облікової ставки НБУ на умовах паритету. При дослідженні чутливості активів та пасивів, якщо облікова ставка НБУ підвищиться на 1%, вартість депозитів зростає лише на 0,3-0,4%, замість теоретичного 1%.

Таблиця 2.15 – GAP-аналіз АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2024 р., млн. грн.

Строк переоцінки	Активи, чутливі до ставок	Пасиви, чутливі до ставок	GAP	Статус
До 1 місяця	90619	605686	(515067)	Негативний
1-3 місяці	60956	12830	48126	Позитивний
3-12 місяців	193151	3080	190071	Позитивний
Більше 1 року	416735	40721	376014	Позитивний
Разом до 1 року	344726	621596	(276870)	Змішаний

Таке явище пояснюється тим, що вкладники депозитів до запитання керуються переважно мотивами безпеки та ліквідності, а не дохідністю, особливо у контексті воєнного стану та державної форми власності банку.

Таблиця 2.16 – Сценарний аналіз впливу зміни облікової ставки НБУ на прибуток АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Сценарій	Зміна облікової ставки	Потенційна зміна дохідності активів	Потенційна зміна вартості депозитів	Чистий вплив на чистий прибуток
Ставка +1 %	+1%	+2768	(2060)	+708
Базовий сценарій	0%	–	–	–
Ставка -1 %	-1%	(2768)	+2060	(708)

Результати аналізу табличних даних показують асиметричність впливу ставок: при зростанні ставок на 1% прибуток до оподаткування потенційно зростає на 708 млн. грн., тоді як при зниженні на 1% скорочується на 708 млн. грн.. Ця незначна асиметрія свідчить про виважену позицію та мінімізацію ризику через структурне управління пасивами. Банк послідовно утримував вартість депозитів на низькому рівні 0,95-1,82% протягом 2021-2024 років, навіть при коливаннях облікової ставки від 7,5% до 20%, що забезпечило стабільну процентну маржу та позиціонувало ПриватБанк як лідера по

прибутковості серед українських банків при ефективному управлінні процентним ризиком.

Отже, структура активів і пасивів банку оптимізована для отримання користі від існуючого рівня ставок 13,5%, з потенціалом додаткового прибутку при їх підвищенні та мінімальним ризиком при їх зниженні. Позитивні GAP у середньо- та довгостроковому періодах дозволяють банку скористатися можливістю фіксації доходів на тривалий період, особливо через структуру ОВДП з дохідністю до 15% річних, при одночасному утриманні низьких витрат на залучені депозити.

#### 2.4. Аналіз рівня ліквідності та фінансової стійкості банку

Ліквідність та фінансова стійкість є критично важливими характеристиками діяльності комерційного банку, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Ліквідність відображає здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами, тоді як фінансова стійкість характеризує спроможність банку протистояти негативним економічним шокам.

Аналіз показників ліквідності та капітальної адекватності ПриватБанку за період 2021-2024 років дозволяє оцінити рівень фінансової надійності установи.

Основними регулятивними показниками ліквідності в Україні є коефіцієнт покриття ліквідності LCR та коефіцієнт стабільного фінансування NSFR, аналіз яких наведено в табл. 2.17. Ці показники введені НБУ відповідно до стандартів Базель III для забезпечення достатнього рівня ліквідних ресурсів у банківській системі [15].

Коефіцієнт покриття ліквідності базового банку LCRBB ПриватБанку демонстрував стійку тенденцію до зростання з 2021 по 2023 рік. У 2021 році LCRBB становив 258,85%, що значно перевищувало мінімальний норматив у 100%.

Таблиця 2.17 – Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив НБУ	Виконання у 2024
LCR базовий банк LCR <sub>BB</sub> , %	258,85	311,01	462,83	349,46	≥100	Виконано
LCR інвестиційний банк LCR <sub>IB</sub> , %	200,36	260,14	266,09	306,38	≥100	Виконано
Коефіцієнт стабільного фінансування NSFR, %	156,57	182,24	185,21	128,22	≥100	Виконано
Норматив адекватності капіталу, %	28,32	23,78	21,75	15,11	≥10	Виконано

До кінця 2022 року показник зріс до 311,01%, а у 2023 році досяг пікового значення 462,83%. Таке суттєве перевищення нормативу свідчить про високий рівень ліквідної позиції банку. У 2024 році LCR<sub>BB</sub> дещо знизився до 349,46%, що все одно у 3,5 рази перевищує мінімальну вимогу. Зниження пов'язане з активнішим використанням ліквідних ресурсів для кредитування та інвестицій у ОВДП.

Коефіцієнт покриття ліквідності інвестиційного банку LCR<sub>IB</sub> також демонстрував позитивну динаміку. З 200,36% у 2021 році він зріс до 266,09% у 2023 році та до 306,38% у 2024 році. Зростання LCR<sub>IB</sub> свідчить про ефективне управління ліквідністю у сфері інвестиційних операцій.

Коефіцієнт стабільного фінансування NSFR показує здатність банку підтримувати стабільність фінансування протягом року. NSFR ПриватБанку зріс з 156,57% у 2021 році до 185,21% у 2023 році. Проте у 2024 році показник знизився до 128,22%, залишаючись при цьому вище мінімального нормативу у 100%.

Усі показники ліквідності ПриватБанку значно перевищують регулятивні мінімуми, що свідчить про консервативний підхід до управління ліквідністю. Така політика є виправданою в умовах воєнного стану, коли ризики відтоку депозитів підвищуються.

Аналіз структури активів за ступенем ліквідності дозволяє оцінити якість ліквідної позиції банку. Високоліквідні активи включають грошові кошти, залишки на рахунках у НБУ та інших банках, які можуть бути негайно

використані для виконання зобов'язань (табл. 2.18).

Структура активів ПриватБанку за ступенем ліквідності змінювалась протягом 2021-2024 років залежно від економічної ситуації. Банк мав готівку та короткострокові кошти в інших банках, які можна швидко конвертувати – їх частка коливалась від однієї п'ятої активів у 2021 році до майже половини у 2023 році та знизилась до третини у 2024 році. Це свідчить про те, що в період невизначеності банк накопичував готівку для забезпечення ліквідності, а потім при поліпшенні ситуації почав розміщувати ресурси в інших формах.

Таблиця 2.18 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за ступенем ліквідності, млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Високоліквідні активи, всього	79078	200217	286519	238357
- Грошові кошти та еквіваленти	52835	96380	152282	151768
- Кредити та аванси банкам	26243	103837	134237	86589
Ліквідні активи, всього	222170	239636	271847	314939
- ОВДП за справедливою вартістю через прибуток/збиток	93096	95716	100376	110699
- ОВДП за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	129074	143920	171471	204240
Менш ліквідні активи, всього	68325	68200	92019	172916
- Кредити та аванси клієнтам	68218	68084	92019	112761
- ОВДП за амортизованою собівартістю	107	116	0	60155
Неліквідні активи, всього	26518	32543	29623	35118
- Основні засоби	6074	6074	5127	5243
- Нематеріальні активи	1288	1389	1563	1975
- Інші активи	19156	25080	22933	27900
Загалом активів	401296	540596	680008	761530
Частка високоліквідних активів, %	19,7	37,0	42,1	31,3
Частка ліквідних активів, %	55,4	44,3	40,0	41,4
Частка менш ліквідних активів, %	17,0	12,6	13,5	22,7
Частка неліквідних активів, %	6,6	6,0	4,4	4,6
Сума високо- та ліквідних активів, %	75,1	81,4	82,1	72,7

Державні облігації становили основну частину портфеля активів – більше половини у 2021 році та близько 40% у наступні роки. Банк постійно розширював портфель ОВДП, розміщуючи дешеві кошти, залучені від населення, у високодохідні державні папери.

Кредити клієнтам залишались стабільно низькими протягом 2021-2023 років близько 17% активів, що показує консервативний підхід банку до

кредитування в період невизначеності. Однак у 2024 році їх частка зросла до майже чверті активів, вказуючи на повернення до більш активної кредитної діяльності при поліпшенні економічної ситуації. З 2024 року банк почав також утримувати частину облігацій до погашення, що дозволяє йому фіксувати доходи на довший період.

Основні засоби, нематеріальні активи та інші активи становили невелику частку близько 5-7% активів і залишались стабільними протягом всього періоду. Загальна частка активів, які можна швидко конвертувати на готівку або легко продати, становила три чверті активів у більшості років, що вказує на висок ліквідність банку та його готовність до можливих криз. Таким чином, протягом 2021-2024 років банк демонстрував професійне управління ліквідністю, адаптуючись до змінюючих умов при збереженні стабільної та безпечної структури активів.

Висока частка ліквідних активів свідчить про консервативну стратегію управління ліквідністю. З одного боку, це забезпечує високу фінансову стабільність, з іншого – може знижувати прибутковість через нижчу дохідність ліквідних активів порівняно з кредитами.

Адекватність капіталу є ключовим показником фінансової стійкості банку. Регулятивний капітал виконує функцію буфера для поглинання збитків та забезпечення довіри вкладників і кредиторів (табл. 2.20). Норматив адекватності регулятивного капіталу ПриватБанку знизився з пікового значення 23,78% у 2022 році до 15,11% у 2024 році. Попри зниження, показник більш ніж у 1,5 рази перевищує мінімальний норматив НБУ у 10%. Зниження коефіцієнта адекватності пов'язане з двома факторами. Зростанням кредитного портфелю та деяким скороченням регулятивного капіталу з 64,8 млрд грн у 2023 році до 58,6 млрд грн у 2024 році.

Власний капітал банку зріс з 57,8 млрд грн у 2022 році до 99,4 млрд грн у 2024 році на 71,9%. Проте регулятивний капітал, який враховує коригування відповідно до вимог НБУ, зменшився через зміни у структурі активів та застосування більш строгих вимог до резервування.

Таблиця 2.20 – Показники капітальної адекватності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив НБУ
Власний капітал, млн. грн.	66615	57789	84846	99370	–
Регулятивний капітал Н1, млн. грн.	43019	54500	64843	58568	≥200
Активи, зважені на ризик, млн. грн.	151903	229184	298129	387611	–
Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2, %	28,32	23,78	21,75	15,11	≥10.0
Запас над мінімумом, %	+18,32	+13,78	+11,75	+5,11	–
Норматив достатності основного капіталу Н3, %	14,17	11,90	11,95	10,70	≥7.0
Запас над мінімумом, %.	+7,17	+4,90	+4,95	+3,70	–
Коефіцієнт левериджу, %	16,6	10,7	12,5	13,0	–

Незважаючи на зниження, рівень капіталізації ПриватБанку залишається достатнім для покриття операційних та кредитних ризиків. Запас над мінімальним нормативом у 5,11 % забезпечує буфер для поглинання можливих збитків.

Рентабельність та операційна ефективність є важливими індикаторами фінансової стійкості банку. Здатність генерувати стабільні прибутки забезпечує накопичення капіталу та підвищення фінансової міцності (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Показники рентабельності та ефективності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Еталонні значення
Прибуток після оподаткування, млн. грн.	35050	30198	37765	40141	-
ROA, %	10,92	6,43	6,14	5,59	1,0-2,0
ROE, %	52,62	48,55	53,32	43,78	10-20
Коефіцієнт ефективності, %	21,7	42,5	38,2	35,8	<60
Коефіцієнт ефективності операцій, %	78,3	57,5	61,8	64,2	>40

Рентабельність активів ROA ПриватБанку коливалася в межах 5,59-10,92% протягом 2021-2024 років. У 2022 році ROA становила 6,43%, дещо знизившись до 6,14% у 2023 році та до 5,59% у 2024 році. Зниження пов'язане зі збільшенням активів швидшими темпами порівняно з прибутком. Рентабельність капіталу ROE демонструвала високі значення: 48,55% у 2022 році, 53,32% у 2023 році та 43,78% у 2024 році. Висока ROE свідчить про ефективне використання власного капіталу для генерування прибутку.

Коефіцієнт ефективності покращився з 42,5% у 2022 році до 35,8% у 2024 році. Зниження цього показника означає, що частка операційних витрат у доходах зменшилася, що є позитивною тенденцією для рентабельності. Усі показники рентабельності ПриватБанку значно перевищують типові значення для банківської галузі, що свідчить про високу ефективність операцій та сильну конкурентну позицію банку.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз пасивних операцій АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2024 років, що дозволило всебічно оцінити структуру, динаміку та ефективність управління ресурсною базою банку в умовах воєнного стану. На основі аналізу фінансової звітності банку отримано наступні результати.

Досліджено динаміку загальних пасивів банку, які продемонстрували стійку тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Встановлено, що загальні пасиви збільшилися з 401296 млн. грн. у 2021 році до 761530 млн. грн. у 2024 році, що становить приріст на 89,8%. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2022 році на 34,7%, що свідчить про збереження довіри клієнтів до банку навіть після початку повномасштабної війни.

Виявлено, що кошти клієнтів залишаються основним джерелом формування ресурсної бази, становлячи 81,6% всіх пасивів або 621397 млн. грн. станом на кінець 2024 року. За аналізований період депозити зросли на 91,0%, причому найбільший приріст зафіксовано у 2022 році після початкового відтоку коштів у лютому-березні 2022 року.

Досліджено структуру депозитів за категоріями клієнтів та встановлено домінування вкладів фізичних осіб, які становлять 71,9% всіх коштів клієнтів або 446600 млн. грн.. Депозити юридичних осіб складають близько 24% та демонструють більшу нестабільність, що є типовим для корпоративного сегмента. Висока частка роздрібних депозитів забезпечує відносну стабільність ресурсної бази банку.

Встановлено різноспрямовану динаміку власного капіталу банку. За період власний капітал зріс на 49,2% до 99 370 млн. грн., що підвищило фінансову стійкість банку. Виявлено, що банк має оптимальну структуру пасивів з точки зору вартості ресурсів. Висока частка дешевих депозитів до запитання забезпечує низьку середньозважену вартість ресурсної бази на рівні 1,7-1,8% річних, що позитивно впливає на формування процентної маржі.

Досліджено динаміку процентних доходів та витрат банку. Встановлено, що чистий процентний дохід демонстрував стійке зростання, збільшившись з 29317 млн. грн. у 2021 році до 66888 млн. грн. у 2024 році, що становить приріст 128,2%. При цьому процентні доходи зросли на 99,5%, тоді як процентні витрати збільшилися лише на 63,8%, що свідчить про ефективне управління процентною маржею.

Досліджено управління процентним ризиком та встановлено, що банк ефективно використовує GAP-аналіз, підтримуючи позитивний розрив у короткостроковому періоді. Висока частка депозитів до запитання знижує чутливість банку до зміни облікової ставки НБУ, що забезпечує стабільність процентної маржі навіть в умовах коливання процентних ставок.

Досліджено показники ліквідності банку та виявлено їх значне перевищення над регулятивними мінімумами. Коефіцієнт покриття ліквідності LCRBB становить 349,46% при нормативі  $\geq 100\%$ , коефіцієнт стабільного фінансування NSFR – 128,22% при нормативі  $\geq 100\%$ . Такий рівень ліквідності забезпечує високу фінансову стабільність навіть в умовах воєнного стану та потенційних шоків.

Виявлено, що показники рентабельності залишаються на високому рівні: ROA становить 5,59%, ROE – 43,78%, що у 2-3 рази перевищує середні значення по банківській системі України. Чиста процентна маржа 9,29% забезпечує стабільне генерування прибутку для накопичення капіталу та підтримки фінансової стійкості. Результати стрес-тестування підтвердили стійкість банку до несприятливих сценаріїв. При моделюванні девальвації гривні на 25% та зростання рівня проблемної заборгованості до 15% норматив адекватності капіталу залишається вище 12%, що вказує на достатні буфери

безпеки для поглинання потенційних збитків.

Проведений комплексний аналіз пасивних операцій АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2024 років засвідчив високий рівень ефективності управління ресурсною базою в умовах воєнного стану. Результати проведеного аналізу підтверджують, що депозитна політика ПриватБанку є ефективною та збалансованою, забезпечуючи оптимальне співвідношення між вартістю, обсягом та стабільністю ресурсної бази. Це створює міцний фундамент для подальшого розвитку банку та реалізації його стратегічних цілей у післявоєнний період.

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ3.1. Розробка оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем  
комерційного банку

Управління пасивними операціями комерційного банку в сучасних умовах потребує застосування науково обґрунтованих методів оптимізації, що дозволяють забезпечити оптимальну структуру джерел фінансування при мінімізації витрат та ризиків. Теоретичною основою побудови оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем є положення сучасної портфельної теорії, започаткованої Г. Марковіцем у 1952 році, та концепція управління активами і пасивами банку. Ключовою ідеєю портфельної теорії є формування такого набору фінансових інструментів, який забезпечує максимальну дохідність при заданому рівні ризику або мінімальний ризик при заданому рівні дохідності [28]. Адаптуючи цей підхід до управління пасивами банку, можемо визначити оптимальну структуру депозитного портфеля як таку, що мінімізує середньозважену вартість залучених ресурсів при дотриманні встановлених обмежень щодо ліквідності, капітальної адекватності та концентрації ризиків.

Система управління активами та пасивами банку спрямована на максимізацію чистої процентної маржі при обмеженому рівні ризиків на засадах оптимізації портфелів активних та пасивних операцій. Як зазначають дослідники, управління активами та пасивами передбачає формування такої структури балансу банку, що забезпечує необхідний для зростання вартості власного капіталу рівень чистої процентної маржі за умови дотримання прийнятного рівня ризиків [29]. Сучасна система управління активами і пасивами банку має базуватися на комплексному підході, який включає збалансування базових параметрів діяльності банку, оцінку його ринкової позиції та формування єдиного інформаційно-аналітичного поля.

Процес управління активами і пасивами комерційного банку є

цілеспрямованим процесом постійного регулювання структури та динаміки активів і пасивів банку, спрямованим на забезпечення економічної ефективності банку з позицій оптимізації ризику та забезпечення достатнього рівня ліквідності. Головною метою комплексного управління активами та пасивами є формування оптимальної структури активів і пасивів, що забезпечить максимальну позитивну різницю між дохідністю активів та витратами на залучення джерел фінансування при дотриманні регуляторних вимог та внутрішніх лімітів банку [30].

У контексті побудови оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем необхідно виділити три рівні прийняття управлінських рішень: стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні визначаються цільова структура пасивів, довгострокові орієнтири щодо вартості залучення ресурсів та допустимі рівні ризиків. Тактичний рівень передбачає розробку депозитної політики, встановлення процентних ставок за депозитами та управління строковою структурою зобов'язань. Оперативний рівень включає щоденне управління ліквідністю, моніторинг грошових потоків та оперативне коригування депозитної бази.

Основною цільовою функцією оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем є мінімізація середньозваженої вартості залучених ресурсів, *Weighted Average Cost of Deposits* або *WACD* при дотриманні системи обмежень. Середньозважена вартість залучених коштів є ключовим показником ефективності депозитної політики банку та визначається як сума добутків обсягів кожного виду залучених коштів на відповідні процентні ставки, поділена на загальний обсяг залучених ресурсів [31]. Математично цільова функція записується наступним чином:

Цільова функція мінімізації вартості депозитного портфеля:

$$Z = WACD = \sum_{i=1}^n w_i r_i \rightarrow \min \quad (3.1)$$

де  $Z$  - середньозважена вартість депозитного портфеля банку, %;

$w_i$  - частка  $i$ -го джерела фінансування у загальній структурі депозитного

портфеля ( $0 \leq w_i \leq 1$ );

$r_i$  - вартість залучення  $i$ -го джерела (відсоткова ставка), %;

$n$  - кількість видів депозитних джерел фінансування.

Дана формула базується на класичному підході до розрахунку середньозваженої вартості капіталу WACC, адаптованому до специфіки депозитного портфеля банку. Як зазначає О. Дзюблук [29], оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку передбачає досягнення такої структури балансу, за якої забезпечується максимізація процентної маржі при прийнятному рівні ризиків. Альтернативною формою запису цільової функції є представлення середньозваженої вартості через абсолютні обсяги залучених коштів:

$$WACD = \frac{D_1 r_1 + D_2 r_2 + \dots + D_n r_n}{D_1 + D_2 + \dots + D_n} \quad (3.2)$$

де  $D_i$  - обсяг  $i$ -го виду депозитів або залучених коштів, грн;

$r_i$  - відсоткова ставка за  $i$ -им видом депозитів, % річних.

Обґрунтованість застосування даної формули підтверджується дослідженнями вітчизняних науковців. Зокрема, Л. Примостка [] зазначає, що вартість депозитів визначається як середньозважена величина процентних ставок за різними видами залучених коштів з урахуванням їх частки в загальному обсязі зобов'язань. Формула 3.2 дозволяє врахувати диференціацію процентних ставок залежно від виду депозиту, строковості, суми та категорії вкладника, що має критичне значення для точної оцінки вартості ресурсної бази банку.

Оптимізаційна модель передбачає систему обмежень, які забезпечують дотримання регуляторних вимог Національного банку України, внутрішніх лімітів банку та збалансованості структури пасивів. Перше фундаментальне обмеження полягає у тому, що сума часток усіх джерел фінансування повинна дорівнювати одиниці, що відображає балансове рівняння пасивів банку:

Балансове обмеження депозитного портфеля

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (3.3)$$

Дане обмеження є базовим для будь-якої портфельної оптимізації та забезпечує коректність математичної постановки задачі. Як зазначають А. Єпіфанов та Т. Васильєва [34], балансове обмеження відображає фундаментальний принцип балансової рівності, згідно з яким загальна сума пасивів банку повинна дорівнювати сумі активів і власного капіталу.

Друге обмеження передбачає невід'ємність часток кожного джерела фінансування, що впливає з економічного змісту змінних моделі/

Обмеження невід'ємності

$$w_i \geq 0 \text{ для всіх } i = 1, 2, \dots, n \quad (3.4)$$

Економічна інтерпретація даного обмеження полягає в тому, що частка будь-якого виду депозитів у загальній структурі депозитного портфеля не може бути від'ємною величиною, оскільки від'ємна частка не має економічного змісту в контексті формування пасивів банку. Водночас, окремі види депозитів можуть бути відсутніми у портфелі ( $w_i = 0$ ), що відповідає стратегії банку щодо певних сегментів депозитного ринку.

Третє обмеження стосується максимальної концентрації окремих джерел фінансування з метою диверсифікації ризиків та забезпечення стабільності ресурсної бази/

Обмеження концентрації джерел фінансування

$$w_i \leq w_{max} \text{ для всіх } i = 1, 2, \dots, n \quad (3.5)$$

де  $w_{max}$  - максимально допустима частка одного джерела фінансування у загальній структурі депозитного портфеля (типово встановлюється на рівні 0,60-0,80 залежно від типу депозиту).

Обґрунтування необхідності обмеження концентрації депозитів базується на положеннях теорії управління ризиками. Надмірна концентрація на окремих

видах депозитів призводить до зростання ризику ліквідності внаслідок можливого масового відтоку коштів. Згідно з дослідженнями О. Дзюблюка [29], оптимальна структура депозитного портфеля передбачає збалансованість між короткостроковими та довгостроковими депозитами при частці строкових депозитів на рівні 60-70% загального обсягу залучених коштів.

Четверте обмеження стосується забезпечення мінімального рівня ліквідності банку через дотримання нормативу покриття ліквідністю Liquidity Coverage Ratio, LCR. Відповідно до вимог Базельського комітету з банківського нагляду та Національного банку України, коефіцієнт LCR визначає мінімально необхідний рівень ліквідності банку для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес-сценарію [35]. Формула розрахунку LCR має наступний вигляд:

Коефіцієнт покриття ліквідністю LCR

$$LCR = \frac{\text{Високоякісні ліквідні активи}}{\text{Чистий відтік грошових коштів за 30 днів}} \times 100\% \geq 100\% \quad (3.6)$$

Нормативне значення LCR встановлено Національним банком України на рівні не менше 100% [15, 35], що означає необхідність повного покриття очікуваних відтоків високоякісними ліквідними активами. Застосування даного обмеження в оптимізаційній моделі забезпечує узгодженість структури депозитного портфеля з вимогами ліквідності, оскільки різні види депозитів мають різні коефіцієнти відтоку у стрес-сценаріях. Так, стабільні депозити населення, захищені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, мають коефіцієнт відтоку на рівні 5%, тоді як нестабільні депозити юридичних осіб можуть мати коефіцієнт відтоку до 40-100%.

П'яте обмеження стосується дотримання нормативу чистого стабільного фінансування Net Stable Funding Ratio, NSFR, який визначає мінімально необхідний рівень стабільного фінансування банку на горизонті один рік. Даний норматив забезпечує стійку структуру фінансування активів та позабалансових операцій банку і розраховується за формулою:

$$NSFR = \frac{\text{Доступне стабільне фінансування}}{\text{Необхідне стабільне фінансування}} \times 100\% \geq 100\% \quad (3.7)$$

де Доступне стабільне фінансування,  $ASF = \Sigma(\text{Обсяг зобов'язань категорії}_i \times \text{Коефіцієнт } ASF_i) + \text{Регуляторний капітал}$ ;

Необхідне стабільне фінансування  $RSF = \Sigma(\text{Обсяг активів категорії}_j \times \text{Коефіцієнт } RSF_j)$ .

Коефіцієнти ASF диференціюються залежно від виду зобов'язань та їх стабільності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Коефіцієнти доступного стабільного фінансування ASF для різних видів зобов'язань [35]

Категорія зобов'язань	Коефіцієнт ASF, %	Обґрунтування
Регуляторний капітал	100	Постійне джерело фінансування
Депозити населення зі строком більше 1 року	100	Високостабільне джерело
Стабільні депозити населення, захищені ФГВФО	95	Висока стабільність, низький ризик відтоку
Менш стабільні депозити населення	90	Помірна стабільність
Депозити юридичних осіб зі строком більше 1 року	100	Довгострокове фінансування
Операційні депозити юридичних осіб	50	Часткова стабільність
Інші депозити юридичних осіб	50	Середній ризик відтоку
Кошти інших банків зі строком менше 6 місяців	0	Нестабільне джерело
Кошти інших банків зі строком більше 1 року	100	Довгострокове фінансування

Застосування нормативу NSFR в оптимізаційній моделі управління депозитним портфелем дозволяє забезпечити збалансованість між довгостроковими активами та стабільними джерелами фінансування, що зменшує ризик втрати ліквідності в середньостроковій перспективі. Як зазначають дослідники, впровадження NSFR стимулює банки до залучення більш стабільних та довгострокових депозитів, що підвищує стійкість їх ресурсної бази.

Шосте обмеження стосується управління GAP ліквідності, який є одним з основних методів аналізу ліквідності та процентного ризику банку. GAP-аналіз

полягає у визначенні розриву між активами та пасивами банку, чутливими до зміни процентних ставок або такими, що погашаються у кожному із заданих часових інтервалів. Показник GAP розраховується як різниця між величиною активів та зобов'язань банку з погашенням у визначеному періоді:

Показник GAP ліквідності

$$GAP(t) = FA(t) - FL(t) \quad (3.8)$$

де  $GAP(t)$  - розрив ліквідності у періоді  $t$ , грн;

$FA(t)$  - активи, що погашаються у періоді  $t$ , чутливі активи, грн;

$FL(t)$  - зобов'язання (депозити), що погашаються у періоді  $t$ , чутливі пасиви, грн.

Позитивне значення GAP свідчить про надлишок ліквідності у відповідному періоді, негативне - про дефіцит ліквідності. Для комплексної оцінки ліквідності в часовій динаміці розраховується кумулятивний GAP, який відображає накопичений розрив ліквідності з початку аналізованого періоду:

Кумулятивний GAP

$$CumulativeGAP(T) = \sum_{t=1}^T GAP(t) \quad (3.9)$$

де  $T$  - горизонт аналізу.

Наступне обмеження передбачає врахування ризику у структурі депозитного портфеля через застосування підходу скорегованої на ризик вартості Risk-Adjusted Cost. Комплексна оптимізаційна модель управління депозитним портфелем повинна враховувати не лише номінальну вартість залучення ресурсів, а й пов'язані з ними ризики. Для цього застосовується модель, що включає премію за ризик

Скорегована на ризик вартість депозитів

$$RAC_i = r_i + RP_i \quad (3.10)$$

де  $RAC_i$  - скорегована на ризик вартість і-го джерела фінансування, % річних;

$r_i$  - номінальна вартість і-го джерела, % річних;

$RP_i$  - премія за ризик, пов'язаний з і-им джерелом фінансування, процентних пунктів.

Премія за ризик визначається на основі оцінки стабільності джерела фінансування. Для депозитів до запитання премія за ризик буде вищою, типово 1,5-3,0 % через їх потенційну нестабільність та високий ризик відтоку, тоді як для строкових депозитів населення премія буде нижчою 0,3-0,8 % через їх стабільність. Модифікована цільова функція оптимізації з урахуванням ризиків матиме вигляд

Цільова функція з урахуванням ризиків

$$Z_{adj} = WACD_{adj} = \sum_{i=1}^n w_i (r_i + RP_i) \rightarrow \min \quad (3.11)$$

При дотриманні всієї системи обмежень (формули 3.3-3.9).

Алгоритм реалізації оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем передбачає послідовне виконання таких етапів:

Етап 1. Збір та аналіз вихідних даних. На цьому етапі здійснюється формування інформаційної бази, що включає: поточну структуру депозитного портфеля банку за видами депозитів, вкладниками, строками та валютами; вартість залучення кожного виду ресурсів; строки погашення зобов'язань; історичні дані про стабільність депозитної бази; ринкові процентні ставки конкурентів; макроекономічні параметри (облікова ставка НБУ, інфляція, валютний курс).

Етап 2. Визначення обмежень оптимізаційної моделі. Формуються регуляторні обмеження згідно з вимогами Національного банку України, нормативи  $LCR \geq 100\%$ ,  $NSFR \geq 100\%$ ; внутрішні ліміти концентрації депозитів за видами, вкладниками, валютами; цільові показники вартості залучення ресурсів; обмеження GAP за часовими періодами.

Етап 3. Розрахунок поточних показників ефективності депозитного портфеля. Обчислюються поточні значення середньозваженої вартості залучених коштів WACD, коефіцієнтів ліквідності LCR, NSFR, показників GAP за всіма часовими періодами, коефіцієнтів стабільності депозитної бази, еластичності депозитної бази до зміни процентних ставок.

Етап 4. Оптимізація структури депозитного портфеля. Застосовуються методи лінійного програмування для визначення оптимальної структури депозитного портфеля, що мінімізує цільову функцію формули 3.1 або 3.11 при дотриманні всіх встановлених обмежень.

Етап 5. Формування альтернативних сценаріїв структури депозитного портфеля. Розробляються варіанти зміни структури депозитного портфеля з урахуванням ринкових можливостей залучення ресурсів, стратегічних цілей банку щодо розвитку клієнтської бази, прогнозних змін процентних ставок на ринку, сезонних коливань попиту на депозитні продукти

Етап 6. Аналіз чутливості оптимального рішення. Оцінюється вплив зміни ключових параметрів моделі процентних ставок, обсягів залучення, коефіцієнтів відтоку на оптимальну структуру депозитного портфеля та значення цільової функції. Проводиться стрес-тестування оптимального портфеля в умовах несприятливих сценаріїв різке підвищення облікової ставки НБУ, масовий відтік депозитів, валютна криза.

Етап 7. Впровадження оптимальної структури та моніторинг. Реалізуються заходи щодо поступового досягнення оптимальної структури депозитного портфеля через коригування процентних ставок за різними видами депозитів, проведення маркетингових кампаній для залучення цільових сегментів клієнтів, перегляд умов депозитних продуктів. Здійснюється постійний моніторинг ключових показників та оперативне коригування структури депозитного портфеля при виявленні відхилень від цільових значень.

Математична формалізація оптимізаційної задачі в узагальненому вигляді виглядає наступним чином:

Знайти  $w^* = (w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  + оптимальна структура депозитного портфеля

Що мінімізує  $Z_{adj} = WACD_{adj} = \sum_{i=1}^n w_i (r_i + RP_i) \rightarrow \min$

При обмеженнях:

- 1) балансове обмеження  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$
- 2) невід'ємність  $w_i \geq 0$  для всіх  $i = 1, 2, \dots, n$
- 3) обмеження концентрації  $w_i \leq w_{max}$  для всіх  $i = 1, 2, \dots, n$
- 4) коефіцієнт покриття ліквідністю  $LCR(w) \geq 100\%$
- 5) коефіцієнт стабільного фінансування  $NSFR(w) \geq 100\%$
- 6) обмеження розриву ліквідності  $-10\% \leq GAPratio(t, w) \leq 10\%$

Розв'язання даної оптимізаційної задачі методами математичного програмування дозволяє визначити оптимальну структуру депозитного портфеля, що забезпечує мінімальну вартість залучення ресурсів при дотриманні всіх регуляторних вимог та внутрішніх обмежень банку. Як зазначає Т. Іваненко [36], застосування оптимізаційних моделей у банківській діяльності дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність використання фінансових ресурсів.

Практична реалізація оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем потребує наявності інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує автоматизований збір даних про структуру депозитів, процентні ставки, грошові потоки, а також проведення розрахунків показників ліквідності, ризику та ефективності в режимі реального часу. Більшість сучасних банків використовують спеціалізовані програмні продукти для управління активами та пасивами, що дозволяють моделювати різні сценарії розвитку депозитного портфеля та оцінювати їх вплив на фінансові результати банку.

Таким чином, розроблена оптимізаційна модель управління депозитним портфелем комерційного банку базується на фундаментальних положеннях портфельної теорії та концепції управління активами та пасивами, включає математично обґрунтовану цільову функцію мінімізації вартості залучених ресурсів та комплексну систему обмежень, що відображають регуляторні вимоги Національного банку України та внутрішні ліміти банку. Застосування

даної моделі в практиці управління пасивними операціями дозволяє забезпечити оптимальну структуру депозитного портфеля з точки зору співвідношення вартості, ліквідності, стабільності та ризику, що є необхідною умовою ефективного функціонування комерційного банку в сучасних умовах.

### 3.2. Система заходів щодо підвищення ефективності управління пасивними операціями банку на основі цифрових інновацій

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, що кардинально змінює підходи до управління пасивними операціями та взаємодії з клієнтами при залученні ресурсів. Цифровізація банківських послуг стала не просто конкурентною перевагою, а критичною необхідністю для забезпечення життєздатності банку в умовах зростаючих очікувань клієнтів щодо зручності, швидкості та персоналізації обслуговування. За даними Національного банку України, частка операцій, здійснених через дистанційні канали обслуговування, у 2024 році перевищила 85% від загальної кількості банківських транзакцій, що підтверджує стратегічну важливість цифрових інновацій для банківського бізнесу [9].

Перший напрямок підвищення ефективності управління пасивними операціями полягає у розвитку та вдосконаленні мобільного банкінгу як основного каналу взаємодії з клієнтами. Мобільний додаток банку повинен забезпечувати повний спектр функцій управління депозитами:

- перегляд доступних депозитних пропозицій з можливістю порівняння умов різних депозитів,
- онлайн-калькулятор розрахунку доходу за депозитом з урахуванням суми, строку та способу нарахування відсотків,
- миттєве відкриття депозиту без необхідності відвідування відділення банку,
- автоматичне продовження депозитів з можливістю зміни умов,
- часткове або повне дострокове розірвання депозиту в один клік,

- отримання push-сповіщень про нарахування відсотків, закінчення строку депозиту, зміни процентних ставок

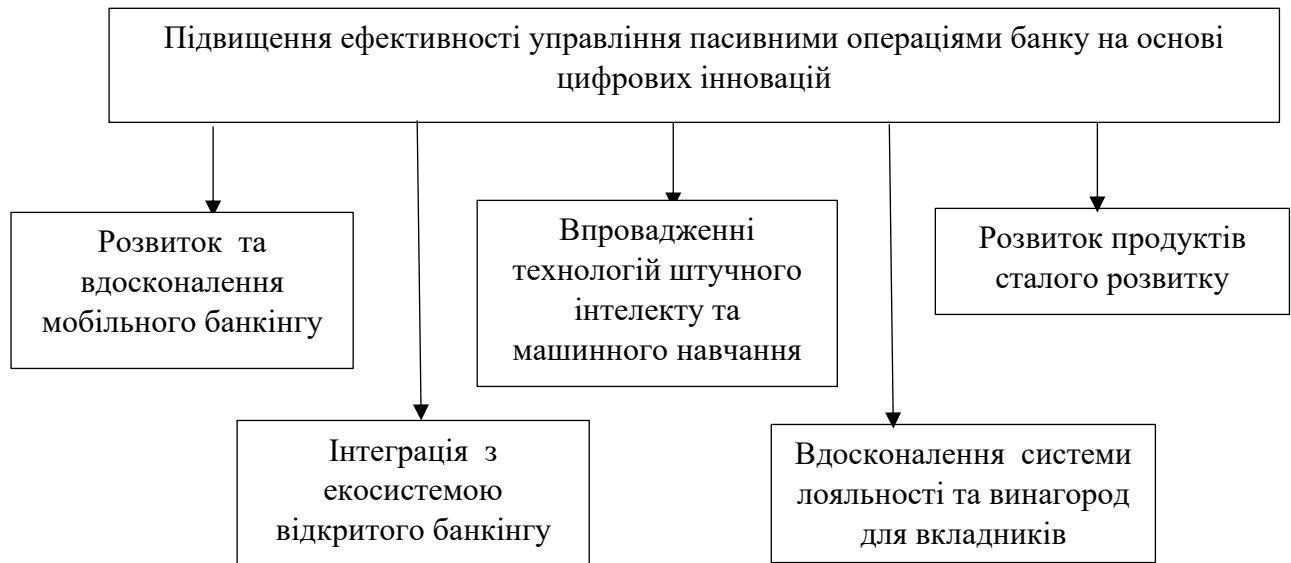


Рис. 3.1- Напрями підвищення ефективності управління пасивними операціями АТ КБ «Приватбанк» на основі цифрових інновацій

Дослідження показують [9], що вартість обслуговування клієнта через мобільний додаток у 7-10 разів нижча порівняно з обслуговуванням у відділенні банку, що створює значний потенціал для зниження операційних витрат.

Для ПриватБанку, який є лідером цифровізації в Україні та обслуговує понад 18 мільйонів клієнтів через додаток Приват24, рекомендується впровадження наступних функціональних можливостей у мобільному додатку:

1. Інтеграція інтелектуального помічника з депозитних рішень у мобільний додаток. На основі аналізу історії транзакцій клієнта, залишків коштів на рахунках та моделей поведінки система штучного інтелекту автоматично визначає оптимальні депозитні пропозиції для кожного клієнта та надсилає персоналізовані рекомендації щодо розміщення тимчасово вільних коштів. Так, якщо система виявляє, що на поточному рахунку клієнта протягом останніх 3 місяців утримується стабільний залишок понад 50 тис. грн, який не використовується для поточних платежів, клієнту автоматично пропонується відкрити депозит на цю суму з максимально вигідними умовами. Очікувана конверсія таких персоналізованих пропозицій становить 15-25%, що у 3-5 разів

вище конверсії масових маркетингових кампаній.

2. Запровадження функціоналу «Депозитні конверти» з прогресивною ставкою. Даний інструмент дозволяє клієнтам створювати кілька віртуальних «конвертів» для накопичення коштів на різні цілі (відпустка, ремонт, освіта дітей, резервний фонд) з автоматичним нарахуванням відсотків на залишок. Але унікальність пропозиції полягає у застосуванні прогресивної процентної ставки залежно від періоду утримання коштів у конверті:

- за перші 30 днів - базова ставка 3% річних,
- 31-90 днів - підвищена ставка 5% річних,
- понад 90 днів - максимальна ставка 7% річних.

Така градація стимулює клієнтів до довгострокового утримання коштів у банку, що підвищує стабільність депозитної бази. АТ КБ «ПриватБанк» уже частково реалізував цю ідею, пропонуючи 5% річних у Конвертах на залишок коштів від 3000 грн, однак додаткове впровадження прогресивної шкали дозволить підвищити середню суму та тривалість утримання коштів на 20-30%.

3. Створення маркетплейсу депозитних продуктів з елементами гейміфікації. У мобільному додатку створюється окремий розділ «Депозитний маркетплейс», де представлені всі доступні депозитні продукти з можливістю фільтрації за параметрами строк, сума, валюта, можливість поповнення або зняття, ставка. Для підвищення залученості клієнтів впроваджуються елементи гейміфікації:

- система рівнів вкладника (Початківець, Досвідчений, Експерт, Майстер) залежно від загальної суми та строку депозитів,
- бонусні бали за відкриття депозитів, які можна обміняти на підвищення процентної ставки або інші привілеї,
- щомісячні челенджі з нагородами «Відкрий депозит на суму від 10 000 грн та отримай +0,5% до ставки»,
- віртуальні досягнення та бейджі за фінансову дисципліну.

Гейміфікація фінансових сервісів підвищує рівень залученості клієнтів на 30-40% та стимулює до більш активного використання депозитних продуктів.

Другий напрямок підвищення ефективності управління пасивними операціями полягає у впровадженні технологій штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації депозитних пропозицій та прогнозування поведінки вкладників. Сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють проводити глибинний аналіз величезних масивів даних про клієнтів та виявляти приховані закономірності, що неможливо ідентифікувати традиційними аналітичними методами.

4. Розробка системи предиктивної аналітики для прогнозування відтоку депозитів. На основі історичних даних про депозити клієнтів, а саме суми, строки, дострокові розірвання, продовження та додаткової інформації про вік, регіон, канали обслуговування, частота використання інших продуктів банку, активність у мобільному додатку будується модель машинного навчання, що прогнозує ймовірність закриття депозиту клієнтом у визначеному часовому горизонті. Клієнти з високою ймовірністю відтоку більше 70% автоматично потрапляють до сегменту ризику, для якого формуються спеціальні утримуючі пропозиції: персональне збільшення процентної ставки на 0,5-1,0 %, можливість дострокового зняття частини коштів без втрати відсотків, додаткові бонуси та привілеї. Своєчасне виявлення та утримання клієнтів групи ризику дозволяє знизити рівень відтоку депозитів на 15-25%, що критично важливо для підтримання стабільності ресурсної бази.

5. Впровадження динамічного ціноутворення депозитних ставок на основі алгоритмів машинного навчання. Замість традиційного підходу, коли процентні ставки за депозитами встановлюються централізовано для всіх клієнтів певної категорії, пропонується перейти до індивідуалізованого ціноутворення на основі оцінки цінності клієнта для банку Customer Lifetime Value, та його чутливості до процентних ставок.

Алгоритм машинного навчання аналізує множинні характеристики клієнта:

- загальна сума активів у банку,
- використання інших продуктів кредити, картки, страхування;
- прибутковість обслуговування;

- термін співпраці з банком;
- ризик відтоку;
- еластичність до зміни ставок.

На основі цього аналізу для кожного клієнта визначається індивідуальна оптимальна процентна ставка, що максимізує маржинальний прибуток банку від обслуговування клієнта при збереженні конкурентоспроможності пропозиції. Для клієнтів з високим CLV та низькою чутливістю до ставок може пропонуватися ставка на рівні середньоринкової або навіть дещо нижче, тоді як для клієнтів з високою еластичністю пропонуються максимально конкурентні ставки. Впровадження динамічного ціноутворення дозволяє підвищити ефективність депозитної політики на 10-15% через оптимізацію співвідношення обсягів залучення та вартості депозитів.

Третій напрямок підвищення ефективності управління пасивними операціями пов'язаний з розвитком продуктів сталого розвитку як перспективного сегменту депозитного ринку. Глобальний тренд відповідального інвестування та зростаюча увага суспільства до екологічних та соціальних проблем створюють попит на фінансові продукти, що підтримують сталий розвиток. За оцінками експертів, глобальний ринок ESG-інвестицій перевищує 35 трлн дол. США та демонструє щорічне зростання на рівні 15-20% [39].

6. Запуск лінійки «зелених» депозитів з прив'язкою до фінансування екологічних проектів. АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується розробити спеціальні депозитні продукти, залучені кошти за якими спрямовуються виключно на фінансування екологічних проектів:

- відновлювальна енергетика, сонячні та вітрові електростанції,
- енергоефективність шляхом модернізації систем опалення та освітлення,
- поводження з відходами,
- екологічний транспорт (електромобілі, зарядні станції),
- органічне сільське господарство.

Ключовою особливістю «зелених» депозитів є повна прозорість використання залучених коштів. Кожен вкладник через мобільний додаток

може переглянути перелік конкретних проектів, що фінансуються за рахунок його депозиту, з фотографіями, описом та показниками екологічного ефекту. Процентна ставка за «зеленими» депозитами може бути на 0,3-0,5 % нижче ринкової, оскільки клієнти, орієнтовані на ESG-цінності, готові частково пожертвувати дохідністю заради підтримки екологічних ініціатив. Для підвищення привабливості пропозиції банк може залучати грантове фінансування від міжнародних фінансових організацій, що дозволить пропонувати клієнтам додаткові бонуси, наприклад, кешбек 5-10% від суми депозиту при фінансуванні «зелених» кредитів.

7. Створення соціальних депозитів з підтримкою проектів для захисників України та постраждалих від війни. АТ КБ «ПриватБанк», що обслуговує понад 18 млн українців та має потужну програму підтримки армії, може розширити лінійку соціальних депозитів на основі успішного досвіду програми «Слава Героям» з 14% річних для військовослужбовців, понад 63 тис. учасників, майже 12 млрд грн залучених коштів [24, 27].

Пропонується запровадження наступних соціальних депозитних продуктів:

- «Депозит Відновлення». Кошти спрямовуються на фінансування відбудови зруйнованої інфраструктури в деокупованих регіонах, ставка на рівні ринкової + банк зобов'язується подвоїти суму відсотків та перерахувати їх на відбудову;

- «Депозит Освіта». Фінансування освітніх програм для дітей військових та внутрішньо переміщених осіб, ставка ринкова + банк надає стипендії дітям вкладників;

- «Депозит Реабілітація». Підтримка центрів реабілітації поранених захисників, ставка ринкова + банк оплачує курси реабілітації для учасників АТО/ООС.

Соціальні депозити відповідають цінностям українського суспільства в період війни та дозволяють клієнтам не тільки зберігати кошти, а й робити реальний внесок у підтримку армії та відбудову країни. Очікується, що частка соціальних депозитів може сягнути 10-15% депозитного портфеля банку

протягом 2-3 років.

Четвертий напрямок підвищення ефективності управління пасивними операціями полягає у інтеграції АТ КБ «ПриватБанк» з екосистемою відкритого банкінгу для розширення каналів залучення депозитів та підвищення конкурентоспроможності. Концепція відкритого банкінгу, затверджена Національним банком України у серпні 2023 року [41], передбачає структурований і безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через відкриті програмні інтерфейси, що створює нові можливості для інновацій та співпраці між банками і фінтех-компаніями.

8. Розробка відкритих API для інтеграції депозитних сервісів ПриватБанку з фінтех-платформами. АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується створити комплект відкритих API, що дозволять зовнішнім сервісам фінансовим агрегаторам, особистим фінансовим помічникам, інвестиційним платформам отримувати інформацію про депозитні продукти банку та здійснювати операції від імені клієнтів з їх згоди.

Основні функції Open Banking API для депозитів: отримання переліку доступних депозитних продуктів з умовами та процентними ставками, розрахунок прогнозного доходу за депозитом на основі вхідних параметрів, відкриття депозиту для клієнта банку через зовнішній сервіс, отримання інформації про поточні депозити клієнта, управління депозитами продовження, дострокове закриття [42].

Інтеграція з фінтех-екосистемою дозволить АТ КБ «ПриватБанк» отримати доступ до нових сегментів клієнтів, що користуються агрегаторами фінансових послуг, та підвищити видимість депозитних пропозицій на ринку. За оцінками експертів, впровадження Open Banking може принести українській економіці до 1 млрд дол. США щорічно завдяки створенню нових продуктів та послуг.

П'ятий напрямок підвищення ефективності управління пасивними операціями передбачає вдосконалення системи лояльності та винагород для вкладників з метою підвищення утримання клієнтів та стимулювання довгострокових депозитів.

9. Запровадження програми «Привілеї преміум-вкладника» для клієнтів з великими депозитами. Для сегменту заможних клієнтів, які мають депозити понад 1 млн грн, пропонується створити спеціальну програму привілеїв, що включає:

- персонального менеджера з прямим каналом зв'язку (Telegram, WhatsApp, або телефон) для оперативного вирішення будь-яких питань,
- пріоритетне обслуговування у відділеннях банку без черги,
- доступ до ексклюзивних депозитних продуктів з підвищеними ставками 0,5-1,0% до стандартних,
- безкоштовні преміум-картки з розширеним пакетом страхування та кешбеком до 10%,
- доступ до VIP-залів у аеропортах,
- знижки на послуги партнерів банку у сфері страхування, юридичних консультації, консьєрж-сервіси.

Преміум-обслуговування формує додаткову цінність для заможних клієнтів поза межами процентної ставки та підвищує їх лояльність до банку, що зменшує ризик відтоку навіть при наявності більш вигідних ставок у конкурентів. Міжнародна практика показує, що вартість утримання існуючого преміум-клієнта у 5-7 разів нижча за вартість залучення нового, що робить інвестиції в програми лояльності економічно виправданими.

10. Створення системи нагород за фінансову дисципліну та довгострокове співробітництво. Пропонується запровадити багаторівневу програму винагород для клієнтів залежно від загального терміну та обсягу розміщення депозитів:

«Бронзовий вкладник» для депозитів від 6 місяців на суму від 50 тис. грн - додатково плюс 0,2% до ставки,

«Срібний вкладник» для депозитів від 1 року на суму від 200 тис. грн - додатково плюс 0,4% до ставки,

«Золотий вкладник» для депозитів від 2 років на суму від 500 тис. грн - додатково плюс 0,7% до ставки,

«Платиновий вкладник» для депозитів від 3 років на суму від 1 млн грн - додатково плюс 1,0% до ставки та ексклюзивні привілеї.

Статус клієнта зберігається протягом терміну дії депозиту та при його продовженні, що стимулює до довгострокового утримання коштів у банку. Диференційована система винагород дозволяє банку оптимізувати структуру депозитного портфеля в бік збільшення частки довгострокових та великих депозитів, що підвищує стабільність ресурсної бази та знижує вартість фондування в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця напрямків підвищення ефективності управління пасивними операціями АТ КБ «Приватбанк»

№	Захід	Механізм дії	Очікуваний ефект для банку	Очікуваний ефект для клієнта
1	2	3	4	5
<b>I. Розвиток мобільного банкінгу та цифрових каналів</b>				
1	AI-помічник з депозитних рішень	Аналіз історії транзакцій, залишків та поведінки клієнтів для автоматичного формування персоналізованих пропозицій	Конверсія зростає у 3-5 разів, що прихводить до збільшення обсягу залучених депозитів на 15-25%	Автоматичний підбір оптимальних депозитів без самостійного аналізу
2	Депозитні конверти з прогресивною ставкою	Віртуальні «конверти» для цільового накопичення: 30 днів - 3%, 1-90 днів - 5%, більше 90 днів - 7%	Строк утримання коштів зростає на 20-30%; підвищення стабільності депозитної бази	Гнучке накопичення з цільовим призначенням та зростаючою дохідністю
3	Маркетплейс депозитів з гейміфікацією	Система рівнів вкладника, бонусні бали, щомісячні челенджі, досягнення та бейджі	Залученість клієнтів зростає на 30-40%; активніше використання депозитів	Ігровий досвід накопичення; нагороди за фінансову дисципліну
<b>II. Штучний інтелект та машинне навчання</b>				
4	Предиктивна аналітика відтоку депозитів	ML-модель прогнозує ймовірність закриття депозиту; клієнти з ризиком більше 70% отримують утримуючі пропозиції	Рівень відтоку депозитів скорочується на 15-25%; збереження стабільності ресурсної бази	Персональні покращені умови 0,5-1,0% до ставки; часткове зняття без втрати %
5	Динамічне ціноутворення депозитних ставок	Індивідуалізовані ставки на основі CLV клієнта та його чутливості до ставок	Ефективність депозитної політики зростає на 10-15%; оптимізація вартості залучення	Конкурентні ставки для клієнтів, чутливих до ціни
<b>III. ESG-продукти та сталий розвиток</b>				

1	2	3	4	5
6	Лінійка «зелених» депозитів	Кошти спрямовуються на екопроекти в енергоефективність, екотранспорт з повною прозорістю	Вартість залучення знижують на 0,3-0,5%; можливість грантів від МФО	Реальний внесок в екологію; відстеження конкретних профінансованих проектів
7	Соціальні депозити	«Депозит Відновлення», «Депозит Освіта», «Депозит Реабілітація» з подвоєнням відсотків банком	Частка соціальних депозитів до 10-15% портфеля за 2-3 роки; зміцнення репутації	Збереження коштів та реальний внесок у підтримку армії та відбудову країни
IV. Відкритий банкінг (open banking)				
8	Відкриті API для депозитних сервісів	Інтеграція з фінтех-агрегаторами: перегляд продуктів, розрахунок доходу, відкриття депозитів через зовнішні сервіси	Доступ до нових клієнтських сегментів; підвищення видимості на ринку	Порівняння та відкриття депозитів через зручні агрегатори та фінансових помічників
V. Програми лояльності для вкладників				
9	Програма «Привілеї преміум-вкладника»	Для клієнтів з депозитами більше 1 млн грн: персональний менеджер, VIP-обслуговування, додаткове 0,5-1,0% до ставки, преміум-картки	Відтік преміум-клієнтів зменшується, а утримання у 5-7 разів стає дешевше за залучення	Преміальний сервіс; ексклюзивні умови; додаткові привілеї поза межами ставки
10	Багаторівнева система «Рівні вкладника»	Статуси Бронзовий/Срібний/Золотий/Платиновий з надбавками 0,2-1,0% залежно від суми та строку	Оптимізація структури портфеля в бік довгострокових депозитів; зниження вартості фондування	Зростаюча винагорода за лояльність; збереження статусу при продовженні

Таким чином, запропонована система заходів щодо підвищення ефективності управління пасивними операціями ПриватБанку на основі цифрових інновацій включає 10 ініціатив, згрупованих за п'ятьма стратегічними напрямками: розвиток мобільного банкінгу та цифрових каналів обслуговування, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації та прогнозування, розвиток ESG-депозитів та продуктів сталого розвитку, інтеграція з екосистемою відкритого банкінгу, вдосконалення програм лояльності для вкладників. Реалізація даних заходів дозволить ПриватБанку зміцнити конкурентні позиції на депозитному ринку, підвищити

стабільність та оптимізувати вартість ресурсної бази, покращити клієнтський досвід та рівень задоволеності вкладників, що в сукупності забезпечить підвищення ефективності управління пасивними операціями банку в умовах цифрової трансформації банківського сектору України.

### 3.3. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління пасивними операціями в період воєнного стану

Управління пасивними операціями комерційного банку в умовах воєнного конфлікту вимагає особливого підходу, що враховує постійну загрозу, невизначеність макроекономічної ситуації та зміни в поведінці вкладників.

АТ КБ «ПриватБанк» понад три роки функціонує в умовах повномасштабної агресії, що накладає специфіку на усі аспекти ведення банківської діяльності. Проте цей період також створює унікальні можливості для розвитку соціально орієнтованих продуктів та зміцнення довіри клієнтів.

Період активних бойових дій характеризується найвищою нестабільністю та найбільшими ризиками для банківської системи. Головні загрози для управління пасивами походять з чотирьох основних джерел.

Ризик відтоку депозитів від панічних настроїв. Під час гострих фаз бойових дій, особливо за умов невдач на фронті або загрози близькості бойових дій до населених пунктів, клієнти можуть масово вилучати кошти. Така поведінка спостерігалася у перші дні та тижні повномасштабної агресії у лютому-березні 2022 року, коли депозити скоротилися на значний відсоток. Хоча пізніше довіра клієнтів відновилася, ризик панічного відтоку залишається постійною загрозою. Особливо вразливі категорії - вкладники з великими сумами, які можуть швидко прийняти рішення про вилучення коштів, та клієнти з інших регіонів країни, які можуть евакуюватися.

Ризик девальвації гривні та валютних коливань. Національна валюта піддається постійному тиску через дефіцит іноземної валюти, видатки на озброєння та відновлення.

Девальвація гривні впливає на реальну вартість депозитів у гривні і

змушує вкладників розглядати можливість переведення коштів у іноземну валюту. Це особливо актуально для вкладників з вищим рівнем доходу, які мають достатньо коштів для диверсифікації портфеля.

Коливання курсу гривні до долара США від 40 до 42 грн за дол. впродовж 2024 року демонструють постійну нестабільність.

Ризик концентрації залежності від державних програм. АТ КБ «ПриватБанк» активно користується державною підтримкою, включаючи програми «Слава Героям» та інші соціальні ініціативи. Залежність від продовження цих програм на державному рівні означає, що будь-які зміни в державній політиці можуть вплинути на залучення депозитів.

Механізми мінімізації ризиків у період активних дій. Утримання буферів ліквідності вище нормативних вимог.

Рекомендується утримувати LCR на рівні 150-180% замість мінімального 100%. Це означає матеріальні видатки на утримання надлишкової ліквідності, але забезпечує порушення під час криз. Додаткова ліквідність повинна розміщуватися переважно в ОВДП та депозитах в НБУ, які мають найвищий рівень безпеки.

Розробка та впровадження системи утримуючих пропозицій. Коли система предиктивної аналітики виявляє ознаки можливого вилучення депозиту, банк повинен мати готові пропозиції для утримання вкладника. Це можуть бути підвищені процентні ставки на короткий період, гнучкі умови розриву депозиту без штрафу, або комбіновані продукти з іншими послугами банку.

Посилена комунікація з клієнтами про безпеку депозитів. Регулярна комунікація через мобільний додаток, соціальні мережі та традиційні медіа про гарантії держави, резерви банку та його стійкість до криз може суттєво впливати на поведінку вкладників.

Команда з питань управління репутацією та клієнтських комунікацій повинна мати готові сценарії для різних типів криз.

Диверсифікація джерел залучення депозитів за географічним розташуванням. АТ КБ «ПриватБанк» має сильну присутність у великих містах,

але потенціал для розширення в менших і середніх містах залишається значним. Через цифрові канали можна залучати вкладників з любої точки країни, не залежно від наявності фізичного відділення. Це знижує ризик локальних криз, пов'язаних з близькістю бойових дій до окремих регіонів.

Розширення програм соціальної орієнтації як фактор довіри. Соціальні депозити типу «Слава Героям», «Депозит Відновлення» та «Депозит Освіта» створюють емоціональну прив'язку вкладника до банку. Клієнти, які використовують такі депозити, розуміють, що їх кошти йдуть на важливу для суспільства мету, що підвищує їх лояльність у критичні моменти.

Таблиця 3.3 – Система управління ризиками в період активних бойових дій

Ризик	Вирізняючі ознаки прояву	Механізм мінімізації	Показник ефективності
Відтік депозитів	Негативні новини з фронту, коливання курсу	Утримуючі пропозиції, комунікація	Зниження темпу відтоку на 20%
Девальвація гривні	Росту видатків на оборону, дефіцит forex	Диверсифікація валют, хеджування	Стабільність гривневих депозитів
Дефіцит ліквідності	Масовий відтік, закриття інших банків	LCR >150%, резерви ОВДП	Достатність ліквідності для 30 днів
Концентрація ризику	Залежність від державних програм	Розширення приватних депозитів	Державні програми до 30% портфеля

Утримання буферів ліквідності вище нормативних вимог призводить до видатків, оскільки ці кошти розміщуються в менш дохідних ОВДП. Однак ці видатки є страховкою від катастрофічних наслідків дефіциту ліквідності, що могли б призвести до банкрутства або державного втручання.

Отже, управління пасивними операціями в умовах воєнного конфлікту, переходу до стабілізації та економічного відновлення вимагає гнучкого, адаптивного підходу, який враховує специфіку кожного етапу.

На етапі активних бойових дій пріоритет повинен бути на стабілізацію депозитної бази, запобіганню панічному відтоку через утримуючі пропозиції та комунікацію, утриманні буферів ліквідності вище нормативних вимог.

Видатки на управління ризиками в цей період виправдані як страховка від катастрофічних наслідків.

Створення спеціалізованої служби управління ризиками пасивів, системи

апарату прогнозування поведінки вкладників, активної команди комунікацій дозволяють банку оперативно реагувати на зміни умов та зберігати стійкість в критичні моменти.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплексну оптимізаційну модель управління депозитним портфелем комерційного банку та систему практичних заходів щодо підвищення ефективності управління пасивними операціями на основі цифрових інновацій.

Обґрунтовано теоретичні засади побудови оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем, що базуються на положеннях портфельної теорії Г. Марковіца та концепції управління активами і пасивами банку.

Визначено, що цільовою функцією моделі є мінімізація середньозваженої вартості залучених ресурсів WACD при дотриманні системи обмежень щодо ліквідності, капітальної адекватності, концентрації ризиків та стабільності депозитної бази.

Розроблено математичний апарат оптимізаційної моделі, що включає показники для розрахунку ключових значень управління депозитним портфелем: середньозважена вартість залучених коштів, коефіцієнти ліквідності LCR та NSFR, показники GAP-аналізу, депозитний спред, скорегована на ризик вартість депозитів.

Визначено систему обмежень оптимізаційної моделі, що включає балансове обмеження, обмеження невід'ємності, обмеження концентрації джерел фінансування, обмеження за коефіцієнтами ліквідності LCR та NSFR, обмеження за показниками GAP, обмеження ризику відтоку депозитів.

Дані обмеження відображають регуляторні вимоги Національного банку України та внутрішні ліміти банку, що забезпечує практичну застосовність моделі. Розроблено алгоритм реалізації оптимізаційної моделі, що включає сім послідовних етапів.

Сформовано систему з заходів щодо підвищення ефективності управління

пасивними операціями АТ КБ «ПриватБанк» на основі цифрових інновацій, згрупованих за п'ятьма стратегічними напрямками.

Запропоновані заходи базуються на аналізі сучасних тенденцій цифровізації банківського сектору, кращих практик провідних банків України та світу, а також враховують специфіку діяльності та конкурентні переваги ПриватБанку як лідера цифрової трансформації в Україні.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ  
ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПАСИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ  
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

4.1. Ефективність впровадження оптимізаційної моделі управління пасивними операціями банку

Оцінка ефективності впровадження оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» базується на фактичних даних фінансової звітності банку за 2021-2024 роки, наведених у додатках А-Б, розділі 2, та методичному апарату, розробленому в розділі 3. Апробація моделі дозволяє визначити оптимальну структуру депозитного портфеля, що забезпечує мінімізацію вартості залучених ресурсів при дотриманні регуляторних вимог та внутрішніх лімітів банку.

Вихідними даними для апробації моделі є структура депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» загальним обсягом 621397 млн грн станом на 31 грудня 2024 року (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 - Вихідні дані для оптимізаційної моделі

Категорія депозитів	Обсяг, млн грн	Частка ( $w_i$ ), %
Поточні рахунки та депозити до запитання	446600	71,87
Строкові депозити до 1 року	60619	9,76
Строкові депозити від 1 до 2 років	55946	9,00
Строкові депозити від 2 до 5 років	44932	7,23
Строкові депозити понад 5 років	8000	1,29
Інші кошти	5300	0,85
Всього	621397	100,00

Поточні рахунки та депозити до запитання становлять 446600 млн грн або 71,87% загального обсягу коштів клієнтів, що є найбільшою категорією і забезпечує банку практично безкоштовне фінансування. Коригування процентних ставок здійснено на основі фактичних даних про процентні витрати банку. Відповідно до фінансової звітності, процентні витрати за 2024 рік склали 10706 млн грн при середньому обсязі депозитів 588461 млн грн (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 - Коригування процентних ставок за фактичними даними

Показник	Значення
Процентні витрати за 2024 рік	10706 млн грн
Середні депозити за 2024 рік	588461 млн грн
Фактичний WACD	1,82% річних
Частка депозитів до запитання ( $w_1$ )	71,87%
Частка строкових депозитів ( $1-w_1$ )	28,13%
Середня ставка за строковими	6,47%

Розрахунок середньої ставки за строковими депозитами:

$$WACD = 10706 / 588461 = 1,82\% \text{ річних}$$

Оскільки депозити до запитання є практично безкоштовними (ставка близька 0%), середня ставка за строковими депозитами визначається як:

$$r_{\text{строкові}} = WACD / (1 - w_1) = 1,82\% / 28,13\% = 6,47\%$$

На основі ринкових співвідношень ставок

короткострокові > середньострокові > довгострокові

через ефект інверсії кривої в умовах війни здійснено розподіл коригованих ставок за категоріями депозитів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 - Перевірка коригування ставок за розрахунком WACD

Категорія депозитів	$w_i, \%$	$r_i, \%$	$w_i \times r_i, \%$
Поточні рахунки та депозити до запитання	71,87	0,00	0,0000
Строкові депозити до 1 року	9,76	7,19	0,7018
Строкові депозити від 1 до 2 років	9,00	6,47	0,5829
Строкові депозити від 2 до 5 років	7,23	6,11	0,4421
Строкові депозити понад 5 років	1,29	5,76	0,0741
Інші кошти	0,85	2,16	0,0184
WACD розрахунковий	-	-	1,82%
WACD фактичний (табл. 2.13)	-	-	1,82%
Похибка коригування	-	-	0,00%

Табл. 4.3 демонструє коректність коригування середньозваженої вартості депозитних ресурсів банку за показником WACD, оскільки сума добутків вагових коефіцієнтів окремих категорій пасивів на відповідні процентні ставки становить 1,82%, що повністю співпадає з фактичним значенням WACD. Нульова похибка коригування 0,00% підтверджує коректність застосованих ставок за окремими групами депозитів та адекватність використаної моделі розрахунку WACD для подальшого аналізу ефективності депозитної політики банку. Точний збіг розрахункового та фактичного WACD підтверджує

коректність моделі.

Для кожної категорії депозитів визначено параметри відтоку для розрахунку LCR, коефіцієнти стабільного фінансування для розрахунку NSFR та премії за ризик на основі вимог Базель III та Інструкції НБУ № 368 (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Параметри ризику та ліквідності депозитних інструментів

Категорія депозитів	Коефіцієнт відтоку, %	ASF	Премія за ризик, %
Поточні рахунки та депозити до запитання	10,0	0,90	2,50
Строкові депозити до 1 року	5,0	0,95	0,80
Строкові депозити від 1 до 2 років	3,0	1,00	0,50
Строкові депозити від 2 до 5 років	2,0	1,00	0,30
Строкові депозити понад 5 років	1,0	1,00	0,20
Інші кошти	40,0	0,50	1,50

З аналізу табл. 4.4 видно, що строкові депозити характеризуються найменшими коефіцієнтами відтоку від 1% до 5% і найвищими коефіцієнтами стабільного фінансування ASF 0,95–1,00, тому такі депозити вважаються найбільш надійним джерелом ресурсів для банку. Поточні рахунки мають вищий ризик відтоку 10% та нижчу премію за ризик 2,50%, тоді як інші кошти демонструють найменшу стабільність - коефіцієнт відтоку 40%, ASF лише 0,50, премія за ризик 1,50%. Це відображає, що банк повинен підвищувати частку строкових вкладів і мінімізувати залежність від високоризикових зобов'язань для забезпечення стабільності своїх пасивів і зниження загальних ризиків.

Таблиця 4.5 - Розрахунок коефіцієнта покриття ліквідністю LCR

Категорія депозитів	Обсяг, млн грн	Коеф. відтоку, %	Відтік, млн грн
Поточні рахунки та депозити до запитання	446600	10,0	44660
Строкові депозити до 1 року	60619	5,0	3031
Строкові депозити від 1 до 2 років	55946	3,0	1678
Строкові депозити від 2 до 5 років	44932	2,0	899
Строкові депозити понад 5 років	8000	1,0	80
Інші кошти	5300	40,0	2120
Загальний очікуваний відтік	-	-	52468

Для подальшого аналізу поточної платоспроможності банку доцільно оцінити здатність установи витримувати короткострокові стреси ліквідності. З

цією метою у табл. 4.5 здійснюється розрахунок коефіцієнта покриття ліквідністю LCR за формулою 3.6, що дозволяє співвідносити обсяг високоякісних ліквідних активів із чистим очікуваним відпливом коштів протягом 30 днів.

Високоякісні ліквідні активи ВЛА 238357 млн грн

Очікувані надходження 50% від відтоку 26234 млн грн

Чистий відтік:  $52468 - 26234 = 26\,234$  млн грн

$LCR = 238357 / 26234 \times 100\% = 908,58\%$  норматив НБУ  $\geq 100\%$

Фактичний LCR банку з табл. 2.17 - 349,46%.

Результати розрахунку LCR свідчать, що сукупний очікуваний відтік коштів за всіма категоріями депозитів становить 52468 млн грн, з яких з урахуванням допустимих очікуваних надходжень 50% чистий відтік дорівнює 26234 млн грн. За наявності високоякісних ліквідних активів у розмірі 238357 млн грн розрахункове значення коефіцієнта покриття ліквідністю складає 908,58%, що суттєво перевищує мінімальний норматив НБУ 100% і рівень фактичного LCR, відображений у звітності банку 349,46%

Перед розрахунком показника NSFR за формулою (3.7) доцільно проаналізувати структуру доступного стабільного фінансування ASF та необхідного стабільного фінансування RSF за основними категоріями пасивів і активів(табл. 4.6). Це дозволяє оцінити, наскільки довгострокові та стабільні джерела фінансування відповідають характеру та строковості розміщених банком активів.

Таблиця 4.6 – Розрахунок коефіцієнта стабільного фінансування NSFR

Категорія пасивів	Обсяг, млн грн	ASF	ASF, млн грн
Доступне стабільне фінансування ASF:			
Поточні рахунки та депозити до запитання	446600	0,90	401940
Строкові депозити до 1 року	60619	0,95	57588
Строкові депозити від 1 до 2 років	55946	1,00	55946
Строкові депозити від 2 до 5 років	44932	1,00	44932
Строкові депозити понад 5 років	8000	1,00	8000
Інші кошти	5300	0,50	2650
Власний капітал	99370	1,00	99370
Всього ASF	-	-	670426

Необхідне стабільне фінансування RSF			
Категорія активів	Обсяг, млн грн	RSF, %	RSF, млн грн
Кредити клієнтам	112761	85	95847
Інвестиційні цінні папери	375094	5	18755
Грошові кошти та еквіваленти	151768	0	0
Кредити банкам	86589	15	12988
Основні засоби	5243	100	5243
Нематеріальні активи	1975	100	1975
Інші активи	27900	100	27900
Всього RSF	-	-	162708

$NSFR = 670426 / 162708 \times 100\% = 412,04\%$  норматив НБУ  $\geq 100\%$

Фактичний NSFR банку 128,22%.

Отримані результати свідчать, що сума доступного стабільного фінансування АТ КБ «ПриватБанку» 670426 млн грн суттєво перевищує обсяг необхідного стабільного фінансування 162708 млн грн, унаслідок чого розрахунковий коефіцієнт NSFR становить 412,04% при нормативному значенні НБУ не менше 100%. Основний внесок у ASF формують поточні рахунки та депозити до запитання з коефіцієнтом стабільності 0,90, строкові депозити з коефіцієнтом 0,95–1,00, а також власний капітал, який повністю зараховується до стабільних джерел фінансування.

З боку активів найбільше стабільного фондування потребують кредити клієнтам з коефіцієнтом RSF 85% та менш ліквідні статті, як-от основні засоби, нематеріальні та інші активи, для яких коефіцієнт RSF становить 100%. Значний обсяг високоліквідних активів і низькі коефіцієнти RSF для інвестиційних цінних паперів та грошових коштів зумовлюють надлишок стабільного фінансування та формують значний запас міцності за нормативом NSFR порівняно як із мінімальною вимогою регулятора, так і з фактичним значенням банку 128,22%.

Для більш коректної оцінки вартості депозитної ресурсної бази доцільно доповнити середньозважену вартість залучення WACD урахуванням ризикової складової за кожною категорією пасивів. Саме з цією метою у табл. 4.7 здійснюється розрахунок скоригованої на ризик вартості RAC за формулою (3.14), де до номінальних ставок додаються премії за ризик, що відображають різну надійність і стабільність окремих джерел фондування.

Таблиця 4.7 – Розрахунок скорегованої на ризик вартості RAC

Категорія депозитів	$w_i, \%$	$r_i, \%$	$RP_i, \%$	$r_i+RP_i, \%$	Внесок, %
Поточні рахунки та депозити до запитання	71,87	0,00	2,50	2,50	1,7968
Строкові депозити до 1 року	9,76	7,19	0,80	7,99	0,7798
Строкові депозити від 1 до 2 років	9,00	6,47	0,50	6,97	0,6279
Строкові депозити від 2 до 5 років	7,23	6,11	0,30	6,41	0,4638
Строкові депозити понад 5 років	1,29	5,76	0,20	5,96	0,0767
Інші кошти	0,85	2,16	1,50	3,66	0,0312
RAC (скоригована на ризик вартість)	-	-	-	-	3,78%

Розрахунок скоригованої на ризик вартості показує, що з урахуванням премій за ризик для кожної категорії пасивів інтегральна вартість депозитної ресурсної бази зростає з WACD 1,82% до RAC 3,78%, тобто фактична цін» фондування майже удвічі вища за номінально розраховану. Найбільший внесок у RAC формують поточні рахунки та депозити до запитання: при нульовій процентній ставці їхня премія за ризик 2,5% трансформується у внесок 1,80 %, що пояснюється високою часткою цих коштів у структурі пасивів. Строкові депозити до 1 року, 1–2 років і 2–5 років мають суттєво нижчі премії за ризик 0,8; 0,5; 0,3 % відповідно і дають порівняно менші внески у RAC 0,78; 0,63; 0,46 %, що свідчить про їх вищу стабільність для банку.

Інші кошти, попри невелику вагу 0,85%, характеризуються підвищеною премією за ризик 1,5% і формують додатковий, хоч і відносно невеликий внесок у загальну вартість фондування.

Отже, премія за ризик у розмірі 1,96 % демонструє, що ігнорування ризикової складової суттєво занижує оцінку реальної вартості депозитів, а оптимізація структури пасивів має бути спрямована на зменшення частки найбільш ризикових джерел ресурсів.

Математична постановка оптимізаційної задачі передбачає мінімізацію скоригованої на ризик вартості депозитної ресурсної бази банку за умови дотримання системи регуляторних та внутрішніх обмежень. Цільова функція формулюється як мінімізація показника RAC, що є зваженою сумою номінальних процентних ставок за депозитами та відповідних премій за ризик з урахуванням частки кожної категорії в загальному портфелі.

Нехай  $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$  - частки відповідно поточних рахунків і

депозитів до запитання, строкових депозитів до 1 року, 1–2 років, 2–5 років, понад 5 років та інших коштів у загальному обсязі депозитного портфеля.

Тоді з урахуванням параметрів з таблиці RAC цільова функція набуває конкретного вигляду:

$$Z=RAC=w_1 \cdot (0,00+2,50)+w_2 \cdot (7,19+0,80)+w_3 \cdot (6,47+0,50)+w_4 \cdot (6,11+0,30)+w_5 \cdot (5,76+0,20)+w_6 \cdot (2,16+1,50) \rightarrow \min$$

Після спрощення маємо:

$$Z=2,50w_1+7,99w_2+6,97w_3+6,41w_4+5,96w_5+3,66w_6 \rightarrow \min \quad Z=2,50w_1+7,99w_2+6,97w_3+6,41w_4+5,96w_5+3,66w_6 \rightarrow \min.$$

Система обмежень для цих змінних у числовій формі:

1. Балансове обмеження

$$w_1+w_2+w_3+w_4+w_5+w_6=1$$

2. Невід'ємність часток

$$w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6 \geq 0.$$

3. Обмеження концентрації жодна категорія не більше 80% портфеля

$$w_i \leq 0,80, i=1, \dots, 6.$$

4. Мінімум депозитів до запитання регуляторно та внутрішньо заданий поріг ліквідності

$$w_1 \geq 0,50.$$

5. Мінімум строкових депозитів понад 1 рік стабільність ресурсної бази

$$w_3+w_4+w_5 \geq 0,15.$$

6. Нормативи ліквідності:

обмеження за LCR

$$LCR(w_1, \dots, w_6) \geq 100\%$$

обмеження за NSFR

$$NSFR(w_1, \dots, w_6) \geq 100\%.$$

У такій постановці модель є задачею лінійної (за цільовою функцією) оптимізації з лінійними обмеженнями, де кожний коефіцієнт у функції мети відображає сумарну «ціну» одиниці ресурсу певної категорії (номінальна ставка

плюс премія за ризик). Мінімізація  $Z$  при наведених обмеженнях дозволяє знайти таку комбінацію часток  $w_i$ , яка забезпечує мінімальну скориговану на ризик вартість депозитного фондування при одночасному дотриманні вимог щодо ліквідності, стабільності та концентрації пасивів.

Таблиця 4.8 – Межі варіації часток депозитних категорій у моделі оптимізації

Категорія депозитів	Min, %	Max, %
Поточні рахунки та депозити до запитання	50	80
Строкові депозити до 1 року	5	25
Строкові депозити від 1 до 2 років	5	25
Строкові депозити від 2 до 5 років	3	20
Строкові депозити понад 5 років	1	10
Інші кошти	0	10

У табл. 4.8 задаються припустимі інтервали зміни часток для кожної категорії депозитів. Такі межі забезпечують, з одного боку, гнучкість оптимізаційної моделі, а з іншого – запобігають формуванню нереалістично екстремальних структур портфеля, несумісних із практикою діяльності банку та ринковими умовами.

З урахуванням меж змінних, наведених у таблиці, додатково уточнюємо інтервали для кожної частки:

$$0,50 \leq w_1 \leq 0,80,$$

$$0,05 \leq w_2 \leq 0,25,$$

$$0,05 \leq w_3 \leq 0,25,$$

$$0,03 \leq w_4 \leq 0,20,$$

$$0,01 \leq w_5 \leq 0,10,$$

$$0 \leq w_6 \leq 0,10.$$

Оптимізаційну задачу було розв'язано методом послідовного квадратичного програмування за допомогою функції «Пошук рішення» MS Excel, у результаті чого отримано статус «оптимум знайдено» при кількості ітерацій 8 та значенні цільової функції  $RAC=3,3577\%$

Таблиця 4.9 – Порівняння поточної та оптимальної структури депозитного портфеля

Категорія депозитів	Поточна $w_i$ , %	Оптимальна $w_i^*$ , %	Зміна $\Delta w_i$ , %
Поточні рахунки та депозити до запитання	71,87	80,00	8,13
Строкові депозити до 1 року	9,76	5,00	-4,76
Строкові депозити від 1 до 2 років	9,00	5,00	-4,00
Строкові депозити від 2 до 5 років	7,23	3,00	-4,23
Строкові депозити понад 5 років	1,29	7,00	5,71
Інші кошти	0,85	0,00	-0,85
Всього	100,00	100,00	0,00

Табл. 4.9 показує, що в оптимальній структурі частка поточних рахунків та депозитів до запитання зростає з 71,87% до 80,00% на 8,13 %, тоді як частки всіх строкових депозитів до 5 років зменшуються до 1 року з 9,76% до 5,00%, 1–2 роки з 9,00% до 5,00%, 2–5 років з 7,23% до 3,00%. Водночас суттєво збільшується частка довгострокових строкових депозитів понад 5 років – з 1,29% до 7,00% на 5,71 %, а інші кошти повністю виводяться з портфеля з 0,85% до 0%.

Таким чином, оптимальна структура передбачає одночасне зміцнення безкоштовної ресурсної бази депозитів до запитання та розширення сегмента найдовших строкових депозитів за рахунок скорочення середньострокових і дорожчих категорій.

Таблиця 4.10 – Оптимальні обсяги депозитів за категоріями

Категорія депозитів	Поточний обсяг, млн грн	Оптимальний обсяг, млн грн	Зміна, млн грн
Поточні рахунки та депозити до запитання	446600	497118	+50518
Строкові депозити до 1 року	60619	31070	-29549
Строкові депозити від 1 до 2 років	55946	31070	-24876
Строкові депозити від 2 до 5 років	44932	18642	-26290
Строкові депозити понад 5 років	8000	43498	+35498
Інші кошти	5300	0	-5300
ВСЬОГО	621397	621397	0

На основі оптимальних часток розраховано відповідні обсяги депозитів: кошти на поточних рахунках та депозитах до запитання зростають з 446600 до 497118 млн грн, обсяги строкових депозитів до 1 року та 1–2 років

скорочуються до 31070 млн грн кожна, зменшення на 29549 та 24876 млн грн відповідно. Обсяг строкових депозитів 2–5 років знижується до 18642 млн грн, тоді як депозити понад 5 років зростають з 8000 до 43498 млн грн. Інші кошти скорочуються до нуля, а загальний обсяг ресурсної бази залишається незмінним на рівні 621397 млн грн. Отже, оптимізація змінює внутрішню структуру портфеля без зміни його загального розміру, перерозподіляючи ресурси з дорожчих та менш стабільних категорій до дешевших та більш стабільних.

Розрахуємо вартість ресурсів для оптимальної структури за формулою (3.1) в табл. 4.11. Розрахунок середньозваженої вартості ресурсів для оптимальної структури показує, що добутки оптимальних часток на процентні ставки для строкових депозитів до 1 року, 1–2 років, 2–5 років та понад 5 років становлять відповідно 0,3597%, 0,3237%, 0,1834% та 0,4029%, тоді як внесок поточних рахунків дорівнює нулю через відсутність процентної ставки. Сума цих компонентів формує оптимальне значення WACD на рівні 1,27% проти 1,82% у поточній структурі.

Таблиця 4.11 – Розрахунок WACD для оптимальної структури

Категорія депозитів	$w_i^*$ , %	$r_i$ , %	$w_i^* \times r_i$ , %
Поточні рахунки та депозити до запитання	80,00	0,00	0,0000
Строкові депозити до 1 року	5,00	7,19	0,3597
Строкові депозити від 1 до 2 років	5,00	6,47	0,3237
Строкові депозити від 2 до 5 років	3,00	6,11	0,1834
Строкові депозити понад 5 років	7,00	5,76	0,4029
Інші кошти	0,00	2,16	0,0000
WACD оптимальний	-	-	1,27%

Таким чином, оптимізація структури депозитного портфеля забезпечує зниження середньозваженої вартості ресурсів на 0,55 %, що відповідає відносній економії 30,2% від початкового рівня.

У зведеній таблиці порівнюються ключові показники поточної та оптимальної структур портфеля (табл. 4.12).

Структурні зміни узгоджуються з описаними вище результатами: зростання частки депозитів до запитання до 80%, перерозподіл строкових депозитів на користь найдовшої категорії, повне виведення «інших коштів».

Таблиця 4.12 – Зведена таблиця результатів оптимізації депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Поточний	Оптимальний	Зміна
Структура портфеля, %			
Депозити до запитання	71,87	80,00	8,13
Строкові до 1 року	9,76	5,00	-4,76
Строкові 1-2 роки	9,00	5,00	-4,00
Строкові 2-5 років	7,23	3,00	-4,23
Строкові понад 5 років	1,29	7,00	5,71
Інші кошти	0,85	0,00	-0,85
Показники вартості:			
WACD, % річних	1,82	1,27	-0,55
RAC з ризиком, %	3,78	3,36	-0,42
Процентні витрати, млн грн	11305	7890	-3 415
Показники ліквідності:			
LCR, %	908,58	899,37	-9,21
NSFR, %	412,04	411,47	-0,57
Економічний ефект			
Економія, млн грн/рік	-	-	3415
Приріст прибутку, %	-	-	7,0%

Показники вартості WACD, RAC демонструють зниження вартості ресурсів, показники ліквідності LCR, NSFR залишаються на надвисоких рівнях, інтегральний показник ефективності зберігається у зоні високої ефективності. Економічний ефект оцінюється на рівні 3415 млн грн річної економії процентних витрат, що забезпечує приріст прибутку на 7,0%.

Сценарний аналіз розглядає три варіанти досягнення цільової структури (табл. 4.13): консервативний 50% досягнення, період 36 місяців, базовий 75% досягнення, 24 місяці та агресивний 100% досягнення, 18 місяців.

Для кожного сценарію наведено цільові структури портфеля, очікуване значення WACD, розмір річної економії від 1,71 до 3,42 млрд грн та параметри впровадження. Рекомендованим обрано базовий сценарій, який забезпечує оптимальний баланс між масштабом економії 2,56 млрд грн на рік та реалістичністю досягнення змін протягом дворічного періоду.

Апробація оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» показала, що математично обґрунтований перерозподіл структури пасивів дозволяє досягти відчутного зниження вартості ресурсної бази без порушення нормативів ліквідності та стабільного фінансування.

Таблиця 4.13 - Сценарний аналіз впровадження оптимізаційної моделі

Параметр	Консервативний	Базовий	Агресивний
Цільова структура, %			
Депозити до запитання	75,94	77,97	80,00
Строкові до 1 року	7,38	6,19	5,00
Строкові 1-2 роки	7,00	6,00	5,00
Строкові 2-5 років	5,12	4,06	3,00
Строкові понад 5 років	4,14	5,57	7,00
Інші кошти	0,43	0,21	0,00
Показники			
WACD, % річних	1,54	1,41	1,27
Зниження WACD, %.	0,27	0,41	0,55
Економія, млн грн/рік	1 708	2 561	3 415
Економія, млрд грн/рік	1,71	2,56	3,42
Параметри впровадження			
Ступінь досягнення, %	50	75	100
Період, місяців	36	24	18

Зниження WACD на 0,55 % забезпечує скорочення процентних витрат на 3,4 млрд грн на рік, що еквівалентно 7% чистого прибутку банку, при збереженні високих значень LCR та NSFR і загальної ефективності управління пасивами. Таким чином, апробація оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк» підтвердила її практичну застосовність та ефективність.

#### 4.2. Розрахунок економічного ефекту від впровадження інноваційних продуктів та цифрових інструментів залучення ресурсів

Оцінка економічного ефекту від впровадження системи заходів, запропонованих у підрозділі 3.2, є важливим етапом обґрунтування доцільності цифрової трансформації депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк». Методологія розрахунку базується на фактичних даних про клієнтську базу та фінансові показники банку, що забезпечує достовірність отриманих результатів.

Станом на кінець 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» обслуговує 18,4 млн активних клієнтів, з яких 15 млн користуються мобільним додатком Приват24. Депозитний портфель банку становить 621,4 млрд грн, у тому числі депозити до запитання складають 446,6 млрд грн 71,9%, а строкові депозити - 174,8 млрд

грн 28,1%. Чистий прибуток за 2024 рік досяг 40,1 млрд грн при рентабельності власного капіталу 43,78% та рентабельності активів 5,59%.

Економічний ефект від впровадження цифрових інновацій формується з двох основних джерел. Перше джерело - це спред від розміщення залучених коштів, який визначається як різниця між дохідністю ОВДП близько 9% річних та вартістю депозитів близько 2% річних, що становить приблизно 7%. Друге джерело - економія на процентних витратах при зниженні вартості залучення ресурсів.

#### I. Розвиток мобільного банкінгу та цифрових каналів.

Перший стратегічний напрямок охоплює три заходи, спрямовані на вдосконалення взаємодії з клієнтами через мобільний додаток. Цей напрямок має найбільший потенціал економічного ефекту, оскільки дозволяє масштабувати цифрові рішення на існуючу клієнтську базу без значних додаткових витрат.

##### Захід 1. Інтелектуальний AI-помічник з депозитних рішень

Система штучного інтелекту аналізує історію транзакцій клієнта, залишки коштів на рахунках та моделі фінансової поведінки для автоматичного формування персоналізованих депозитних пропозицій. Коли система виявляє стабільний залишок понад 50 тис. грн, який не використовується для поточних платежів, клієнту автоматично надсилається пропозиція щодо розміщення цих коштів на депозит із максимально вигідними умовами (табл. 4.14).

Таблиця 4.14 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження AI-помічника

Показник	Значення	Обґрунтування
Користувачі мобільного додатку	15000000	Дані банку за 2024 рік
Частка клієнтів із залишком понад 50 тис. грн	15%	Оцінка на основі розподілу залишків
Цільова аудиторія	2250000	$15000000 \times 15\%$
Конверсія персоналізованих пропозицій	20%	Середина діапазону 15-25%
Кількість нових депозитів	450000	$2250\ 00 \times 20\%$
Середня сума нового депозиту	100 000 грн	Оцінка для цільового сегменту
Обсяг нових депозитів	45000 млн грн	$450000 \times 100\ 000\ \text{грн}$
Спред від розміщення	7%	Дохідність ОВДП мінус вартість депозитів
Економічний ефект	3150 млн грн/рік	$45000 \times 7\%$

Розрахунок показує, що впровадження AI-помічника дозволить залучити 45 млрд грн нових депозитів. При середі 7% річних економічний ефект становитиме 3 150 млн грн на рік. Цей захід забезпечує найбільший внесок серед усіх запропонованих інновацій, що пояснюється високою конверсією персоналізованих пропозицій порівняно з масовими маркетинговими кампаніями.

#### Захід 2. Депозитні конверти з прогресивною ставкою

Функціонал «Депозитних конвертів» дозволяє клієнтам створювати віртуальні накопичення для різних цілей із прогресивною процентною ставкою. За перші 30 днів нараховується базова ставка 3% річних, за період 31-90 днів ставка підвищується до 5%, а понад 90 днів клієнт отримує максимальну ставку 7% річних (табл. 4.15). Така градація стимулює клієнтів до довгострокового утримання коштів у банку.

Таблиця 4.15 - Розрахунок економічного ефекту від депозитних конвертів

Показник	Значення	Обґрунтування
Депозити до запитання	446600 млн грн	Дані балансу за 2024 рік
Частка коштів у конвертах	10%	Оцінка потенційного охоплення
Обсяг коштів у конвертах	44660 млн грн	$446600 \times 10\%$
Поточний середній строк утримання	45 днів	Оцінка на основі оборотності
Очікуване подовження строку	25%	Середина діапазону 20-30%
Новий середній строк утримання	56 днів	$45 \times 1,25$
Додаткові дні утримання	11 днів	$56 - 45$
Спред від розміщення	7%	Дохідність ОВДП мінус вартість
Економічний ефект	96 млн грн/рік	$44660 \times 7\% \times 11/365$

Результати розрахунку свідчать про помірний, але стабільний ефект від впровадження прогресивних ставок. Подовження середнього строку утримання коштів з 45 до 56 днів підвищує стабільність депозитної бази та дозволяє банку більш ефективно планувати розміщення ресурсів. Економічний ефект 96 млн грн на рік є додатковим до основної функції конвертів - підвищення лояльності клієнтів.

#### Захід 3. Маркетплейс депозитів з гейміфікацією

Створення в мобільному додатку окремого розділу «Депозитний маркетплейс» передбачає представлення всіх доступних депозитних продуктів з елементами гейміфікації. Система рівнів вкладника, бонусні бали за відкриття депозитів, щомісячні челенджі та віртуальні досягнення підвищують залученість клієнтів та стимулюють до активнішого використання депозитних продуктів (табл. 4.16).

Гейміфікація фінансових сервісів є сучасним трендом, що підтверджує свою ефективність у світовій банківській практиці. Розрахунок показує, що залучення 3,75 млн активних користувачів до програми гейміфікації забезпечить приріст депозитів на 13,7 млрд грн та економічний ефект 956 млн грн на рік.

Загальний економічний ефект від розвитку мобільного банкінгу становить 4202 млн грн на рік, що складає 52,0% сукупного ефекту від усіх цифрових інновацій. Це підтверджує стратегічну важливість цифрових каналів для залучення депозитів.

Таблиця 4.16 - Розрахунок економічного ефекту від гейміфікації

Показник	Значення	Обґрунтування
Користувачі мобільного додатку	15000000 осіб	Дані банку за 2024 рік
Частка активних користувачів	25%	Оцінка регулярної аудиторії
Кількість залучених користувачів	3750000 осіб	$15000000 \times 25\%$
Підвищення залученості	35%	Середина діапазону 30-40%
Збільшення середнього депозиту	15%	Ефект від гейміфікації
Поточний середній депозит	24272 грн	446 600 млн / 18,4 млн клієнтів
Приріст депозиту на клієнта	3641 грн	$24272 \times 15\%$
Загальний приріст депозитів	13653 млн грн	$3750\ 000 \times 3\ 641\ \text{грн}$
Економічний ефект	956 млн грн/рік	$13653 \times 7\%$

Напрямок 2. Штучний інтелект та машинне навчання. Другий напрямок зосереджений на застосуванні технологій машинного навчання для персоналізації депозитних пропозицій та прогнозування поведінки вкладників. Сучасні алгоритми дозволяють аналізувати великі масиви даних та виявляти закономірності, що неможливо ідентифікувати традиційними методами.

Захід 4. Предиктивна аналітика відтоку депозитів.

Модель машинного навчання будується на історичних даних про депозити клієнтів та їх поведінку. Система аналізує суми депозитів, строки розміщення, випадки дострокового розірвання, вік клієнта, регіон проживання, частоту використання мобільного додатку та інші параметри. Клієнти з ймовірністю відтоку понад 70% автоматично отримують утримуючі пропозиції у вигляді підвищеної ставки на 0,5-1,0% (табл. 4.17).

Своєчасне виявлення клієнтів групи ризику та надання їм спеціальних пропозицій дозволяє зберегти 8,7 млрд грн депозитів, які б інакше були втрачені. Навіть з урахуванням витрат на підвищену ставку для утримання, чистий економічний ефект становить 546 млн грн на рік. Крім прямого фінансового ефекту, система підвищує стабільність ресурсної бази банку.

Таблиця 4.17 - Розрахунок економічного ефекту від предиктивної аналітики

Показник	Значення	Обґрунтування
Строкові депозити	174797 млн грн	Дані балансу за 2024 рік
Середній річний відтік	25%	Типовий показник для ринку
Депозити під ризиком відтоку	43699 млн грн	$174797 \times 25\%$
Зниження відтоку завдяки ML-системі	20%	Середина діапазону 15-25%
Утримані депозити	8740 млн грн	$43699 \times 20\%$
Вартість утримання додаткова ставка	0,75%	Середина діапазону 0,5-1,0%
Чистий спред	6,25%	$7\% - 0,75\%$
Економічний ефект	546 млн грн/рік	$8\ 40 \times 6,25\%$

#### Захід 5. Динамічне ціноутворення депозитних ставок.

Замість традиційного підходу з єдиними ставками для всіх клієнтів пропонується перехід до індивідуалізованого ціноутворення.

Алгоритм машинного навчання оцінює цінність клієнта для банку CLV, його чутливість до процентних ставок, загальну суму активів, використання інших продуктів та термін співпраці з банком (табл. 4.18). На основі цього аналізу визначається індивідуальна оптимальна ставка.

Клієнти з високою цінністю та низькою чутливістю до ставок готові тримати кошти в банку навіть за дещо нижчої дохідності, цінуючи надійність та зручність обслуговування. Для таких клієнтів можна встановлювати ставки на

0,4% нижче стандартних, що забезпечує економію 280 млн грн на рік без ризику втрати депозитів.

Таблиця 4.18 - Розрахунок економічного ефекту від динамічного ціноутворення

Показник	Значення	Обґрунтування
Строкові депозити	174797 млн грн	Дані балансу за 2024 рік
Середня ставка за строковими	6,47%	Розрахунок з таблиці 2.13
Частка клієнтів з низькою чутливістю до ставок	40%	Оцінка на основі поведінкового аналізу
Депозити з низькою еластичністю	69919 млн грн	$174\,797 \times 40\%$
Потенційне зниження ставки	0,40%	Консервативна оцінка
Економічний ефект	280 млн грн/рік	$69919 \times 0,40\%$

Загальний економічний ефект від застосування AI та ML становить 826 млн грн на рік або 10,2% сукупного ефекту. Технології машинного навчання дозволяють підвищити ефективність управління депозитами через персоналізацію та прогнозування.

Напрямок 3. ESG-продукти та сталий розвиток. Третій напрямок відповідає глобальному тренду відповідального інвестування. Зростаюча увага суспільства до екологічних та соціальних проблем створює попит на фінансові продукти, що підтримують сталий розвиток. За оцінками експертів, глобальний ринок ESG-інвестицій перевищує 35 трлн дол. США та щорічно зростає на 15-20%.

#### Захід 6. Лінійка «зелених» депозитів

«Зелені» депозити передбачають спрямування залучених коштів виключно на фінансування екологічних проектів: відновлювальну енергетику, енергоефективність, екологічний транспорт та органічне сільське господарство (табл. 4.19).

Кожен вкладник через мобільний додаток може переглянути перелік конкретних проектів, що фінансуються за рахунок його депозиту.

Таблиця 4.19 - Розрахунок економічного ефекту від «зелених» депозитів

Показник	Значення	Обґрунтування
Депозити фізичних осіб	446600 млн грн	Дані балансу за 2024 рік
Потенційна частка ESG-депозитів	10%	Оцінка на основі європейського досвіду
Потенційний обсяг зелених депозитів	44660 млн грн	$446600 \times 10\%$
Дисконт до ставки	0,40%	Готовність ESG-клієнтів прийняти нижчу ставку
Економічний ефект	179 млн грн/рік	$44660 \times 0,40\%$

ESG-орієнтовані клієнти готові частково пожертвувати дохідністю заради підтримки екологічних ініціатив. Дослідження показують, що такі вкладники приймають ставки на 0,3-0,5% нижче ринкових. Це дозволяє банку знизити вартість залучення для даного сегменту та отримати економію 179 млн грн на рік.

#### Захід 7. Соціальні депозити

АТ КБ «ПриватБанк» має успішний досвід соціальних депозитів - програма «Слава Героям» з 14% річних для військовослужбовців залучила понад 63 тис. учасників та майже 12 млрд грн коштів. Пропонується розширити лінійку соціальних продуктів: «Депозит Відновлення» для фінансування відбудови деокупованих територій, «Депозит Освіта» для підтримки дітей військових та ВПО, «Депозит Реабілітація» для допомоги пораненим захисникам (табл. 4.20).

Таблиця 4.20 - Розрахунок економічного ефекту від соціальних депозитів

Показник	Значення	Обґрунтування
Поточний обсяг програми «Слава Героям»	12000 млн грн	Дані банку
Очікуване зростання завдяки новим продуктам	50%	Консервативна оцінка
Нові соціальні депозити	6000 млн грн	$12000 \times 50\%$
Спред від розміщення	7%	Стандартний спред
Економічний ефект	420 млн грн/рік	$6\ 000 \times 7\%$

Соціальні депозити відповідають цінностям українського суспільства в період війни та дозволяють клієнтам не лише зберігати кошти, а й робити реальний внесок у підтримку армії та відбудову країни. Очікується залучення 6

млрд грн нових коштів, що забезпечить економічний ефект 420 млн грн на рік.

Загальний ефект від ESG-продуктів становить 599 млн грн на рік або 7,4% сукупного ефекту. Крім фінансового результату, цей напрямок зміцнює репутацію банку як соціально відповідальної установи.

#### Напрямок IV. Відкритий банкінг (Open Banking).

Концепція відкритого банкінгу, затверджена Національним банком України у серпні 2023 року, передбачає структурований та безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через відкриті програмні інтерфейси API. Це створює нові можливості для залучення клієнтів через фінтех-екосистему.

#### Захід 8. Відкриті API для депозитних сервісів

Комплект відкритих API дозволить зовнішнім сервісам фінансовим агрегаторам, особистим фінансовим помічникам, інвестиційним платформам отримувати інформацію про депозитні продукти банку та здійснювати операції від імені клієнтів за їх згодою. Це забезпечить доступ до клієнтів, які користуються агрегаторами, але ще не є клієнтами АТ КБ «ПриватБанк (табл. 4.21).

Таблиця 4.21 - Розрахунок економічного ефекту від Open Banking

Показник	Значення	Обґрунтування
Користувачі фінансових агрегаторів (не клієнти банку)	2000000	Оцінка ринку агрегаторів
Конверсія через Open Banking API	5%	Консервативна оцінка
Нові клієнти	100000	$2000000 \times 5\%$
Середній депозит нового клієнта	50000 грн	Оцінка для цільового сегменту
Нові депозити	5000 млн грн	$100000 \times 50000$ грн
Економічний ефект	350 млн грн/рік	$5000 \times 7\%$

Інтеграція з фінтех-екосистемою дозволить залучити 100 тис. нових клієнтів та 5 млрд грн депозитів. Економічний ефект становитиме 350 млн грн на рік. Крім того, присутність у фінансових агрегаторах підвищує видимість депозитних пропозицій банку на ринку. Ефект від Open Banking становить 350 млн грн на рік або 4,3% сукупного ефекту. Цей напрямок є інвестицією в

майбутнє, оскільки ринок відкритого банкінгу в Україні лише розвивається.

#### Напрямок V. Програми лояльності для вкладників

П'ятий напрямок спрямований на підвищення утримання клієнтів та стимулювання довгострокових депозитів через системи винагород та привілеїв. Міжнародна практика показує, що вартість утримання існуючого клієнта в 5-7 разів нижча за вартість залучення нового.

#### Захід 9. Програма «Привілеї преміум-вкладника»

Для сегменту заможних клієнтів з депозитами понад 1 млн грн створюється спеціальна програма привілеїв. Вона включає персонального менеджера з прямим каналом зв'язку, пріоритетне обслуговування у відділеннях, доступ до ексклюзивних депозитів з підвищеними ставками на 0,5-1,0%, безкоштовні преміум-картки з кешбеком та доступ до VIP-залів в аеропортах (табл. 4.22). Преміум-обслуговування формує додаткову цінність для заможних клієнтів поза межами процентної ставки. Це підвищує їх лояльність та зменшує ризик відтоку навіть при наявності більш вигідних ставок у конкурентів. Утримання 7 млрд грн преміум-депозитів забезпечує ефект 454 млн грн на рік.

Таблиця 4.22 - Розрахунок економічного ефекту від преміум-програми

Показник	Значення	Обґрунтування
Частка преміум-клієнтів	0,5%	Оцінка структури клієнтської бази
Кількість преміум-клієнтів	92000	$18400\ 000 \times 0,5\%$
Обсяг депозитів преміум-сегменту 15% портфеля	93210 млн грн	$621\ 397 \times 15\%$
Річний відтік без програми	15%	Типовий показник для сегменту
Депозити під ризиком відтоку	13981 млн грн	$93210 \times 15\%$
Зниження відтоку завдяки програмі	50%	Оцінка ефективності програми
Утримані депозити	6991 млн грн	$13981 \times 50\%$
Вартість програми	0,5%	Витрати на привілеї
Чистий спред	6,5%	$7\% - 0,5\%$
Економічний ефект	454 млн грн/рік	$6991 \times 6,5\%$

#### Захід 10. Багаторівнева система «Рівні вкладника»

Система передбачає чотири рівні статусу залежно від суми та строку депозиту (табл. 4.23 - 4.24)

Таблиця 4.23 - Структура рівнів та параметри системи

Рівень	Мінімальна сума	Мінімальний строк	Бонус до ставки	Частка клієнтів
Бронзовий	50000 грн	6 місяців	+0,20%	15%
Срібний	200000 грн	1 рік	+0,40%	8%
Золотий	500000 грн	2 роки	+0,70%	3%
Платиновий	1000000 грн	3 роки	+1,00%	1%
Всього учасників	-	-	-	27%

Таблиця 4.24 - Розрахунок економічного ефекту від системи рівнів

Показник	Значення	Обґрунтування
Строкові депозити	174797 млн грн	Дані балансу за 2024 рік
Поточний середній строк	12 місяців	Оцінка структури портфеля
Очікуване подовження строку	15%	Ефект від стимулювання
Валовий ефект від подовження	1835 млн грн	$174797 \times 7\% \times 15\%$
Частка учасників програми	27%	Сума часток за рівнями
Середній бонус	0,40%	Зважена середня
Витрати на бонуси	189 млн грн	$174797 \times 27\% \times 0,40\%$
Економічний ефект	1647 млн грн/рік	1835 - 189

Диференційована система винагород стимулює клієнтів до довгострокового утримання коштів у банку. Подовження середнього строку депозитів на 15% забезпечує валовий ефект 1,8 млрд грн. За вирахуванням витрат на бонуси 189 млн грн, чистий ефект становить 1647 млн грн на рік, що робить цей захід другим за ефективністю після AI-помічника.

Загальний ефект від програм лояльності становить 2101 млн грн на рік або 26,0% сукупного ефекту) Цей напрямок оптимізує структуру депозитного портфеля в бік збільшення частки довгострокових депозитів. Результати розрахунків для кожного із десяти заходів узагальнено в табл. 4.25. Загальний економічний ефект від впровадження цифрових інновацій становить 8078 млн грн на рік до оподаткування.

Аналіз структури ефекту показує, що найбільший внесок забезпечують напрямки «Мобільний банкінг» 52,0% та напрямки «Програми лояльності» 26,0%. Разом ці два напрямки формують 78,0% загального ефекту. Це підтверджує правильність стратегічного фокусу на цифровізації клієнтського сервісу та утриманні існуючих вкладників.

Серед окремих заходів найбільш ефективними є AI-помічник та багаторівнева система «Рівні вкладника». Разом ці два заходи забезпечують

майже 60% загального результату, що обґрунтовує їх пріоритетне впровадження.

Таблиця 4.25 - Зведений економічний ефект від впровадження цифрових інновацій

№	Захід	Ефект, млн грн/рік
1	AI-помічник з депозитних рішень	3150
2	Депозитні конверти з прогресивною ставкою	96
3	Маркетплейс з гейміфікацією	956
4	Предиктивна аналітика відтоку	546
5	Динамічне ціноутворення	280
6	«Зелені» депозити	179
7	Соціальні депозити	420
8	Відкриті API (Open Banking)	350
9	Привілеї преміум-вкладника	454
10	Рівні вкладника	1647
	Загальний ефект	8078

Для реалізації запропонованої системи заходів необхідні капітальні та операційні витрати. Капітальні витрати включають розробку та інтеграцію IT-систем, маркетинг та навчання персоналу. Операційні витрати забезпечують щорічну підтримку та функціонування впроваджених рішень (табл. 4.26).

Таблиця 4.26 - Капітальні та операційні витрати на впровадження заходів

Стаття витрат	Сума, млн грн
AI-система (розробка та інтеграція)	120
Оновлення мобільного додатку (конверти, маркетплейс, гейміфікація)	80
ML-платформа для предиктивної аналітики	100
Система динамічного ціноутворення	60
Open Banking API	50
ESG-сертифікація та аудит проектів	20
CRM для преміум-сегменту	40
Система рівнів вкладника	30
Маркетинг та просування нових продуктів	80
Навчання персоналу	25
Резерв на непередбачені витрати (10%)	61
Всього капітальних витрат	666
Підтримка IT-систем та інфраструктури	40
Команда AI/ML (10 спеціалістів)	30
Маркетинг програм лояльності	35
Витрати на преміум-обслуговування	70
ESG-моніторинг та звітність	15
Операційна підтримка Open Banking	20
Всього операційних витрат	210

Загальні капітальні витрати становлять 666 млн грн, що є помірною інвестицією для банку з активами 761,5 млрд грн, менше 0,1% активів. Щорічні операційні витрати в розмірі 210 млн грн забезпечують безперебійне функціонування всіх впроваджених систем.

Для оцінки доцільності інвестицій розраховано стандартні показники ефективності (табл. 4.27 – 4.28):

чисту приведену вартість NPV,  
внутрішню норму дохідності IRR,  
індекс прибутковості PI  
та період окупності.

Перед розрахунками доцільно узагальнити ключові вихідні параметри інвестиційного проекту з впровадження оптимізаційної моделі управління депозитним портфелем.

Таблиця 4.27 - Вхідні параметри для оцінки ефективності

Показник	Значення
Валовий річний ефект	8078 млн грн
Операційні витрати)	210 млн грн
Чистий річний грошовий потік до оподаткування	7868 млн грн
Ставка податку на прибуток	18%
Чистий річний грошовий потік після оподаткування	6451 млн грн
Капітальні витрати	666 млн грн
Ставка дисконтування	15%
Горизонт проекту	5 років

За підсумками розрахунків чистий річний грошовий потік до оподаткування становить 7 868 млн грн, а з урахуванням податку на прибуток за ставкою 18% - 6 451 млн грн, які й виступають основою для дисконтування в рамках обраного горизонту 5 років. Така конфігурація грошових потоків свідчить, що навіть за порівняно консервативної ставки дисконтування проект генерує значний надлишок грошових надходжень над початковими вкладеннями, що підтверджує його високу фінансову привабливість для банку.

Для наочної демонстрації результатів інвестиційного проекту доцільно подати динаміку грошових потоків у вигляді таблиці, що відображає вихідні інвестиційні витрати, щорічні чисті грошові потоки після оподаткування, їх

дисконтовану вартість PV та кумулятивний NPV за весь період реалізації (табл. 4.28). Така форма подання дозволяє наочно простежити момент окупності проекту та оцінити внесок кожного року в загальну чисту приведену вартість. Як видно з табл. 4.28, вже в перший рік реалізації дисконтований грошовий потік у розмірі 5610 млн грн повністю перекриває початкові капітальні витрати 666 млн грн, унаслідок чого кумулятивний NPV набуває позитивного значення 4 944 млн грн. У подальші роки значення PV поступово зменшуються внаслідок дисконтування, проте кожен період додає до кумулятивного NPV від 3,2 до 4,9 млрд грн, що приводить до підсумкового значення 20960 млн грн на п'ятий рік.

Таблиця 4.28 - Грошові потоки проекту, млн грн

Рік	CF до оподаткування	CF після оподаткування	PV	Кумулятивний NPV
0	-666	-666	-666	-666
1	7868	6451	5610	4944
2	7868	6451	4878	9822
3	7868	6451	4242	14064
4	7868	6451	3689	17753
5	7868	6451	3208	20960

Отже, проект не лише окупається у надзвичайно короткий строк, а й генерує суттєвий запас економічної вигоди, що свідчить про його високу інвестиційну привабливість та доцільність впровадження.

Для узагальнення результатів розрахунку ефективності інвестиційного проекту доцільно виділити ключові інтегральні показники, які відображають швидкість окупності, масштаб створюваної додаткової вартості та рівень дохідності вкладеного капіталу. У табл. 4.29 наведені базові критерії оцінки інвестиційних рішень (PP, DPP, NPV, IRR, PI), які у світовій та вітчизняній практиці вважаються стандартом аналізу доцільності реалізації проекту.

Таблиця 4.29 - Показники ефективності інвестиційного проекту

Показник	Значення	Інтерпретація
Простий період окупності PP	1,0 місяці	Інвестиції окупаються за 1 місяць
Дисконтований період окупності DPP	1,4 місяці	З урахуванням вартості грошей за 1,4 місяці
Чиста приведена вартість NPV	20960 млн грн	Проект створює значну додаткову вартість
Внутрішня норма дохідності IRR	969%	Значно перевищує вартість капіталу
Індекс прибутковості PI	32,5	На кожну гривню інвестицій 32,5 грн віддачі

Представлені значення показників свідчать про виключно високий рівень ефективності проєкту: простий період окупності 1,0 місяці та дисконтований період 1,4 місяці означають надзвичайно швидке повернення вкладених коштів. Чиста приведена вартість у розмірі 20960 млн грн підтверджує, що проєкт генерує значний запас додаткової вартості понад вкладені інвестиції, а внутрішня норма дохідності 969% суттєво перевищує як ринкову вартість капіталу, так і будь-які прийнятні нормативи прибутковості.

Індекс прибутковості 32,5 означає, що на кожен гривню інвестицій банк отримує 32,5 грн дисконтованих грошових надходжень, що однозначно класифікує проєкт як надзвичайно привабливий та економічно доцільний до впровадження. Виключно високі показники ефективності пояснюються специфікою цифрових інновацій у банківському секторі. Більшість заходів є малокапіталомісткими рішеннями, які масштабуються на існуючу клієнтську базу 18,4 млн клієнтів без значних додаткових витрат. NPV 21,0 млрд грн та IRR 969% підтверджують беззаперечну доцільність впровадження запропонованих інновацій. Впровадження системи цифрових інновацій суттєво вплине на структуру депозитного портфеля банку. Очікується як загальне зростання обсягу депозитів, так і покращення їх структури в бік збільшення частки строкових вкладів.

Табл. 4.30 відображає прогнозовану зміну обсягу депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за основними строковими групами внаслідок реалізації запропонованих заходів з оптимізації структури пасивів та розвитку цифрових продуктів.

Таблиця 4.30 - Прогноз структури депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія депозитів	2024 факт, млн грн	Прогноз, млн грн	Зміна, млн грн	Зміна, %
Депозити до запитання	446600	462753	16153	3,6
Строкові депозити до 1 року	60619	86119	25500	42,1
Строкові депозити 1-2 роки	55946	73446	17500	31,3
Строкові депозити 2-5 років	44932	56802	11870	26,4
Строкові депозити понад 5 років	8000	12370	4370	54,6
Інші кошти	5300	5300	0	0,0
Всього	621397	696790	75393	12,1

Порівняння фактичних даних за 2024 рік із прогностичними значеннями дає змогу оцінити як загальний приріст ресурсної бази, так і перерозподіл коштів між депозитами до запитання та строковими депозитами різної тривалості.

Результати прогнозу свідчать про суттєве зростання загального обсягу депозитного портфеля на 75393 млн грн, що еквівалентно 12,1% приросту та трансформує розмір ресурсної бази банку з 621397 млн грн у 2024 році до 696790 млн грн за умови впровадження запропонованих заходів.

Найбільш динамічні темпи зростання спостерігаються у сегменті строкових депозитів: обсяги депозитів тривалістю до 1 року зростають на 42,1%, депозитів терміном 1–2 роки - на 31,3%, 2–5 років - на 26,4%, а найдовших строкових депозитів понад 5 років - на рекордних 54,6%.

Таким чином, строкові депозити загалом нарощуватимуть свою присутність у портфелі значно швидшими темпами за середній рівень зростання портфеля.

Одночасно з розширенням строкових сегментів депозити до запитання демонструють більш помірне зростання на 3,6%, що відображає свідому політику банку з переведення частини коштів з нестабільних поточних рахунків до структурованих строкових продуктів.

Обсяг інших коштів залишається без змін на рівні 5300 млн грн, що свідчить про намір банку утримувати цю категорію на поточному рівні без додаткового розширення.

Сукупна динаміка структурних зсувів чітко демонструє цілеспрямовану стратегію банку щодо зміцнення стабільності та довгострокових характеристик депозитної ресурсної бази через активізацію взаємодії з вкладниками, розширення портфеля депозитних продуктів з різними строками розміщення, внутрішнього інтелектуального розвитку цифрових каналів залучення, а також адаптацію пропозицій до специфічних потреб різних категорій клієнтів, орієнтованих на довші та більш вигідні варіанти розміщення коштів.

Для комплексної оцінки впливу запропонованих заходів оптимізації та цифрових інновацій на фінансовий результат банку доцільно провести порівняльний аналіз ключових показників прибутковості та рентабельності за

базовим та прогнозним сценаріями. Така аналітична процедура дозволяє кількісно обґрунтувати економічну вартість впровадження рекомендацій та продемонструвати їх вплив на основні стратегічні метрики діяльності банку (табл. 4.31).

На основі прогнозованого зростання депозитного портфеля та скорочення вартості залучених ресурсів здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на ключові фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк».

У табл. 4.31 наведено порівняння базових показників за підсумками 2024 року з прогнозними значеннями після впровадження оптимізаційної моделі та цифрових інновацій.

Таблиця 4.31 - Прогнозний вплив на фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2024 факт	Прогноз	Зміна
Чистий прибуток, млн грн	40141	49393	9252
ROE, %	43,78	49,71	5,93
ROA, %	5,59	6,49	0,90
Власний капітал, млн грн	99370	108622	9252

Прогнозоване зростання чистого прибутку з 40141 до 49393 млн грн відображає сукупний ефект від зниження вартості ресурсної бази та залучення додаткових депозитів, що забезпечує приріст прибутку на 9252 млн грн або 23,0% порівняно з базовим роком.

Такий результат трансформується у підвищення рентабельності власного капіталу з 43,78% до 49,71%, тобто на 5,93 %, що свідчить про суттєве покращення ефективності використання капіталу акціонерів.

Рентабельність активів також зростає з 5,59% до 6,49%, демонструючи приріст на 0,90 % та підтверджуючи підвищення загальної продуктивності активів банку.

Загалом прогнозні показники підтверджують високу економічну ефективність запропонованих рекомендацій та доцільність їх практичного впровадження для підвищення конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг.

## Висновки до розділу 4

На основі проведених розрахунків розділу розроблено комплексну систему рекомендацій щодо оптимізації управління пасивними операціями АТ КБ «ПриватБанк», спрямованої на зниження вартості залучених ресурсів та підвищення ефективності депозитної політики.

Результатом оптимізації структури депозитного портфеля стає розрахункове зниження середньозваженої вартості залучення WACD на 0,55 % з 1,82% до 1,27%, що забезпечує річну економію процентних витрат у розмірі 3,4 млрд грн. Ця економія досягається через цілеспрямований перерозподіл структури пасивів.

Збільшення частки безкоштовних депозитів до запитання до 80%, скорочення дорожчих середньострокових депозитів та розширення найдовших строкових депозитів понад 5 років, які мають найменшу премію за ризик.

В розділі розраховано ефект від впровадження десяти цифрових інновацій у процесі управління пасивами, а саме депозитами, який становить 8,1 млрд грн річного економічного ефекту до оподаткування.

Цей ефект розподіляється за п'ятьма стратегічними напрямками: розвиток мобільного банкінгу та цифрових каналів дає 4,2 млрд грн 52% сукупного ефекту програми лояльності вкладників генерують 2,1 млрд грн, застосування штучного інтелекту та машинного навчання забезпечує 826 млн грн, ESG-продукти та соціально орієнтовані депозити створюють 599 млн грн, а інтеграція з відкритим банкінгом дає 350 млн грн.

Найбільший внесок належить AI-помічнику для клієнтів та системі рівнів вкладника, які разом забезпечують понад 60% загального ефекту.

Сукупний результат впровадження обох груп рекомендацій становить 11,5 млрд грн річного ефекту до оподаткування, що еквівалентно 9,3 млрд грн чистого прибутку після оподаткування на рівні 18%. Це забезпечує приріст чистого прибутку на 23%, підвищення рентабельності власного капіталу з 43,78% до 49,71% та рентабельності активів з 5,59% до 6,49%.

Інвестиційні витрати на впровадження становлять 666 млн грн

капітальних та 210 млн грн щорічних операційних видатків, при яких період окупності складає всього 1 місяць, чиста приведена вартість проекту досягає 21 млрд грн, а внутрішня норма дохідності перевищує 900%.

Ці показники демонструють виключну привабливість та практичну доцільність впровадження запропонованої системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг та посилення його фінансової стійкості.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна сформулювати наступні висновки.

1. Розглянуто теоретико-методичні основи управління пасивними операціями комерційного банку, включаючи сутність депозитної політики, її цілі, принципи та інструменти реалізації. Надано огляд сучасних підходів до визначення категорій депозитного портфеля у науковій літературі, проаналізовано методи оцінки вартості залучених ресурсів.

2. Дослідження встановило, що пасивні операції комерційного банку являють собою комплекс заходів щодо залучення фінансових ресурсів від населення, юридичних осіб та інших банків з метою формування ресурсної бази для розміщення в активи, які генерують дохід. Депозитна політика банку є складовою його загальної фінансової стратегії та спрямована на залучення коштів оптимальної структури при мінімальній вартості та максимальній стабільності.

3. Визначено, що основні цілі управління пасивами включають забезпечення достатнього обсягу ресурсів для фінансування активних операцій, мінімізацію вартості залучення ресурсів, дотримання регуляторних вимог щодо ліквідності та достатності капіталу, а також підвищення рентабельності активів і власного капіталу.

4. Проведено комплексний аналіз фінансового стану та депозитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022–2024 років із використанням горизонтального та вертикального аналізів фінансової звітності, а також розрахунку ключових показників ефективності управління пасивами. Встановлено, що банк є найбільшим системно важливим банком України з депозитним портфелем 621,4 млрд грн, 18,4 млн активних клієнтів та часткою ринку понад 30%. Виявлено високу частку депозитів до запитання 71,9% у структурі портфеля та низьку середньозважену вартість залучення 1,82%, що свідчить про ефективну депозитну політику банку.

5. Удосконалено методичні підходи до управління пасивними операціями банку завдяки науковому обґрунтуванню розробленої оптимізаційної моделі управління структурою депозитного портфеля на основі методів математичного програмування, яка мінімізує скориговану на ризик вартість залучення ресурсів при одночасному дотриманні нормативних обмежень щодо ліквідності, стабільного фінансування, концентрації, мінімальної частки депозитів до запитання та строкових депозитів понад 1 рік.

6. Здійснено практичну апробацію розробленої оптимізаційної моделі на реальних даних АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року. Розв'язання оптимізаційної задачі виявило, що оптимальна структура депозитного портфеля передбачає збільшення частки безкоштовних депозитів до запитання до 80%, розширення найдовших строкових депозитів понад 5 років до 7% та скорочення дорожчих середньострокових категорій. Оптимізація забезпечує зниження WACD з 1,82% до 1,27%, тобто на 0,55 процентних пункти, що еквівалентно річній економії процентних витрат у розмірі 3,4 млрд грн.

7. Розроблено комплексну систему цифрових інновацій для залучення депозитів, що охоплює п'ять стратегічних напрямків: розвиток мобільного банкінгу та цифрових каналів, застосування штучного інтелекту та машинного навчання, впровадження ESG-продуктів та соціально орієнтованих депозитів, інтеграцію з відкритим банкінгом та розбудову програм лояльності для вкладників. Загалом запропоновано десять конкретних заходів, серед яких AI-помічник з депозитних рішень, депозитні конверти з прогресивною ставкою, маркетплейс депозитів з гейміфікацією, предиктивна аналітика відтоку, динамічне ціноутворення, зелені та соціальні депозити, відкриті API та багаторівнева система лояльності.

8. Розраховано економічний ефект від впровадження цифрових інновацій на основі фактичних даних АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. Встановлено, що напрямок мобільного банкінгу забезпечує ефект 4,2 млрд грн, програми лояльності генерують 2,1 млрд грн, застосування AI та ML дає 826 млн грн, ESG-продукти створюють 599 млн грн, а Open Banking забезпечує 350

млн грн. Загальний економічний ефект від цифрових інновацій становить 8,1 млрд грн на рік до оподаткування.

9. Проведено оцінку ефективності інвестиційного проекту з впровадження запропонованих заходів. Розраховані показники ефективності підтверджують виключну привабливість проекту: період окупності складає 1 місяць, чиста приведена вартість досягає 21 млрд грн за 5 років.

10. Розроблено організаційно-економічний механізм управління пасивними операціями на різних етапах розвитку економіки. Для періоду активних бойових дій визначено пріоритет утримання буферів ліквідності вище нормативних вимог, системи утримуючих пропозицій та активної комунікації з клієнтами.

11. Прогнозовано покращення ключових фінансових показників банку внаслідок впровадження запропонованих рекомендацій: зростання депозитного портфеля на 12,1% до 696,8 млрд грн, збільшення чистого прибутку на 9,3 млрд грн до 49,4 млрд грн, підвищення рентабельності власного капіталу з 43,78% до 49,71%, зростання рентабельності активів з 5,59% до 6,49%. Сукупний економічний ефект від оптимізації структури та цифрових інновацій становить 11,5 млрд грн річного ефекту до оподаткування.

12. Результати дослідження свідчать про практичну значущість удосканалених підходів та моделей. Запропоновані підходи до оптимізації структури депозитного портфеля, система цифрових інновацій та організаційно-економічний механізм управління пасивами можуть бути адаптовані для використання іншими банківськими установами України у схожих умовах макроекономічної невизначеності.

13. Доведено, що інтеграція економіко-математичних підходів із цифровими технологіями та адаптивними стратегіями управління дозволяє підвищити ефективність управління пасивними операціями та забезпечити довгострокову фінансову стабільність банку.

14. У підсумку, впровадження запропонованих рішень дозволить АТ КБ «ПриватБанк» забезпечити ефективне управління пасивними операціями, знизити вартість залучення ресурсів, підвищити стабільність депозитної бази,

розширити клієнтську базу через цифрові інновації та створити умови для довгострокового сталого розвитку банку в умовах трансформації банківської системи України, воєнного конфлікту та післявоєнного економічного відновлення відповідно до найкращої міжнародної практики банківського менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тришак Л. С., Мацук З. А., Шийко В. І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ *Облік і фінанси*. 2019. № 4 (86). С. 88–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_4_13).
2. Заруцька, О., Павлов, Р., Павлова, Т., Гринько, Т., Левкович, О., & Гвініашвілі, Т Трансформації стратегії управління ресурсами українських банків *Фінанси, облік і аудит*. 2024. Вип. 2 (55). С. 20-34. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4343>.
3. Дзямучич М. І., Крупка І. М., Андрушак Є. М., Петик М. М., Паславська Р. Ю., Грудзевич Ю. І., Мартинюк Р. С. Banking liquidity risk management in Ukraine based on the application of digital and information technologies *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, Issue 2. – pp. 102–107. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-03/2022\\_Banking%20liquidity%20risk%20management%20in%20Ukraine%20based%20on%20the%20application%20of%20digital%20and%20information%20technologies.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-03/2022_Banking%20liquidity%20risk%20management%20in%20Ukraine%20based%20on%20the%20application%20of%20digital%20and%20information%20technologies.pdf).
4. Нікольчук Ю. М., Подокопна О. В. Впровадження зарубіжного досвіду управління ліквідністю комерційного банку у вітчизняну практику *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 103–108. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-1.pdf>.
5. Азізова К. М., Тисячна Ю. С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 9-27. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/12083>.
6. Литвинюк О. В. Формування системи управління активами та пасивами банків в умовах фінансово-економічної нестабільності Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 829-834. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/173.pdf>.
7. Заславська О. І. Аналіз розривів ліквідності як метод збалансованого управління активами і пасивами банку *Електронний науковий журнал*

«Приазовський економічний вісник» 2022. Вип. 1/30. – С. 106-112. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/55053>.

8. Бараненко Р. С. Управління активами та пасивами банку ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1ce41a5e-e789-4f7b-833d-7e107895970d>

9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 Національний банк України. Київ : НБУ, 2025. 79 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1\\_eng.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf)

10. Погореленко Н. П. Аналіз показників діяльності банків України в умовах війни: ризики, фондування, активи *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 69. С. 231–247. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/26361>

11. Amante A., Anderson P., Jonasson T., Kamil H., Papaioannou M. Sovereign Asset and Liability Management in Emerging Market Countries: The Case of Uruguay *IMF Working Paper*. 2019. WP/19/290. 40 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/12/27/Sovereign-Asset-and-Liability-Management-in-Emerging-Market-Countries-The-Case-of-Uruguay-48598>

12. Owusu F. B., Alhassan A. L. Asset-Liability Management and bank profitability: Statistical cost accounting analysis from an emerging market *International Journal of Finance & Economics*. 2020. Vol. 26, Issue 1. pp. 1488–1502. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1860>

13. Japan: Financial Sector Assessment Program – Technical Note on Banking Sector Risk Assessment and Stress Testing. *International Monetary Fund*. Washington, D.C., 2024. 78 p. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/111/article-A001-en.xml>

14. Корнієнко Т. В. Комплексне управління активами і пасивами банку : монографія ; Сумський державний університет. Суми : СумДУ, 2020. 339 с.

15. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368 (зі змінами та доповненнями).

16. Зверук Л. А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 307–313.

17. Макаренко Ю. П., Хоруженко М. Н. Управління активами та пасивами комерційного банку з урахуванням відсоткового ризику *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 66–70. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5844&i=10>

18. Lysiak L., Kachula S., Hrabchuk O., Zinovchuk N., Galtsev O. Banking Risks in the Asset and Liability Management System *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, Issue 6. Article 265. <https://doi.org/10.3390/jrfm15060265>

19. Андрущак Є. М., Перепьолкіна О. О., Герасименко А. В. Управління непрацюючими кредитами банків: світовий *Економіка та суспільство*. 2024. – Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>

20. Вінниченко О. В. Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки *Бізнес інформ*. 2024. № 4. С.199- 206 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-199-206>

21. Deidda L. G., Panetti E. Banks' Liquidity Management and Financial Fragility *CRENoS Working Papers*. 2018. No. 2018\_09. 55 p. URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/conferences/shared/pdf/20180906\\_2nd\\_annual\\_ws/Deidda\\_Panetti\\_paper.pdf](https://www.ecb.europa.eu/press/conferences/shared/pdf/20180906_2nd_annual_ws/Deidda_Panetti_paper.pdf)

22. Luo K. Bank deposits, liquidity management and macroeconomy : Doctoral thesis; Durham University. Durham, 2023. 256 p. URL: <http://etheses.dur.ac.uk/14892/>.

23. Nyamador Y. Effect of Liquidity Management on the Financial Performance of Banks Listed on the Ghana Stock Exchange : Master's dissertation; University of Cape Coast. Cape Coast, 2021. 70 p. URL: <https://ir.ucc.edu.gh/xmlui/handle/123456789/7329>.

24. Офіційний банк АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>

25. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2022 р URL: <https://privatbank.ua/>

26. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2023 р URL:

<https://privatbank.ua/>

27. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2024 р URL: <https://privatbank.ua/>

28. Markowitz H. Portfolio Selection / H. Markowitz // The Journal of Finance. – 1952. – Vol. 7, No. 1. – P. 77-91.

29. Дзюблюк О. В. Оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку *Вісник ТНЕУ*. 2022. № 3. С. 45-58.

30. Жердецька Л. В., Кузнєцова Л. В., Литвинюк О. В. Формування системи управління активами та пасивами банків у сучасних умовах : монографія– Одеса : ОНЕУ ; Атлант, 2016. – 402 с.

31. P. Peykani, F. Hosseinzadeh Lotfi, S. J. Sadjadi et al. Optimization of Asset and Liability Management of Banks with Minimum Possible Changes Mathematics. 2023. Vol. 11, No. 12.– P. 2761.

32. Asset and Liability Management (ALM): Finance Leaders Guide / Empyrean Solutions. 2025. URL: <https://empyreansolutions.com/asset-and-liability-management/>

33. Грушко В. І., Іваненко Т. В. Математичні моделі для вирішення проблем оптимізації банківських операцій *Вісник Національного банку України*. 2024. № 2(216). С. 28-32.

34. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 2: Управління ринковими ризиками та ризиками системних характеристик ; за ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. – 299 с.

35. Національний банк України. Упроваджуються нормативи ліквідності LCR та NSFR для банківських груп. – 2024. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjujutsya-normativi-likvidnosti-lcr-ta-nsfr-dlya-bankivskih-grup>

36. Іваненко Т. В. Оптимізаційні моделі банківської діяльності / Т. В. Іваненко // Математика в сучасному технічному університеті : зб. тез X Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – С. 74-77.

37. Огляд банківського сектору. Серпень 2024 року. – Київ : Національний банк України, 2024. – 32 с.

38. В. В. Зянько, М. А. Ричка Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 4. – С. 6-21.

39. ШІ змінює фінансову сферу: як банки використовують нові технології. Асоціація українських банків. 2025.  
URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/30425>

40. ESG-інвестування в Україні: тенденції та перспективи *Економіка та прогнозування*. 2024. № 2. С. 78-92.

41. Національний банк України. Затверджено Концепцію відкритого банкінгу в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-v-ukrayini>

42. Open Banking: що це і як вплине на фінтех-ринок України. *Fondy*. 2024. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/open-banking/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2023р.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року**

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
<b>Загальна сума активів</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>595 162</b>	<b>482 807</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>84 846</b>	<b>57 789</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош  
Голова Правління

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2023р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"  
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>59 622</b>	<b>39 918</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>55 034</b>	<b>24 522</b>
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>72 766</b>	<b>34 672</b>
Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>37 765</b>	<b>30 198</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

  
В. В. Яроленко  
Головний бухгалтер

## Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2024р.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
<b>Загальна сума активів</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>662 317</b>	<b>595 162</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>99 144</b>	<b>84 846</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюркнер  
Голова ПравлінняЛ. Чернишова  
Заступник Голови Правління (з питань  
Фінансів)Л. П. Чапістрок  
В. о. Головного бухгалтера

## Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2024р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"  
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>66 888</b>	<b>59 622</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>64 816</b>	<b>55 034</b>
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>81 004</b>	<b>72 766</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>40 141</b>	<b>37 765</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюржерт  
Голова ПравлінняІ.І. Чернишова  
Вислужник Голови Правління (з питань фінансів)Л. П. Чапістрак  
В. о. Головного бухгалтера