

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра фінансів**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Лада ШІРІНЯН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та  
(код і назва спеціальності)

фондовий ринок»

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування  
на тему: **Напрями удосконалення кредитно-депозитної**  
**політики банківської установи**

Виконав: здобувач (ка) 2 курсу, групи ЗФІ-2-4М

\_\_\_\_\_ Юрченко Юлія Олександрівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник: Бойко Світлана Василівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я, як здобувач (ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я, не надавав (ла) і не одержував (ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025р.



портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки, Рис. 2.1 Динаміка обсягів кредитування АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр., табл. 2.6. Оцінка якості кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки, табл. 2.7. Структура депозитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки, Рис. 2.3 Динаміка депозитної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр., табл. 2.9. Структура ресурсної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки, табл. 3.3. Основні напрями використання Big Data в управлінні кредитно-депозитним портфелем АТ «ОТП Банк», табл. 3.5. Напрями вдосконалення системи оцінювання платоспроможності позичальників в АТ «ОТП Банк», табл. 3.7. Розвиток основних напрямів кредитування в АТ «ОТП Банк»

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>I</b>	Бойко С.В.		
<b>II</b>	Бойко С.В.		
<b>III</b>	Бойко С.В.		

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником	до 02.09.2025	
2	Робота над 1–м розділом та перевірка керівником	до 30.09.2025	
3	Робота над 2–м розділом та перевірка керівником	до 21.10.2025	
4	Робота над 3–м розділом та перевірка керівником	до 18.11.2025	
5	Оформлення роботи і подання керівникові для проходження попереднього захисту	до 25.11.2025	
6	Попередній захист	27.11.2025	
7	Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату.	02.12.2025	
8	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після попереднього захисту та перевірки на плагіат, узгодження змісту доповіді та презентації з керівником, отримання відзивів на роботу	09.12.2025	
9	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри	15.12.2025	

Здобувач

\_\_\_\_\_

( підпис )

Юрченко Ю.О.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Бойко С.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Юрченко Ю. О. «Напрями удосконалення кредитно-депозитної політики банківської установи»**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення кредитно-депозитної політики банківської установи в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми та сформульовано завдання дослідження.

У першому розділі розкрито сутність кредитно-депозитної політики та її роль у діяльності банків, висвітлено принципи, інструменти та механізми реалізації кредитної та депозитної політики комерційних банків, а також проаналізовано зарубіжний досвід формування та впровадження такої політики і можливості його адаптації в Україні.

Другий розділ присвячено аналізу кредитно-депозитної діяльності АТ «ОТП Банк» та оцінці її фінансової ефективності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення кредитно-депозитної політики АТ «ОТП Банк».

**Ключові слова:** кредитно-депозитна політика, АТ «ОТП Банк», кредитування, депозити, ризик-менеджмент, фінансова стійкість, цифровізація, Big Data, управління активами та пасивами (ALM).

## SUMMARY

### **Yurchenko Y. «Directions for Improving the Credit and Deposit Policy of a Banking Institution»**

Master's work for obtaining Master's degree in specialty 072 Financial, Banking, Insurance and Stock market. National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The master's work is devoted to substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the credit and deposit policy of a banking institution under conditions of economic instability and wartime risks.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The introduction substantiates the relevance of the topic and formulates the research objectives.

The first chapter reveals the essence of credit and deposit policy and its role in the activities of banks, highlights the principles, instruments, and mechanisms for implementing the credit and deposit policy of commercial banks, and analyzes foreign experience in forming and implementing such a policy, as well as the possibilities of its adaptation in Ukraine.

The second chapter is devoted to the analysis of the credit and deposit activities of JSC “OTP Bank” and the assessment of its financial performance.

The third chapter substantiates the directions for improving the credit and deposit policy of JSC “OTP Bank.”

**Key words:** *credit and deposit policy, JSC “OTP Bank,” lending, deposits, risk management, financial stability, digitalization, Big Data, asset and liability management (ALM).*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Економічна сутність кредитно-депозитної політики та її роль у діяльності банків.....	9
1.2. Принципи, інструменти та механізми реалізації кредитної та депозитної політики комерційних банків.....	17
1.3. Зарубіжний досвід формування та реалізації кредитно-депозитної політики і можливості його адаптації в Україні.....	25
Висновки до розділу 1.....	35
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК».....</b>	<b>37</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОТП Банк».....	37
2.2. Аналіз кредитного портфеля банку.....	49
2.3. Оцінка депозитної політики банку.....	66
Висновки до розділу 2.....	79
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ОТП БАНК».....</b>	<b>82</b>
3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення кредитно-депозитної політики банківських установ.....	82
3.2. Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності кредитної політики .....	95
3.3. Шляхи вдосконалення депозитної політики та формування стабільної ресурсної бази.....	107
Висновки до розділу 3.....	115
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>117</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>121</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Банківська система України є ключовим елементом фінансового сектору, який забезпечує рух капіталу, підтримує економічну стабільність і сприяє розвитку підприємництва. Одним із головних напрямів діяльності банків є формування ефективної кредитно-депозитної політики, яка визначає збалансованість між ризиками, ліквідністю та прибутковістю. Саме взаємозв'язок кредитних і депозитних операцій створює основу фінансової стійкості банку та довіри клієнтів.

Особливу увагу до цього питання привертає діяльність АТ «ОТП Банк», який посідає провідні позиції серед українських комерційних банків і активно розвиває як роздрібний, так і корпоративний бізнес. Аналіз його кредитно-депозитної політики дозволяє оцінити ефективність застосовуваних інструментів управління ресурсами та виявити напрями їх подальшого вдосконалення відповідно до сучасних викликів фінансового ринку.

Необхідність удосконалення кредитно-депозитної політики стає особливо актуальною в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та зниження рівня довіри населення до фінансової системи. Оптимізація управління кредитними та депозитними операціями є важливою умовою забезпечення ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності банку. Дослідження на прикладі АТ «ОТП Банк» має практичне значення, оскільки спрямоване на розроблення реальних пропозицій щодо підвищення ефективності управління банківськими ресурсами.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кредитно-депозитної політики банківської установи.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі **завдання дослідження:**

- розкрити економічну сутність і значення кредитно-депозитної політики в діяльності банківських установ,
- дослідити принципи, інструменти та механізми реалізації кредитної та депозитної політики комерційних банків,

- проаналізувати зарубіжний досвід формування та реалізації кредитно-депозитної політики та визначити можливості його адаптації в умовах України,
- надати загальну характеристику діяльності АТ «ОТП Банк» ,
- провести аналіз кредитного портфеля АТ «ОТП Банк»,
- оцінити депозитну політику банку,
- обґрунтувати концептуальні підходи та напрями вдосконалення кредитної та депозитної політики АТ «ОТП Банк» ,
- розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності кредитної політики,
- визначити шляхи вдосконалення депозитної політики та розробити заходи для формування стабільної ресурсної бази банку.

**Об’єктом** дослідження є процес формування та реалізації кредитно-депозитної політики банківської установи в сучасних умовах функціонування фінансового ринку України.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення кредитно-депозитної політики АТ «ОТП Банк», а також інструменти й механізми підвищення її ефективності.

При виконанні магістерської роботи використані **методи дослідження**, що забезпечують всебічне вивчення кредитно-депозитної політики банківської установи. Методи аналізу і синтезу дали змогу узагальнити теоретичні засади та визначити ключові закономірності формування кредитно-депозитної політики. Порівняльний метод застосовано для зіставлення підходів до управління кредитними й депозитними операціями в різних банках і визначення ефективних практик. За допомогою економіко-статистичного методу проведено оцінку динаміки та структури показників діяльності АТ «ОТП Банк». Системно-структурний підхід використано для виявлення взаємозв’язків між елементами кредитно-депозитної політики та оцінки їх впливу на фінансову стійкість банку. Отримані результати узагальнено і представлено з використанням графічного методу, що забезпечив наочність аналізу.

**Інформаційну базу** дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківських установ, офіційні матеріали

Національного банку України, фінансова звітність АТ «ОТП Банк», статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди банківського сектору, публікації у фахових наукових виданнях, монографії, навчальні посібники, а також дані з офіційного веб-сайту банку та відкритих джерел економічної інформації.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у роботі пропозицій для підвищення ефективності кредитно-депозитної політики АТ «ОТП Банк». Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані у процесі вдосконалення управління кредитними й депозитними операціями, оптимізації структури ресурсної бази та зниження ризиків банківської діяльності. Окремі положення дослідження можуть бути використані іншими комерційними банками при розробленні стратегій управління активами і пасивами, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін банківського та фінансового профілю.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ

### **1.1. Економічна сутність кредитно-депозитної політики та її роль у діяльності банків**

Кредитно-депозитна політика є однією з центральних складових фінансової стратегії банку, адже саме через неї реалізується механізм залучення, розміщення та ефективного використання фінансових ресурсів. У найзагальнішому вигляді кредитно-депозитна політика банку визначає сукупність принципів, напрямів, методів і заходів, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення між активними та пасивними операціями, а також на досягнення стратегічних цілей банківської діяльності – ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості.

Економічна сутність кредитно-депозитної політики полягає у формуванні збалансованої системи управління банківськими ресурсами, яка дає змогу не лише залучати кошти клієнтів, а й ефективно їх розміщувати в кредитні операції, забезпечуючи при цьому мінімізацію ризиків і стабільний дохід. Фактично це механізм, що координує дві ключові функції банку – акумуляцію вільних грошових ресурсів (депозитну діяльність) і трансформацію їх у позичковий капітал (кредитну діяльність). Саме гармонійне поєднання цих процесів створює основу для сталого розвитку банківської установи [5].

У системі фінансового менеджменту банку кредитно-депозитна політика виконує стратегічну функцію, оскільки вона визначає напрям використання ресурсів, структуру активів і пасивів, рівень ризиковості операцій, прибутковість та ліквідність банку. Збалансована політика у сфері кредитів і депозитів дозволяє забезпечити не лише короткострокову стабільність, а й довгострокову конкурентоспроможність фінансової установи. При цьому кредитно-депозитна політика виступає своєрідним «фінансовим компасом», який орієнтує управлінські

рішення відповідно до поточних ринкових умов, нормативних вимог і стратегічних пріоритетів банку.

Слід підкреслити, що кредитно-депозитна політика не є статичним документом – це динамічна система, яка постійно змінюється під впливом макроекономічних чинників, грошово-кредитної політики Національного банку України, рівня конкуренції на фінансовому ринку, платоспроможності клієнтів і загального стану економіки країни. У періоди економічної нестабільності або воєнних дій банки змушені адаптувати свою політику, змінюючи пріоритети у структурі кредитного портфеля, коригуючи відсоткові ставки чи впроваджуючи нові депозитні продукти для утримання ресурсної бази.

З теоретичного погляду, кредитно-депозитна політика охоплює три взаємопов'язані рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні визначаються основні напрями розвитку банку, рівень ризик-апетиту, структура клієнтської бази та довгострокові пріоритети кредитно-депозитної діяльності. Тактичний рівень включає розроблення конкретних програм, планів і нормативів, які регулюють процеси залучення депозитів і надання кредитів. Оперативний рівень передбачає щоденне управління ліквідністю, контролювання процентних ставок, балансування строків активів і пасивів, управління грошовими потоками та ризиками [12].

У структурі фінансової стратегії банку кредитно-депозитна політика має бути узгоджена з іншими її складовими - інвестиційною, процентною, ризиковою та маркетинговою політиками. Її ефективність залежить від рівня інтеграції всіх цих елементів у єдину систему управління, оскільки будь-яке рішення щодо зміни депозитних ставок або умов кредитування впливає на загальний фінансовий результат, прибутковість і репутацію банку.

Суттєву роль у розробленні кредитно-депозитної політики відіграють принципи наукової обґрунтованості, системності, узгодженості ризику та доходу, забезпечення ліквідності, гнучкості та адаптивності. Вони визначають рамки, у межах яких банк формує власну стратегію поведінки на ринку фінансових послуг. Успішні банки, як правило, орієнтуються на клієнтоорієнтований підхід, що

передбачає врахування потреб споживачів, розвиток нових форм обслуговування, цифровізацію процесів та впровадження інноваційних фінансових продуктів.

Кредитно-депозитна політика також виступає важливим елементом управління ризиками. Кредитні ризики, ризики ліквідності, процентні та операційні ризики взаємопов'язані між собою, і саме комплексна політика дозволяє банку контролювати їхній вплив. Оптимальне поєднання кредитних і депозитних операцій з урахуванням строків, вартості та джерел фінансування забезпечує стабільність грошових потоків і можливість своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами.

Крім того, кредитно-депозитна політика впливає на формування довіри до банку. Від прозорості умов кредитування та надійності депозитних програм залежить репутація установи та рівень залучення клієнтів. У сучасних умовах саме ефективна політика у сфері кредитів і депозитів стає основою партнерських відносин між банком і клієнтами, що сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та довгостроковій фінансовій стійкості.

Отже, кредитно-депозитна політика є не просто набором регламентів чи процедур, а стратегічною моделлю управління ресурсами, яка забезпечує рівновагу між ризиком і прибутковістю, стабільністю та розвитком. Її науково обґрунтоване формування й гнучка реалізація є необхідною умовою успішного функціонування будь-якої банківської установи, особливо в умовах нестабільності економічного середовища України. Саме тому ефективність кредитно-депозитної політики можна розглядати як один із найважливіших показників якості управління банком і рівня його стратегічного розвитку [3].

Кредитна та депозитна діяльність є взаємопов'язаними й взаємозалежними складовими банківського менеджменту, що визначають ефективність функціонування всієї фінансової установи. Депозитна діяльність забезпечує формування ресурсної бази банку, тобто пасивів, за рахунок яких він має змогу здійснювати кредитування. Натомість кредитна діяльність формує основну частину активів банку, генеруючи прибуток у вигляді процентного доходу. Таким чином, співвідношення між залученими депозитами та виданими кредитами визначає рівень ліквідності, платоспроможності та дохідності банку.

Оптимальний взаємозв'язок між цими видами діяльності полягає у досягненні балансу між потребою у прибутку та необхідністю підтримувати належний рівень ліквідності. Якщо банк надмірно зосереджується на кредитуванні, він підвищує ризик втрати ліквідності через можливу неспроможність своєчасно повернути кошти вкладникам. Натомість занадто обережна політика, спрямована виключно на збереження ліквідності, призводить до зменшення прибутковості, оскільки вільні ресурси залишаються невикористаними. Саме тому ефективне управління кредитно-депозитним балансом є однією з найважливіших задач банківської стратегії.

Важливою характеристикою взаємозв'язку кредитних і депозитних операцій є строкова структура зобов'язань і активів. Банк повинен узгоджувати терміни залучення депозитів із термінами надання кредитів, аби уникнути дисбалансу грошових потоків. Наприклад, короткострокові депозити не можуть бути джерелом для довгострокових кредитів без належного резервування, інакше банк ризикує втратити ліквідність. Ефективна депозитна політика має забезпечити стабільність ресурсної бази, тоді як кредитна – її раціональне розміщення з максимальною прибутковістю та прийнятним рівнем ризику [25].

Взаємозв'язок між кредитною та депозитною діяльністю банку можна узагальнити в таблиці, що демонструє, як кожен напрям впливає на ключові показники банківської ефективності – ліквідність, прибутковість, ризиковість і фінансову стійкість.

*Таблиця 1.1*

**Взаємозв'язок кредитної та депозитної діяльності у забезпеченні ліквідності й прибутковості банку**

<b>Показник / Характеристика</b>	<b>Кредитна діяльність</b>	<b>Депозитна діяльність</b>	<b>Вплив на банк</b>
Економічна сутність	Розміщення банком тимчасово вільних коштів у вигляді позик із метою отримання прибутку	Залучення коштів клієнтів (юридичних і фізичних осіб) для формування ресурсної бази	Забезпечення руху грошових потоків та створення умов для кредитування

## Продовження таблиці 1.1

Вплив на ліквідність	Зменшує рівень ліквідності через трансформацію активів у кредити	Підвищує ліквідність завдяки залученню коштів на рахунки	Потребує узгодження строків і обсягів операцій
Вплив на прибутковість	Генерує основну частину банківського доходу у вигляді процентів за кредитами	Формує процентні витрати за депозитами	Баланс між відсотковими доходами та витратами визначає чисту маржу банку
Ризики	Кредитний ризик (непогашення позики, прострочення платежів)	Ризик відтоку депозитів, зниження довіри клієнтів	Необхідність управління ризиками для збереження стабільності
Регуляторні вимоги	Нормативи кредитного ризику (НБУ: Н7, Н8, Н9)	Нормативи ліквідності (миттєва, поточна, короткострокова)	Контроль Національного банку України за співвідношенням активів і пасивів
Загальний ефект	Формує прибуток, але потребує стабільної депозитної бази	Забезпечує ресурсами кредитну діяльність, але знижує чисту маржу	Гармонійна взаємодія підвищує ефективність і стабільність банку

Кредитна та депозитна діяльність утворюють єдиний механізм управління банківськими ресурсами. Їхній взаємозв'язок має системний характер і вимагає постійного контролю за динамікою обсягів, термінів і вартості активів та пасивів. Ключовим завданням менеджменту є забезпечення такого співвідношення між ними, яке дозволяє підтримувати оптимальний рівень ліквідності, уникати надмірного ризику та одночасно забезпечувати прибутковість.

В умовах сучасної економічної нестабільності й воєнних ризиків питання підтримання ліквідності набуває особливого значення. Банки мають орієнтуватися не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокову стабільність, формуючи політику, що передбачає гнучке управління процентними ставками, розвиток нових депозитних продуктів, підвищення рівня фінансової грамотності клієнтів і вдосконалення системи моніторингу кредитних ризиків [1].

Взаємозв'язок кредитної та депозитної діяльності - це основа ефективного функціонування банку. Від того, наскільки збалансовано поєднуються ці два напрями, залежить не лише фінансовий результат установи, а й її репутація,

конкурентоспроможність і здатність витримувати виклики ринкової нестабільності.

Кредитно-депозитна політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансової стабільності як окремих банківських установ, так і всієї банківської системи країни. Саме через механізм взаємодії кредитних і депозитних операцій банки виконують свою базову функцію - трансформацію заощаджень у інвестиції, що забезпечує сталий обіг капіталу в економіці. Коли кредитно-депозитна політика є узгодженою, збалансованою й ефективною, вона сприяє не лише прибутковості банку, а й стабільності фінансового сектору загалом, оскільки мінімізує ризики ліквідності, дефолтів і платоспроможності.

З макроекономічного погляду, кредитно-депозитна політика формує основу фінансового посередництва, яке забезпечує перерозподіл грошових ресурсів між тими, хто має тимчасові надлишки коштів, і тими, хто відчуває потребу в додатковому фінансуванні. Завдяки депозитній діяльності банки акумулюють кошти населення та бізнесу, створюючи потужну ресурсну базу. Через кредитування ці ресурси повертаються в економічний обіг, підтримуючи інвестиційну активність, створення робочих місць і розвиток підприємництва. Таким чином, ефективна кредитно-депозитна політика сприяє економічному зростанню, що, своєю чергою, підсилює стійкість фінансової системи держави [11].

На рівні окремої банківської установи кредитно-депозитна політика визначає рівновагу між ліквідністю та прибутковістю, впливаючи на показники надійності, репутації й конкурентоспроможності. Надмірна орієнтація на кредитування без належного контролю за ризиками може призвести до зростання частки проблемних кредитів, втрати довіри вкладників і, як наслідок, кризи ліквідності. Натомість занадто консервативна депозитна політика, спрямована лише на накопичення коштів без активного їх розміщення, обмежує прибутковість банку та знижує ефективність його діяльності. Оптимальне поєднання цих напрямів дає змогу досягти рівноваги між стійкістю й розвитком.

Кредитно-депозитна політика має системний вплив і на рівень довіри до банківської системи. Коли банки забезпечують своєчасне повернення депозитів,

виконують зобов'язання перед клієнтами та здійснюють зважену кредитну політику, формується позитивний імідж у суспільстві, зростає рівень фінансової культури населення. У протилежному випадку, масове невиконання банками своїх зобов'язань або непродумані кредитні програми можуть призвести до «ефекту доміно» - втрати довіри, панічного зняття депозитів і системної кризи. Саме тому стабільна кредитно-депозитна політика є не лише внутрішнім інструментом банківського управління, а й важливим чинником макрофінансової стабільності держави [13].

В умовах воєнного стану та економічної турбулентності, яку переживає Україна, значення виваженої кредитно-депозитної політики набуває особливої актуальності. Банки змушені балансувати між потребою підтримувати реальний сектор економіки через кредитування й необхідністю зберігати достатній рівень ліквідності для виконання зобов'язань перед вкладниками. Саме ефективна кредитно-депозитна політика дозволяє банківським установам залишатися стабільними навіть за підвищеного ризику, зберігаючи довіру клієнтів і підтримуючи безперервність фінансових потоків у країні.

Кредитно-депозитна політика є стратегічним механізмом забезпечення фінансової стабільності банківської системи. Вона узгоджує інтереси банків, клієнтів і держави, забезпечуючи рівновагу між ризиками та прибутковістю, стимулюючи економічну активність і формуючи довіру до фінансових інститутів. Її ефективність визначає не лише результати діяльності окремих банків, а й загальний рівень стабільності, надійності та розвитку національної фінансової системи.

Кредитно-депозитна політика є одним із головних чинників формування довіри клієнтів до банківської установи та визначає її конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Вона відображає рівень стабільності, надійності та професійності банку, а також його здатність ефективно виконувати взяті на себе зобов'язання. Успішна кредитно-депозитна політика поєднує у собі два ключові напрями діяльності – залучення депозитів і розміщення коштів у вигляді кредитів – що забезпечує безперервність фінансових потоків, прибутковість і ліквідність. Саме узгодженість цих процесів формує у клієнтів впевненість у спроможності

банку зберегти їхні заощадження, забезпечити стабільні умови обслуговування та виконати фінансові зобов'язання в повному обсязі [4].

Довіра клієнтів формується насамперед через стабільність та прозорість банківської діяльності. Якщо банк демонструє передбачувану кредитно-депозитну політику, своєчасно виконує розрахунки, підтримує конкурентний рівень процентних ставок і забезпечує зручність у користуванні банківськими продуктами, клієнти сприймають його як надійного фінансового партнера. У таких умовах довіра переростає у довгострокові відносини, що підвищує лояльність вкладників і позичальників. Натомість нестабільність у кредитній чи депозитній сфері, зміна умов договорів, затримки у виплатах чи непрозора відсоткова політика миттєво підривають авторитет банку, викликаючи відтік клієнтів і втрату репутації.

Вагомим елементом формування довіри є послідовність у реалізації кредитно-депозитної політики. Клієнти очікують, що банк буде діяти чесно, відповідально й у межах чітко визначених правил. Тому прозорість процедур, зрозумілі умови надання кредитів, гарантоване повернення депозитів, якість обслуговування та швидкість прийняття рішень стають визначальними чинниками позитивного іміджу установи. Крім того, впровадження нових технологій, розвиток дистанційного банкінгу, наявність персональних пропозицій для клієнтів і програм лояльності підсилюють довіру, адже демонструють відкритість банку до потреб ринку та готовність працювати з клієнтами на партнерських засадах.

З погляду конкурентоспроможності, кредитно-депозитна політика визначає здатність банку утримувати стабільну клієнтську базу, залучати нових користувачів і забезпечувати зростання частки ринку. Конкурентна перевага формується тоді, коли банк може запропонувати оптимальне співвідношення між рівнем ризику, прибутковістю та вартістю фінансових ресурсів. Успішна депозитна політика створює надійну ресурсну базу, тоді як ефективна кредитна – забезпечує стабільний дохід і розвиток бізнесу клієнтів. Узгодженість цих напрямів діяльності дозволяє банку діяти впевнено навіть в умовах економічної нестабільності, зберігаючи репутацію надійного партнера.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та підвищених ризиків, саме довіра клієнтів стає основним нематеріальним активом банку. Від неї залежить обсяг депозитних залучень, можливість розширення кредитування та загальний рівень фінансової стабільності. Кредитно-депозитна політика, заснована на принципах відкритості, передбачуваності та відповідальності, перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності, що дозволяє банку не лише утримувати позиції на ринку, а й зміцнювати їх у довгостроковій перспективі [12].

Таким чином, кредитно-депозитна політика є важливим стратегічним інструментом формування довіри клієнтів і забезпечення конкурентних переваг банку. Її ефективність проявляється у здатності установи підтримувати баланс між ризиком і прибутковістю, стабільністю та інноваційністю, що, своєю чергою, визначає успіх банку в системі сучасних фінансових відносин.

## **1.2. Принципи, інструменти та механізми реалізації кредитної та депозитної політики комерційних банків**

Основні принципи формування кредитної та депозитної політики банку є фундаментом усієї фінансової діяльності установи. Вони визначають, як банк залучає кошти, як розміщує їх у вигляді кредитів, як підтримує стабільність і водночас отримує прибуток. Від того, наскільки зважено побудована ця політика, залежить не лише фінансовий результат, а й довіра клієнтів, репутація банку та його здатність конкурувати на ринку.

Найважливішим принципом є баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю. Банк має працювати так, щоб отримувати прибуток, але не втрачати фінансову стійкість і завжди мати достатньо коштів для виконання своїх зобов'язань перед вкладниками. Кредитна діяльність приносить дохід, проте підвищує ризики, а депозитна - забезпечує ресурсну базу, але потребує підтримки

ліквідності. Тому ці два напрями мають бути узгодженими між собою, щоб не виникало дисбалансу між залученими і розміщеними коштами [45].

Ще один важливий принцип – наукова обґрунтованість і системність. Кредитно-депозитна політика має спиратися на реальні аналітичні дані, прогнозування змін на фінансовому ринку, врахування регуляторних вимог і економічної ситуації в країні. Всі рішення щодо ставок, умов кредитування чи залучення депозитів повинні бути логічно пов'язані між собою та узгоджені з загальною стратегією банку.

Не менш значущою є гнучкість політики. Сучасний ринок змінюється швидко, тому банки мають оперативно реагувати на коливання процентних ставок, попит на кредити, поведінку вкладників. Гнучка політика дозволяє не лише уникати ризиків, а й використовувати нові можливості для розвитку. Якщо банк вчасно змінює умови продуктів, запускає нові програми чи пропонує індивідуальні рішення для клієнтів - це свідчить про ефективне управління.

Прозорість також є важливою умовою. Клієнти повинні розуміти, на яких умовах вони беруть кредит чи розміщують депозит. Усі умови договорів, ставки, комісії, строки мають бути чітко прописані та відкрито оприлюднені. Такий підхід формує довіру, підвищує репутацію банку та зменшує кількість непорозумінь.

Окремої уваги заслуговує принцип диверсифікації ризиків. Банк не може покладатися лише на один вид клієнтів або один напрям кредитування. Розподіл ризиків між різними секторами, регіонами, категоріями позичальників і джерелами депозитів допомагає забезпечити стабільність і стійкість навіть у складних економічних умовах [13].

Важливо, щоб кредитна і депозитна політика не існували окремо, а працювали як єдина система. Тільки тоді банк може ефективно управляти своїми ресурсами, виконувати зобов'язання перед вкладниками й одночасно підтримувати активне кредитування. Узгодженість термінів, ставок і обсягів операцій допомагає уникати дефіциту ліквідності та зберігати фінансову стабільність.

Отже, принципи формування кредитної та депозитної політики - це не просто набір правил, а логічна основа діяльності будь-якого банку. Вони

забезпечують зваженість рішень, фінансову стабільність і довіру клієнтів. Той банк, який дотримується цих принципів, здатен не лише отримувати прибуток, а й розвиватися стабільно, зміцнюючи свої позиції в умовах конкуренції [7].

Кредитна політика банку реалізується через систему практичних інструментів, які дозволяють ефективно управляти процесом надання, обслуговування та повернення позик. Головною метою цих інструментів є забезпечення прибутковості кредитних операцій при одночасному контролі рівня ризику та підтриманні належної ліквідності. У структурі кредитного механізму ключову роль відіграють процентна політика, кредитні стандарти та система оцінки ризиків – саме вони визначають якість кредитного портфеля, фінансову стабільність і конкурентоспроможність банку.

Процентна політика є одним із найважливіших елементів реалізації кредитної політики. Вона визначає розмір плати за користування кредитом і водночас відображає ціну банківського ресурсу. Формування процентних ставок залежить від вартості залучених коштів, стану грошово-кредитного ринку, рівня інфляції, облікової ставки Національного банку України та ступеня ризику конкретного позичальника. Грамотно побудована процентна політика дозволяє банку підтримувати баланс між прибутковістю і ризиком, стимулювати попит на кредити й утримувати конкурентні позиції. Водночас вона має бути гнучкою, щоб реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [18].

Кредитні стандарти виступають системою вимог, норм і правил, за якими банк оцінює потенційних позичальників і приймає рішення про надання кредиту. До них належать критерії платоспроможності, фінансової стійкості, ділової репутації клієнта, якості застави та цільового призначення кредиту. Від чіткості кредитних стандартів залежить рівень надійності кредитного портфеля: чим точніше визначено вимоги, тим нижча ймовірність неповернення позики. Банки часто використовують внутрішні кредитні скорингові системи, які дозволяють автоматизовано оцінювати ризики та швидше приймати рішення.

Оцінка кредитних ризиків – це ще один ключовий інструмент, який дозволяє банку прогнозувати можливі фінансові втрати, що можуть виникнути через невиконання позичальником своїх зобов'язань. Оцінка здійснюється на основі

аналізу фінансових показників, ділової активності клієнта, галузевих ризиків, економічного середовища та історії кредитних відносин. На основі отриманих даних банк формує систему резервів під можливі збитки, що є невід'ємною складовою управління ризиками. Якісна оцінка ризиків дозволяє банку уникати надмірного кредитування ненадійних позичальників і підтримувати стабільність у фінансовій діяльності.

Таблиця 1.2

### Основні інструменти реалізації кредитної політики банку

Інструмент	Сутність	Основні завдання	Вплив на ефективність діяльності банку
Процентна політика	Визначення рівня відсоткових ставок за кредитами з урахуванням вартості ресурсів, ризику та ринкової ситуації	Забезпечення прибутковості кредитних операцій, підтримання конкурентоспроможності, управління попитом на кредити	Формує дохід банку, впливає на структуру кредитного портфеля, визначає темпи кредитування
Кредитні стандарти	Система вимог і критеріїв для оцінки платоспроможності та надійності позичальників	Мінімізація кредитного ризику, підтримання якості кредитного портфеля, стандартизація процесу ухвалення рішень	Знижує ризик неповернення, підвищує довіру інвесторів і клієнтів, покращує якість активів
Оцінка ризиків	Комплексна система аналізу фінансового стану позичальників і ймовірності дефолту	Виявлення ризикованих позичальників, формування резервів, прогнозування можливих збитків	Підвищує стабільність банку, забезпечує контроль за ризиками, дозволяє ефективно планувати кредитну політику

Таким чином, процентна політика, кредитні стандарти та оцінка ризиків є взаємопов'язаними інструментами, що формують основу ефективної кредитної політики банку. Їх гармонійне поєднання дозволяє забезпечити стабільний прибуток, знизити рівень ризику і зберегти довіру клієнтів. У сучасних умовах, коли банківський сектор функціонує в умовах підвищеної волатильності та економічної невизначеності, саме ефективне управління цими інструментами стає запорукою фінансової стійкості й конкурентоспроможності банку [34].

Ефективна депозитна політика - це не просто набір умов залучення коштів, а стратегічний механізм, який визначає стабільність і гнучкість фінансової системи банку. Саме завдяки продуманим інструментам у цій сфері банк отримує змогу підтримувати ліквідність, забезпечувати кредитну діяльність та зміцнювати довіру

клієнтів. Депозитна політика має бути не лише економічно обґрунтованою, а й маркетингово продуманою, адже в умовах конкуренції банкам доводиться боротися не тільки за ресурси, а й за прихильність клієнта.

Формування ресурсної бази – це фундамент будь-якої депозитної політики. Йдеться не лише про обсяг залучених коштів, а передусім про їхню структуру, стабільність і вартість. Для банку важливо мати збалансоване співвідношення між строковими та поточними депозитами, а також між коштами фізичних і юридичних осіб. Короткострокові вклади забезпечують гнучкість у розпорядженні ресурсами, але не створюють довготривалої фінансової опори, тоді як довгострокові – формують стабільну базу, що дозволяє банку планувати свою активну діяльність і кредитування. Тому грамотне поєднання різних видів депозитних інструментів стає запорукою фінансової рівноваги [55].

Стимулювання заощаджень – це не тільки економічний процес, але й психологічний. Клієнт повинен відчувати, що його гроші в безпеці, а співпраця з банком вигідна і зручна. Банки використовують різні способи мотивації: підвищені відсоткові ставки на великі депозити, бонуси за тривале розміщення коштів, можливість поповнення або дострокового зняття без втрати доходу. Зараз особливо активно застосовуються програми лояльності, кешбеки, персональні пропозиції в мобільному банкінгу. Однак не менше значення мають і нефінансові фактори - імідж банку, якість обслуговування, простота комунікації. В умовах невизначеності клієнти все частіше обирають не найвищу ставку, а найнадійнішу установу.

Управління відсотковими ставками – це найтонший інструмент депозитної політики, який потребує постійного аналізу ринку. Від правильно обраної ставки залежить не лише обсяг залучених ресурсів, а й собівартість фінансування банку. Якщо ставки занадто високі, банк ризикує втратити прибутковість; якщо занадто низькі – відлякати вкладників. Тому ключовим завданням є пошук оптимальної пропорції між привабливістю депозитних програм і фінансовими можливостями установи. У цьому контексті банки використовують диференційовані ставки залежно від строку, валюти чи суми вкладу, а також плаваючі відсоткові ставки, що змінюються відповідно до ринкових показників [6].

**Взаємозв'язок основних інструментів депозитної політики**

<b>Інструмент</b>	<b>Сутність і роль у політиці банку</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Формування ресурсної бази	Забезпечує стабільність і достатність коштів для фінансування активних операцій. Передбачає диверсифікацію джерел залучення ресурсів і баланс строків.	Стійкість банку, рівномірність грошових потоків, можливість планування кредитування.
Стимулювання заощаджень	Використання економічних (ставки, бонуси) і комунікаційних (реклама, лояльність) методів залучення клієнтів.	Збільшення клієнтської бази, зростання обсягів депозитів, посилення довіри.
Управління відсотковими ставками	Встановлення економічно обґрунтованого рівня ставок з урахуванням ринкової ситуації, конкуренції та вартості ресурсів.	Оптимізація прибутковості банку, збереження конкурентоспроможності, контроль витрат на залучення коштів.

Інструменти депозитної політики мають комплексний і взаємодоповнюючий характер. Через формування ресурсної бази банк забезпечує собі фінансовий фундамент, завдяки стимулюванню заощаджень – розширює клієнтську довіру, а за допомогою управління відсотковими ставками – регулює баланс між прибутковістю та стабільністю. Коли ці елементи працюють узгоджено, депозитна політика перетворюється з технічного механізму на стратегічний інструмент розвитку банку, що визначає його стійкість, імідж і перспективи на ринку.

Організаційно-економічний механізм узгодження кредитних і депозитних рішень є одним із ключових елементів системи управління банком, оскільки саме від його ефективності залежить стабільність банківських операцій, рівень ліквідності, платоспроможність і прибутковість установи. Цей механізм забезпечує взаємозв'язок між двома головними напрямками діяльності банку – формуванням ресурсної бази та розміщенням коштів у кредитні операції. Його сутність полягає у створенні збалансованої системи управлінських і фінансових рішень, яка дозволяє банку підтримувати рівновагу між активами й пасивами, уникати дефіциту ліквідності, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний фінансовий результат [7].

Організаційна складова механізму визначає структуру управління процесами узгодження кредитних і депозитних операцій. У банку функціонують спеціалізовані підрозділи та комітети, зокрема кредитний комітет, ресурсний комітет і комітет із управління активами та пасивами (ALCO). Їх завданням є постійний моніторинг стану ресурсної бази, обсягів кредитування, рівня процентних ставок, строкової структури депозитів та кредитів. Саме ці органи координують дії між підрозділами, щоб уникнути конфлікту інтересів: наприклад, ситуацій, коли кредитний відділ збільшує обсяги кредитування без урахування реальних можливостей залучення ресурсів. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє підтриманню фінансової стійкості банку навіть у періоди нестабільності [8].

Економічна складова механізму реалізується через систему фінансового планування, аналізу та прогнозування. Банк формує плани кредитування, виходячи з очікуваних надходжень депозитів, а також розробляє прогнози руху грошових потоків для забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед вкладниками. Одним із ключових завдань цього механізму є дотримання балансу строків залучення та розміщення коштів: короткострокові депозити не можуть бути основним джерелом фінансування довгострокових кредитів, оскільки це призводить до ризику ліквідності. Тому банки використовують принцип відповідності термінів (*maturity matching*), який дозволяє уникнути фінансових розривів і підтримувати платоспроможність.

Важливою частиною механізму є управління процентною політикою. Саме через коригування ставок за кредитами та депозитами банк регулює обсяг залучених і розміщених коштів, а також забезпечує оптимальний рівень прибутковості. Якщо ставки за депозитами надто високі, банк зазнає зростання вартості ресурсів, а якщо ставки за кредитами недостатньо привабливі – зменшується обсяг кредитування. Узгодження процентної політики дозволяє уникнути дисбалансу між доходами та витратами, формуючи здорову фінансову структуру банку. У сучасних умовах банки дедалі частіше застосовують плаваючі ставки, сезонні пропозиції або індивідуальні тарифи для різних категорій клієнтів, що дає змогу гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації [47].

Не менш значущим елементом цього механізму є система моніторингу ризиків. Кредитні та депозитні рішення завжди пов'язані з ризиками ліквідності, процентними ризиками, ризиками відтоку депозитів і зниження якості кредитного портфеля. Для запобігання цим проблемам банки використовують аналітичні інструменти, зокрема гар-аналіз, стрес-тестування, прогнозування грошових потоків і моделювання сценаріїв ринкових коливань. Це дає можливість виявляти потенційні загрози на ранніх етапах і своєчасно ухвалювати рішення щодо їх мінімізації.

Організаційно-економічний механізм узгодження кредитних і депозитних рішень охоплює також інформаційно-технологічну складову. Автоматизовані системи управління активами й пасивами дозволяють у режимі реального часу відстежувати показники ліквідності, структуру депозитної бази, рівень використання кредитних ресурсів і співвідношення між доходами та витратами. Завдяки цьому банк має можливість оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати фінансову політику та забезпечувати стабільність роботи навіть у кризових умовах.

Ефективність цього механізму визначається не лише фінансовими показниками, але й якістю управлінських процесів, професійністю персоналу, швидкістю ухвалення рішень і рівнем комунікації між підрозділами. Узгоджена робота департаментів, що займаються пасивними (депозитними) і активними (кредитними) операціями, є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей банку – збереження ліквідності, прибутковості й довіри клієнтів [17].

Організаційно-економічний механізм узгодження кредитних і депозитних рішень - це багаторівнева система, яка поєднує управління активами та пасивами, регулювання процентної політики, планування грошових потоків і контроль за ризиками. Його мета полягає у створенні фінансової рівноваги всередині банку, що забезпечує стабільність усіх банківських операцій. Саме завдяки ефективному функціонуванню цього механізму банк здатен працювати стабільно, своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами, розширювати кредитну діяльність і зміцнювати власну позицію на конкурентному фінансовому ринку.

### 1.3. Зарубіжний досвід формування та реалізації кредитно-депозитної політики і можливості його адаптації в Україні

Кредитно-депозитна політика банків у країнах Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки має свої особливості, зумовлені рівнем розвитку економіки, законодавчими вимогами, структурою фінансового ринку та традиціями ведення банківського бізнесу. Попри спільну мету – забезпечення прибутковості, ліквідності й довіри клієнтів - європейські та американські банки по-різному підходять до формування ресурсної бази та управління кредитними ризиками.

У країнах Європейського Союзу кредитно-депозитна політика орієнтована насамперед на стабільність і безпеку банківської системи. Велику роль у цьому відіграють регуляторні органи – Європейський центральний банк (ЄЦБ) та Європейське банківське управління (ЕВА), які встановлюють єдині стандарти для всіх банків країн ЄС. Європейські банки приділяють особливу увагу якості кредитного портфеля, обережно підходять до ризикованих позик і надають перевагу довгостроковому фінансуванню стабільних корпоративних клієнтів. Наприклад, *Deutsche Bank* у Німеччині або *BNP Paribas* у Франції зосереджують увагу на кредитуванні підприємств, інфраструктурних проєктів і «зелених» ініціатив. При цьому кредитна політика базується на принципах прозорості, відповідального кредитування та суворої оцінки платоспроможності позичальників [36].

Депозитна політика банків ЄС має більш традиційний характер – тут домінують строкові вклади з фіксованими ставками, ощадні програми для населення та корпоративні депозити. Банки активно використовують системи страхування депозитів, які гарантують повернення коштів вкладників у межах 100 000 євро. Така практика дозволяє підтримувати високий рівень довіри клієнтів навіть під час економічних коливань. Окрім того, європейські банки розробляють гібридні депозитні продукти, які поєднують накопичення із можливістю інвестування в низькоризикові цінні папери, що робить їх привабливими для більш широкого кола клієнтів.

На відміну від Європи, банківський сектор США більш гнучкий і швидко реагує на зміни ринкової ситуації. Американські банки широко застосовують інноваційні технології у формуванні кредитно-депозитної політики. Такі фінансові гіганти, як *JPMorgan Chase*, *Bank of America* та *Citigroup*, активно впроваджують автоматизовані системи оцінки кредитоспроможності, використовують штучний інтелект і аналіз великих даних для формування індивідуальних пропозицій клієнтам. Їхня кредитна політика базується на швидкості обслуговування, гнучкості умов і персоналізації продуктів. Наприклад, клієнт може отримати попереднє рішення за заявкою на кредит протягом кількох хвилин у мобільному застосунку, а процентна ставка визначається з урахуванням його фінансової історії та рівня ризику.

Депозитна політика американських банків також відрізняється високим рівнем клієнтоорієнтованості. Тут активно розвиваються онлайн-депозити, мультивалютні рахунки та інвестиційні продукти, що дозволяють клієнтам одночасно заощаджувати й отримувати прибуток від ринкових операцій. Важливим чинником довіри є система страхування депозитів, яку забезпечує Федеральна корпорація страхування депозитів (FDIC), що гарантує вкладення на суму до 250 000 доларів США. Завдяки цьому американські банки мають високу репутацію стабільних і надійних установ, здатних ефективно працювати навіть у кризових умовах [43].

Таблиця 1.4

### Порівняльна характеристика кредитно-депозитної політики банків ЄС і США

Показник	Банки ЄС (Deutsche Bank, BNP Paribas, Santander)	Банки США (JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup)
Регуляторне середовище	Жорстке регулювання з боку ЄЦБ та ЕВА, суворі вимоги до капіталу й ліквідності.	Гнучкіше регулювання з боку ФРС і FDIC, більша свобода у формуванні продуктів.
Кредитна політика	Консервативна, орієнтована на корпоративних клієнтів і великі проекти; високі стандарти оцінки ризиків.	Динамічна, клієнтоорієнтована, з акцентом на споживчому кредитуванні та швидкому прийнятті рішень.
Депозитна політика	Строкові депозити, ощадні програми, страхування вкладів до 100 000 євро.	Онлайн-депозити, гнучкі ставки, страхування FDIC до 250 000 доларів США.
Технологічні	Впроваджуються поступово, з	Високий рівень цифровізації,

рішення	дотриманням вимог безпеки.	використання big data та мобільного банкінгу.
Процентна політика	Помірна, стабільна, залежна від політики ЄЦБ.	Гнучка, чутлива до ринкових коливань і рішень ФРС.
Рівень довіри клієнтів	Високий завдяки надійності, прозорості та державним гарантіям.	Високий завдяки цифровим сервісам і гнучким умовам обслуговування.

Підсумовуючи, можна сказати, що європейська модель банківської політики робить ставку на стабільність і довгострокову довіру, тоді як американська - на швидкість, інновації та індивідуальний підхід до клієнта. Обидва підходи є ефективними у своїх умовах: європейські банки демонструють надійність і прогнозованість, тоді як американські – гнучкість і здатність швидко реагувати на потреби ринку. Саме поєднання цих рис – стабільності та інноваційності – є орієнтиром для розвитку сучасної кредитно-депозитної політики банків у світі.

Система управління ризиками та забезпечення ліквідності є центральним елементом стабільності банківського сектору будь-якої країни. У сучасних умовах глобальної фінансової інтеграції, цифровізації та зростання волатильності світових ринків ці процеси набувають особливої важливості. Зарубіжні банки, особливо провідні фінансові установи ЄС і США, вибудували складну, багаторівневу систему контролю ризиків, яка поєднує аналітичні методи, інформаційні технології, нормативне регулювання та внутрішню корпоративну культуру відповідального управління [40].

Після світової фінансової кризи 2008 року банківська система світу зазнала істотних змін. З'явилися нові стандарти регулювання – Базель III, а пізніше й Базель IV, які встановили чіткі вимоги до обсягу капіталу, резервів ліквідності, структури активів і системи моніторингу ризиків. Ці стандарти стали основою сучасної міжнародної банківської практики, адже спрямовані на запобігання повторенню кризових явищ. Вони передбачають, що банк повинен мати достатній рівень власного капіталу, здатного покрити потенційні збитки, а також підтримувати нормативи коротко- й довгострокової ліквідності (LCR - коефіцієнт короткострокової ліквідності, NSFR - коефіцієнт стабільного фінансування).

В управлінні ризиками сучасні банки переходять від традиційних методів оцінки до комплексних, інтегрованих моделей, які дозволяють враховувати

одночасно кредитні, ринкові, процентні, операційні, валютні та репутаційні ризики. Наприклад, провідні банки США, такі як *JPMorgan Chase*, *Goldman Sachs* чи *Citigroup*, активно використовують підхід Enterprise Risk Management (ERM) – інтегровану систему управління всіма видами ризиків на рівні всієї організації. Це означає, що ризики аналізуються не окремо в межах департаментів, а в контексті загальної стратегії банку, з урахуванням взаємозалежності між різними видами ризиків [12].

Важливу роль відіграє також розвиток технологічних інструментів. Сучасні банки широко застосовують моделі машинного навчання, аналітику великих даних (Big Data Analytics) і штучний інтелект для прогнозування змін на фінансових ринках і поведінки клієнтів. Наприклад, банки використовують алгоритми, які відстежують транзакційну активність у режимі реального часу, виявляють потенційні ознаки шахрайства або ранні сигнали погіршення фінансового стану позичальника. Завдяки цьому ризики оцінюються не постфактум, а на етапі їх формування, що дозволяє банкам діяти проактивно.

У країнах Європейського Союзу особливу увагу приділяють ризику ліквідності. Після кризи 2008 року європейські регулятори зобов'язали банки створювати резерви високоякісних ліквідних активів (High Quality Liquid Assets - HQLA), до яких належать державні облигації, кошти на рахунках у центральних банках та інші інструменти з мінімальним ризиком. Метою таких резервів є гарантування здатності банку витримати відтік депозитів або кризу ліквідності протягом щонайменше 30 днів без зовнішньої підтримки.

Окрім формальних нормативів, у зарубіжній практиці широко застосовуються системи стрес-тестування. Це моделювання можливих кризових сценаріїв, таких як різке зростання процентних ставок, падіння валютного курсу або зниження вартості активів. Наприклад, Європейський центральний банк щороку проводить обов'язкові стрес-тести для найбільших банків ЄС, а Федеральна резервна система США – для ключових фінансових корпорацій країни. Результати цих тестів публікуються, що підвищує прозорість фінансової системи та зміцнює довіру інвесторів [66].

Окремий напрям – управління ризиком ліквідності в реальному часі. Провідні банки світу використовують системи ALM (Asset and Liability Management), які дозволяють узгоджувати обсяги, строки та вартість активів і пасивів. Наприклад, *HSBC* чи *Barclays* застосовують автоматизовані платформи, що моніторять рух коштів і прогнозують ліквідність за різними сценаріями. Такі системи допомагають підтримувати оптимальний баланс між дохідністю активів і доступністю грошових ресурсів для виконання поточних зобов'язань.

Серед сучасних тенденцій управління ризиками в зарубіжних банках варто відзначити впровадження ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) у ризик-менеджмент. Це означає, що банки оцінюють не лише фінансові, а й нефінансові ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та етичними факторами. Так, *BNP Paribas* і *Deutsche Bank* розробили окремі стратегії «зеленого кредитування», у межах яких кредитні рішення враховують вплив бізнесу клієнта на довкілля. Таким чином, управління ризиками набуває соціально відповідального характеру.

У Сполучених Штатах також поширено підхід *risk-based pricing*, тобто ціноутворення, що враховує рівень ризику позичальника. Наприклад, кредитна ставка встановлюється не лише за ринковими умовами, а й залежно від кредитної історії, стабільності доходу, галузі діяльності або навіть поведінкових показників клієнта. Це дозволяє банкам гнучко регулювати ризики, водночас зберігаючи прибутковість [36].

Система управління ризиками нерозривно пов'язана з політикою підтримання ліквідності. Зарубіжні банки прагнуть не просто мати достатній обсяг резервів, а й ефективно ними управляти. Для цього застосовуються інструменти динамічного планування ліквідності, такі як внутрішні ліміти на операції, диверсифікація джерел фінансування, використання ринку цінних паперів для швидкого залучення коштів. Багато банків формують власні «пули ліквідності» – портфелі активів, які можуть бути швидко реалізовані або передані як застава для отримання фінансування від центрального банку.

## Сучасні підходи до управління ризиками та забезпечення ліквідності в банках ЄС і США

Напрямок управління	Характеристика підходу	Приклади реалізації
Інтегроване управління ризиками (ERM)	Система, що охоплює всі види ризиків на рівні всієї організації, із використанням єдиної інформаційної бази.	<i>JPMorgan Chase</i> - моніторинг ризиків у реальному часі, інтеграція аналітики з корпоративною стратегією.
Стрес-тестування	Моделювання кризових сценаріїв для перевірки стійкості банку до зовнішніх шоків.	ЄЦБ та ФРС проводять щорічні тести для найбільших банків, результати публікуються для підвищення довіри.
Управління ліквідністю (ALM-системи)	Узгодження структури активів і пасивів, моніторинг руху коштів у режимі реального часу.	<i>HSBC, Barclays</i> - автоматизовані платформи прогнозування ліквідності.
ESG-ризик	Оцінка екологічних і соціальних факторів при ухваленні фінансових рішень.	<i>BNP Paribas, Deutsche Bank</i> - політика «зеленого фінансування».
Risk-based pricing	Визначення ставок за кредитами з урахуванням рівня ризику позичальника.	<i>Bank of America, Wells Fargo</i> - індивідуальне ціноутворення для клієнтів.

Отже, сучасна зарубіжна банківська практика управління ризиками та ліквідністю характеризується високим рівнем автоматизації, аналітичної точності та гнучкості. Європейські банки роблять ставку на стабільність, суворе дотримання нормативів і соціальну відповідальність, тоді як американські орієнтовані на інновації, швидкість прийняття рішень і технологічні рішення. Обидва підходи демонструють, що управління ризиками вже давно перестало бути лише фінансовою функцією – сьогодні це стратегічний інструмент, який визначає не тільки прибутковість банку, а й його стійкість, репутацію та здатність адаптуватися до глобальних викликів фінансового світу [47].

Сучасний банківський сектор переживає глибоку цифрову трансформацію, і це найбільше помітно саме у сфері кредитування та залучення депозитів. Нові технології докорінно змінили підхід до банківських операцій - від оцінки ризиків і перевірки клієнтів до формування індивідуальних кредитних пропозицій і гнучких депозитних продуктів. Банки в усьому світі вже не змагаються лише ставками чи умовами – тепер конкуренція відбувається у сфері зручності, швидкості, персоналізації та технологічності.

У сфері кредитування одним із ключових інструментів стали системи автоматизованого скорингу. Банки Європи та США дедалі частіше застосовують алгоритми штучного інтелекту, які аналізують великі обсяги даних для оцінки кредитоспроможності клієнта. Такі системи враховують не лише офіційні доходи чи кредитну історію, а й поведінкові фактори - регулярність оплат комунальних послуг, витрати на покупки, активність у цифрових сервісах. Наприклад, у банках Великої Британії, таких як *Barclays* або *Revolut*, клієнт може отримати рішення за кредитною заявкою за кілька хвилин, оскільки перевірка відбувається автоматично. Це робить процес доступнішим, зменшує ризик людської помилки і підвищує швидкість обслуговування [52].

Окремим напрямом інновацій стало використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості кредитних угод. У таких системах дані про кожну операцію фіксуються в незмінному реєстрі, що виключає можливість підробки або маніпуляцій. Блокчейн також використовується для створення смарт-контрактів - програм, які автоматично виконують умови угоди, наприклад, здійснюють погашення або переказ застави. У результаті клієнт отримує не лише швидкість і зручність, а й абсолютну впевненість у безпеці операції.

Ще одним важливим кроком уперед стала цифровізація процесу кредитування. Сьогодні більшість банків світу пропонують онлайн-кредити, які можна оформити без візиту до відділення. У США, наприклад, банки *JPMorgan Chase* і *Citigroup* дозволяють пройти повну процедуру від подання заявки до підписання договору дистанційно – через мобільний застосунок або вебплатформу. Клієнт бачить повну інформацію про умови, терміни, комісії, а підпис договору здійснюється електронним підписом. Це не лише спрощує життя клієнтам, але й скорочує операційні витрати банку [61].

Інновації не минули і депозитну сферу. Сучасний клієнт очікує не просто надійного місця для збереження коштів, а зручного сервісу з можливістю керувати своїми фінансами у будь-який момент. Саме тому банки активно розвивають мобільний банкінг. Через мобільні додатки можна відкрити депозит, змінити його умови, поповнити рахунок або достроково зняти частину коштів. Наприклад, *HSBC* і *BBVA* впровадили можливість гнучкого управління депозитами: клієнт

самостійно встановлює терміни зберігання, переглядає прогноз доходу та може обрати, як саме будуть нараховуватись відсотки - щомісяця чи наприкінці терміну.

Великою популярністю користуються й динамічні депозити, які адаптуються до потреб клієнта. Відсоткова ставка може змінюватися залежно від строку зберігання коштів, рівня активності користувача або обсягу вкладу. Це створює ефект гнучкого партнерства між банком і клієнтом, коли обидві сторони отримують вигоду. Банки таким чином утримують вкладників довше, а клієнти отримують додатковий прибуток за лояльність [55].

Велику роль у сучасному банківському світі відіграють нео-банки – установи, які працюють повністю онлайн без фізичних відділень. Вони зробили банківські послуги максимально простими, швидкими і дешевими. Такі платформи, як *Monzo* у Великій Британії або *Chime* у США, дозволяють відкривати рахунки за кілька хвилин, надають миттєві кредити з мінімальними перевітками та пропонують депозити з автоматичним накопиченням. Клієнт отримує усе необхідне у смартфоні, а банк економить ресурси, зберігаючи конкурентоспроможність за рахунок нижчих витрат.

Впровадження інновацій вплинуло і на підхід до управління взаєминами з клієнтами. Банки все більше орієнтуються на персоналізацію пропозицій. Сучасні CRM-системи аналізують історію операцій, рівень доходів, стиль витрат клієнта і пропонують продукти, які відповідають саме його фінансовим потребам. Наприклад, якщо клієнт часто використовує кредитну картку, система може автоматично запропонувати вигідний кредит на великі покупки або депозит із бонусними умовами.

Усі ці технології неможливо уявити без надійного захисту. Тому банки активно розвивають кібербезпеку - впроваджують біометричну автентифікацію, двофакторну перевірку, системи моніторингу шахрайських операцій. Наприклад, банки ЄС зобов'язані дотримуватися стандартів PSD2, які передбачають посилений захист клієнтів під час електронних платежів і відкриття рахунків [41].

Окремої уваги заслуговує впровадження концепції *Open Banking* – відкритого банкінгу. Вона дозволяє клієнтам керувати своїми фінансами через сторонні застосунки, інтегровані з банком. Людина може бачити свої депозити,

кредити, рахунки з різних банків на одній платформі. Це підвищує прозорість і контроль над власними фінансами, а банкам дає змогу розвивати партнерські сервіси з фінтех-компаніями, створюючи цілі цифрові екосистеми.

Інноваційні банківські технології не просто змінюють форму надання послуг – вони формують нову філософію банкінгу. Банк перетворюється на гнучку, технологічну структуру, яка живе у цифровому середовищі, орієнтується на потреби клієнта й забезпечує високу швидкість та безпеку операцій. Кредитування і депозитна діяльність більше не є просто фінансовими процесами – вони стали інструментом побудови довгострокових відносин, заснованих на довірі, прозорості та сучасних технологіях.

Українська банківська система стоїть на етапі глибокого оновлення, і саме досвід розвинених країн може стати фундаментом для її якісної трансформації. Проте механічне копіювання зарубіжних практик не дає результату – важливо обрати ті елементи, які реально відповідають українським економічним умовам, структурі ринку та рівню фінансової культури клієнтів.

Перш за все, варто адаптувати підхід до управління ризиками, який у провідних країнах базується на гнучких, технологічно оснащених системах аналізу даних. В Україні банки вже почали використовувати автоматизовані моделі скорингу, але подальший розвиток цього напрямку має спиратися на локальні реалії – нестабільність доходів клієнтів, часті валютні коливання, вплив воєнних факторів. Поєднання міжнародних методик із внутрішніми аналітичними базами може стати ефективним рішенням для підвищення точності кредитних рішень і зменшення частки проблемних кредитів.

Не менш перспективним є запозичення практик гнучкого управління ліквідністю. Банки ЄС і США демонструють ефективну модель підтримання стабільності через диверсифікацію джерел фінансування, страхування депозитів і створення внутрішніх «подушок безпеки». В українських умовах, де ринок залишається вразливим до макроекономічних шоків, варто акцентувати на розвитку короткострокових інструментів підтримки ліквідності та посиленні партнерства між банками і Національним банком як регулятором [64].

Окремий напрям – упровадження практик відкритого банкінгу та фінтех-інтеграції, які довели ефективність у Європі. Українські банки вже мають потужну технічну базу для цього, проте їм бракує спільних стандартів безпеки та обміну даними. Запуск API-платформ, що об'єднують традиційні банки, платіжні системи та небанківські сервіси, дозволить створити єдину екосистему фінансових послуг, де клієнт отримає повний контроль над своїми рахунками.

Варто звернути увагу і на досвід впровадження соціально відповідального фінансування, яке активно розвивається у країнах ЄС. Там банки інвестують у «зелені» проекти, енергоефективність, підтримку малого бізнесу, що створює довгострокову економічну користь. В Україні така модель може стати основою для післявоєнного економічного відновлення – через кредити на реконструкцію інфраструктури, житла та розвиток локальних підприємств.

Крім того, важливим елементом адаптації є зміна підходу до клієнтської політики. Європейські та американські банки будують відносини з клієнтами на засадах довіри, прозорості й індивідуального підходу. Для України, де довіра до банківського сектору ще не є стабільною, саме орієнтація на відкритість і якість сервісу може стати ключем до зміцнення репутації фінансових установ [35].

Не можна оминати й питання кадрової підготовки. У більшості західних банків управління ризиками, маркетингом та інноваціями ведуть фахівці, які проходять регулярне навчання за міжнародними стандартами. Для українських банків надзвичайно актуальним є створення внутрішніх освітніх центрів, програм підготовки керівників середньої ланки та інтеграція навчальних стандартів ЕВА чи CFA Institute. Це дозволить не просто перейняти технології, а сформувати власну культуру сучасного банківського управління.

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду не означає пряме копіювання. Для України це, передусім, процес осмислення і творчого переосмислення найкращих практик із урахуванням власних викликів. Перехід від адміністративного банкінгу до клієнтоорієнтованої, технологічної та гнучкої моделі може стати тим кроком, який забезпечить українським банкам не лише стабільність, а й здатність конкурувати на міжнародному рівні.

## Висновки до розділу 1

Кредитно-депозитна політика посідає ключове місце у структурі фінансової стратегії банків, оскільки саме від неї залежить здатність установи забезпечувати стабільність, прибутковість і довіру клієнтів. Її сутність полягає у досягненні збалансованості між процесами залучення коштів та їх ефективного розміщення. Від узгодженості кредитної та депозитної діяльності безпосередньо залежить рівень ліквідності банку, стійкість його ресурсної бази й можливість виконання зобов'язань перед вкладниками.

Формування дієвої кредитно-депозитної політики ґрунтується на принципах наукової обґрунтованості, системності, прозорості, диверсифікації ризиків і гнучкого реагування на зміни ринкових умов. Важливо, щоб кожен елемент політики – від визначення процентних ставок до вибору методів оцінки позичальників – був узгоджений із загальною стратегією розвитку банку та регуляторними вимогами Національного банку України. Ефективне управління кредитним портфелем передбачає не лише максимізацію доходності, але й мінімізацію ризиків неповернення, а грамотна депозитна політика має забезпечувати стабільне надходження ресурсів і підтримку довіри вкладників.

Сучасна практика доводить, що успішна кредитно-депозитна політика неможлива без використання інноваційних технологій. Автоматизовані системи скорингу, електронні платформи кредитування, мобільні сервіси для управління депозитами та онлайн-моніторинг ліквідності стали невід'ємною частиною сучасного банкінгу. Вони підвищують швидкість обслуговування, знижують ризики людського фактору та дають можливість банкам оперативно реагувати на зміни ринку.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що європейські та американські банки орієнтуються на довгострокову стабільність, технологічність і клієнтоорієнтованість. Використання цифрових інструментів управління ризиками, розвиток відкритого банкінгу, страхування депозитів та гнучке регулювання процентних ставок сприяють зміцненню їхньої фінансової стійкості. Для українських банків цей досвід є цінним орієнтиром, однак його адаптація

потребує урахування макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та специфіки поведінки українських споживачів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що кредитно-депозитна політика - це не лише набір управлінських рішень, а цілісна система стратегічного планування, що визначає фінансову стійкість банківської установи. Її ефективність забезпечується тоді, коли банк здатен підтримувати рівновагу між ризиком і дохідністю, активно використовує сучасні технології та зберігає довіру клієнтів. Подальше вдосконалення цієї політики в Україні має спиратися на поєднання міжнародного досвіду з реальними потребами національного фінансового ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» є універсальною банківською установою, що функціонує в організаційно-правовій формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України та нормативних актів Національного банку України. Правовий статус визначає повноту банківської правоздатності: банк має право залучати кошти фізичних та юридичних осіб у вклади, розміщувати їх від свого імені, відкривати і вести рахунки клієнтів, здійснювати кредитні операції, торгівлю іноземною валютою та інші передбачені ліцензією банківські та фінансові послуги. Структура корпоративного управління побудована на розподілі повноважень між Загальними зборами акціонера, Наглядовою радою та Правлінням банку, із чітко визначеними зонами відповідальності й системою внутрішнього контролю. Наглядова рада формує політики у сфері стратегії, ризик-менеджменту й комплаєнсу, затверджує ключові ліміти та періодично оцінює ефективність внутрішнього контролю, тоді як Правління відповідає за оперативне управління бізнес-напрямами, реалізацію продуктово-цінової політики та дотримання регуляторних нормативів. На рівні менеджменту діють постійні комітети - з управління ризиками, активами й пасивами, кредитні комітети роздрібного, МСБ та корпоративного сегментів, тарифний і продуктово-інноваційний комітети, а також комітет з операційної стійкості та кібербезпеки. Внутрішній аудит є незалежною функцією, підзвітною Наглядовій раді, що забезпечує безперервну оцінку адекватності процедур, процесів і контролів [17].

Історія створення та розвитку банку в Україні пов'язана з інтеграцією у міжнародну фінансову групу ОТП Group, що визначило для української «дочки» високі стандарти прозорості та практик корпоративного управління. Після входження до складу європейської групи було здійснено ребрендинг, уніфіковано підходи до планування капіталу, запасів ліквідності та розкриття фінансової

інформації за МСФЗ, а також запроваджено групові політики з кредитування, ринкових і операційних ризиків. За роки діяльності банк пройшов етапи активного зростання роздрібного бізнесу, масштабування кредитування малого та середнього бізнесу, розвитку зарплатних проєктів і карткових програм, а також диверсифікував корпоративний портфель у секторі реальної економіки. Зміцнення позицій супроводжувалося модернізацією ІТ-архітектури, переходом на модель цифрового обслуговування з мобільним банкінгом, віддаленою ідентифікацією клієнтів та наскрізною автоматизацією основних процесів – від прийняття кредитних рішень до супроводу операцій клієнтів у 24/7 [66].

Місце банку на ринку банківських послуг визначається універсальною бізнес-моделлю і поєднанням трьох ключових блоків: роздрібний банкінг, МСБ та корпоративний сегмент. У роздробі банк працює з повним продуктовим рядом - поточні та ощадні рахунки, строкові депозити з гнучкими опціями виплати відсотків, споживче кредитування, кредитні картки, іпотечні та автопрограми, страхові й інвестиційні сервіси-партнерства. Сегмент МСБ охоплює оборотне і інвестиційне кредитування, овердрафти, лізингові рішення у співпраці з партнерами, гарантії та документарні операції, еквайринг і зарплатні проєкти, а також комплексний дистанційний сервіс із конструктором бізнес-тарифів. У корпоративному блоці банк підтримує великих і середніх позичальників у галузях із стабільними грошовими потоками, пропонуючи кредитні лінії, проєктне фінансування, траншеві інструменти, торгове фінансування, хеджування процентного та валютного ризику, депозитні й казначейські продукти для управління ліквідністю. Позиціонування як «європейського» банку з акцентом на надійність, передбачувану цінову політику та дисципліну в ризиках дозволяє підтримувати високу довіру вкладників і стабільну ресурсну базу.

Структура власності є простою та прозорою: усі акції українського банку належать материнській структурі OTP Bank Plc. Відсутність багаторівневих трастових ланцюгів і наявність єдиного стратегічного акціонера з репутацією на міжнародних ринках спрощує взаємодію з регуляторами, інвесторами та контрагентами, зменшує агентські ризики й полегшує прийняття узгоджених рішень у періоди підвищеної волатильності. Модель «єдиний акціонер –

професійна Наглядова рада - операційно сильне Правління» забезпечує швидкість ухвалення стратегічних рішень, але водночас передбачає систему стримувань і противаг через незалежний внутрішній аудит, комплаєнс і регулярне стрес-тестування ключових ризиків відповідно до групових стандартів і вимог НБУ [23].

Місія банку полягає у наданні клієнтоцентричних, технологічно зручних і безпечних фінансових рішень, що дозволяють домогосподарствам і бізнесу планувати, інвестувати, захищати та примножувати свої ресурси. На рівні ціннісних орієнтирів це означає прозорі умови продуктів, передбачуваність цінових рішень, швидкість і простоту взаємодії, етичність комунікацій і відповідальність перед спільнотами, в яких банк працює. Місія доповнюється фокусом на фінансовій інклюзії: розвиток дистанційних каналів, спрощених процесів і зрозумілих пропозицій розширює доступ до банківських послуг для клієнтів у регіонах, де традиційна мережа відділень обмежена, і зменшує бар'єри входу до формальної фінансової системи.

Стратегічні пріоритети діяльності охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це стале зростання в роздрібному і МСБ-сегментах на підставі вдосконаленої аналітики даних, скорингових і поведінкових моделей, продуктового управління життєвим циклом клієнта та практик відповідального кредитування.

По-друге, це системна робота з ресурсною базою: диверсифікація джерел фондування між строковими та поточними депозитами, утримання конкурентної дохідності з урахуванням вартості ризику, застосування механізмів внутрішнього ціноутворення фондів (FTP) для точного розподілу маржі між бізнес-лініями. По-третє, пріоритетом є управління ліквідністю і капіталом у рамках ALM-функції з виконанням внутрішніх лімітів та нормативів регулятора, проведення щоквартальних сценарних стрес-тестів і підтримання буферів ліквідності для забезпечення безперервності діяльності в періоди ринкових шоків. По-четверте, банк інвестує у цифрову трансформацію: модернізацію мобільного банку, розширення екосистемних сервісів, інтеграцію з державними реєстрами для прискорення андеррайтингу, розвиток віддалених каналів продажів депозитних і кредитних продуктів та підсилення платіжної інфраструктури. Важливою

частиною стратегії є підвищення операційної ефективності - автоматизація бек-офісу, роботизація рутинних процесів, використання аналітики для управління завантаженням контакт-центру, оптимізація мережі та єдині стандарти сервісу у всіх каналах [37].

Окремий блок стратегічних пріоритетів - ризик-менеджмент і комплаєнс. Банк дотримується консервативних підходів до оцінки кредитоспроможності, застосовує багаторівневі рішення щодо лімітів та забезпечення, підтримує належний рівень покриття очікуваних кредитних збитків відповідно до МСФЗ 9. Ринкові ризики контролюються через VAR-методику, лімітування позицій та перевірку чутливості портфелів до змін процентних ставок і валютних курсів. Операційні та ІТ-ризиків знижуються завдяки сегментації доступів, багаторівневій автентифікації, регулярним тестам на проникнення, тренуванням з кіберстійкості та планам безперервності бізнесу, які передбачають відмовостійку інфраструктуру і процедури швидкого відновлення послуг. Система AML/CFT побудована на поєднанні автоматизованих сценаріїв моніторингу, ручного аналізу сигналів і постійного підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує відповідність вимогам фінансового моніторингу.

Ринкова позиція банку характеризується стійкою динамікою клієнтських коштів, зростанням інвестицій у високоліквідні інструменти та дисципліною в утриманні ризикового профілю кредитного портфеля. Структура активів збалансована між кредитами клієнтам, коштами на кореспондентських рахунках і портфелем цінних паперів, а на пасивному боці ключовим джерелом фінансування виступають депозити фізичних та юридичних осіб, що забезпечує стабільність ресурсної бази. Сильну позицію на ринку підкріплюють узгодженість депозитної та кредитної політик, цілеспрямована робота з маржинальністю продуктів, а також розвинені цифрові канали, які підвищують швидкість обслуговування і знижують собівартість операцій [55].

Таким чином, організаційно-правова модель АТ «ОТП Банк» забезпечує поєднання прозорості структури власності, зрілої системи корпоративного управління і практик ризик-менеджменту групового рівня. Історія входження до європейської фінансової групи визначила для банку стандарти прозорості,

операційної дисципліни та технологічної модернізації. Місія сфокусована на клієнтоцентричності та безпеці фінансових рішень, а стратегічні пріоритети - на збалансованому зростанні, операційній ефективності, цифровій трансформації, відповідальному ставленні до ризиків і підтриманні стабільної ресурсної бази. У сукупності ці елементи забезпечують банку стійкі конкурентні переваги та створюють надійний фундамент для подальшого розвитку в умовах мінливого макроекономічного середовища.

Фінансово-економічна діяльність АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках демонструє стійке зростання та здатність банку адаптуватися до складних макроекономічних і воєнних умов. Протягом цього періоду банк послідовно нарощував активи, зобов'язання та власний капітал, що відображало розширення операційної діяльності, зростання клієнтської бази та ефективність управління ресурсами.

Активи банку зросли з 69,81 млрд грн у 2021 році до 113,81 млрд грн у 2024 році, це зростання на фоні тривалого воєнного стану свідчить про збереження операційної стабільності, а структура активів залишилася збалансованою.

Власний капітал демонстрував стає та значне зростання: з 11 млрд грн у 2021 році до 20,6 млрд грн у 2024 році. Це зумовлено високою прибутковістю, збільшенням нерозподіленого прибутку та консолідацією, відображеною в результатах злиття із дочірньою компанією у 2024 році. Підвищення капіталу посилило здатність банку покривати ризики та забезпечувати фінансову стійкість.

Зобов'язання банку збільшилися з 58,76 млрд грн у 2021 році до 93,20 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активну роботу з залучення ресурсів та збалансовану депозитну політику.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності  
АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Активи, тис. грн	69 819 444	91 005 538	102 043 482	113 810 764	21 186 094	11 037 944	11 767 282	30,34	12,13	11,53
Власний капітал, тис. грн	11 060 381	11 630 668	15 819 021	20 609 273	570 287	4 188 353	4 790 252	5,16	36,01	30,28
Зобов'язання, тис. грн	58 759 063	79 374 870	86 224 461	93 201 491	20 615 807	6 849 591	6 977 030	35,09	8,63	8,09
Чистий процентний дохід, тис. грн	4 641 229	6 806 382	8 640 659	8 589 625	2 165 153	1 834 277	-51 034	46,65	26,95	-0,59
Чистий прибуток, тис. грн	2 745 111	597 106	3 712 307	4 120 080	-2 148 005	3 115 201	407 773	-78,25	521,72	10,98
ROA, %	3,9	0,6	3,6	3,6	-3,30	3,00	0,00	-84,62	500,00	0,00
ROE, %	24,8	5,1	23,4	19,9	-19,70	18,30	-3,50	-79,44	358,82	-14,96
Коеф. достатності капіталу, %	15,84	12,78	15,50	18,11	-3,06	2,72	2,61	-19,32	21,28	16,84
Коеф. ліквідності, %	1,18	1,14	1,18	1,22	-0,04	0,04	0,04	-3,39	3,51	3,39

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр.

Чистий процентний дохід банку зріс із 4,64 млрд грн у 2021 році до 8,59 млрд грн у 2024 році, що свідчить про ефективне управління кредитною та депозитною діяльністю. Чистий прибуток за цей період також продемонстрував позитивну динаміку: після зниження у 2022 році до 597 млн грн, він відновився до 3,71 млрд грн у 2023 році та досяг 4,12 млрд грн у 2024 році.

У цілому, показники за 2021–2024 роки підтверджують ефективність управління ресурсами, збалансовану кредитно-депозитну політику та зростання довіри клієнтів навіть в умовах високої невизначеності. АТ «ОТП Банк» зберігає стійку позицію на ринку та має достатній потенціал для подальшого розвитку.

Фінансова динаміка АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках відображає високу стійкість установи, здатність адаптуватися до викликів воєнного часу та ефективність управління активами і ресурсною базою. Упродовж 2021–2024 років банк продемонстрував поступове зростання загального обсягу активів до рівня 113,8 млрд грн. Незважаючи на воєнні виклики, структура активів залишилася збалансованою та орієнтованою на безпечні та високоякісні інструменти.

Найбільшу частку активів у 2024 році становили інвестиції в цінні папери, що пояснюється посиленою орієнтацією банку на державні боргові інструменти, які забезпечують стабільність і передбачуваність доходів у період високих ризиків. Кредитний портфель клієнтів залишився стабільним – 31,27 млрд грн, що свідчить про збереження ділової активності та якісний підхід до ризик-менеджменту. Водночас обсяг кредитів та авансів банкам суттєво знизився у порівнянні з 2021 роком, що пов'язано зі скороченням участі у міжбанківському ринку та зміщенням акценту на внутрішні джерела ліквідності.

Структура пасивів у 2024 році також характеризується стабільністю та домінуванням коштів клієнтів. Це підтверджує високий рівень довіри до банку та ефективність депозитної політики. Значне зменшення коштів банків (до 442 тис. грн) свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування та посилення самодостатності ресурсної бази.

Таблиця 2.2

## Структура активів і пасивів АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Кредити та аванси клієнтам	40 460 458	29 892 900	24 861 899	31 274 810	-10567558	-5031001	6 412 911	-26,1	-16,8	25,8
Кредити та аванси банкам	9 129 391	21 720 592	21 491 993	10 800 061	12591201	-228599	-10 691 932	137,9	-1,1	-49,7
Інвестиції в цінні папери	14 627 919	32 852 589	43 360 299	62 374 094	18224670	10507710	19 013 795	124,6	32,0	43,9
Грошові кошти та еквіваленти	3 870 163	4 749 260	10 827 171	7 788 504	879097	6077911	-3 038 667	22,7	128,0	-28,1
Інші активи (основні засоби, дебіторська заборгованість)	118 981	114 674	330 426	177 007	-4 307	215 752	-153 419	-3,6	188,1	-46,4
Усього активів	69 819 444	91 005 538	102 043 482	113 810 764	21186094	11037944	11767282	30,3	12,1	11,5
Кошти клієнтів (депозити фізичних і юридичних осіб)	57 064 997	77 736 460	81 855 086	90 573 724	20671463	4118626	8 718 638	36,2	5,3	10,7
Кошти банків	231	1 225	15 211	442	994	13 986	-14 769	430,3	1141,7	-97,1
Інші зобов'язання	1 106 276	1 070 480	1 162 001	1 162 200	-35796	91521	199	-3,2	8,5	0,0
Власний капітал	11 060 391	11 630 668	15 819 021	20 609 273	570277	4188353	4 790 252	5,2	36,0	30,3
Усього пасивів і капіталу	69 819 444	91 005 538	102 043 482	113 810 764	21186094	11037944	11767282	30,3	12,1	11,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» (дані з файлів розрахунків 2021–2024 рр.)

Особливо вагомим є зростання власного капіталу до 20,6 млрд грн, що забезпечує додатковий запас міцності та відповідає підвищеним вимогам до стійкості банків у воєнний період.

Загалом структура активів і пасивів АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках демонструє раціональне управління фінансовими ресурсами, оптимальне співвідношення між прибутковими активами та ліквідними позиціями, а також стійкість депозитної бази. Банк зберігає здатність ефективно виконувати кредитно-депозитну політику, підтримувати нормативи ліквідності та капіталу та забезпечувати прибуткову діяльність навіть в умовах високої економічної невизначеності.

Таблиця 2.3

### Структура активів і пасивів АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення, в.п.		
					2022-2021	2023-2022	2024-2023
Кредити та аванси клієнтам	58,0	32,8	24,4	27,4	-25,2	-8,4	3
Кредити та аванси банкам	13,1	23,9	21,1	9,5	10,8	-2,8	-11,6
Інвестиції в цінні папери	21,0	36,1	42,5	54,8	15,1	6,4	12,3
Грошові кошти та еквіваленти	5,5	5,2	10,6	6,8	-0,3	5,4	-3,8
Інші активи (основні засоби, дебіторська заборгованість)	0,2	0,1	0,3	1,5	-0,1	0,2	1,2
Усього активів	100	100	100	100	100	100	100
Кошти клієнтів (депозити фізичних і юридичних осіб)	81,7	85,4	80,2	79,5	3,7	-5,2	-0,7
Кошти банків	0,003	0,001	0,01	0,004	-0,002	0,009	-0,006
Інші зобов'язання	1,6	1,2	1,1	1	-0,4	-0,1	-0,1
Власний капітал	0,2	12,8	15,5	18,1	12,6	2,7	2,6
Усього пасивів і капіталу	100	100	100	100	100	100	100

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» (дані з файлів розрахунків 2021–2024 рр.)*

Фінансова стійкість банку – це комплексна характеристика, яка відображає його здатність забезпечувати стабільність діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та партнерами, ефективно

управляти ризиками, зберігати прибутковість і підтримувати достатній рівень капіталу навіть у періоди економічної турбулентності. У випадку АТ «ОТП Банк» фінансова стійкість підтверджується системною роботою банку з управління ризиками, високими показниками ліквідності, стабільним зростанням власного капіталу, помірним рівнем ризиків та безперервним підвищенням якості активів.

Протягом 2021–2024 років банк продемонстрував позитивну динаміку розвитку навіть попри складну макроекономічну ситуацію, зумовлену війною, інфляційними коливаннями, падінням ділової активності та зростанням кредитних ризиків. Зростання активів у 2021–2024 роках засвідчило ефективне управління ресурсною базою, а збільшення власного капіталу – здатність банку витримувати зовнішні фінансові шоки. Важливою передумовою стабільності залишалася консервативна та виважена політика в управлінні кредитним ризиком: портфель позик був диверсифікований за типами клієнтів, галузями та валютною структурою, а рівень резервування формувався з достатнім запасом, що перевищував мінімальні нормативи НБУ.

У 2024 році банк підтвердив свою стійкість, зберігши здатність ефективно функціонувати в умовах продовження воєнних ризиків та економічної невизначеності. Особливо вагомим фактором стало суттєве збільшення власного капіталу до 20,6 млрд грн, що забезпечило посилення запасу міцності та додатковий рівень захисту від потенційних ризиків. Зростання капіталу також стало результатом високої прибутковості, адже чистий прибуток банку у 2024 році досяг понад 4,1 млрд грн – це один із найкращих результатів за останні роки.

Структура пасивів у 2024 році залишалася стабільною та низькоризиковою: частка коштів клієнтів поступово збільшується, що свідчить про зростання довіри до банку навіть у період нестабільності. Скорочення зобов'язань перед банками та інших короткострокових ресурсів вказує на зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та орієнтацію на власну стабільну депозитну базу. Активи банку також мали ознаки посилення захисної структури: частка інвестицій у державні цінні папери у 2024 році теж має гарну тенденцію приросту, що

забезпечує додатковий рівень ліквідності та стабільності в умовах зростання ризиків на ринку.

Ключові нормативи фінансової стійкості, включаючи коефіцієнти ліквідності та достатності капіталу, у 2024 році залишилися на рівні, що перевищує регуляторні вимоги. Це означає, що банк має достатній обсяг високоліквідних активів для покриття всіх поточних зобов'язань і здатний витримувати короткострокові та довгострокові зовнішні шоки. Стійка динаміка прибутковості, висока якість активів, зростання капіталу та міцна депозитна база підтверджують, що АТ «ОТП Банк» зберігає фінансову надійність та конкурентоспроможність навіть у надскладних умовах функціонування економіки.

Рентабельність активів (ROA) і власного капіталу (ROE) також свідчать про ефективність діяльності банку. У 2021 році рентабельність активів становила близько 3,9 %, а рентабельність капіталу – 24,8 %, що відповідає високому рівню прибутковості для банківського сектору. У 2022 році через скорочення кредитної активності та збільшення резервів відбулося тимчасове зниження цих показників, проте вже у 2023 році банк повністю відновив рентабельність до докризових рівнів.

У 2024 році АТ «ОТП Банк» продемонстрував подальше зміцнення операційної ефективності. За рахунок зростання чистого прибутку до понад 4,1 млрд грн ROA досяг приблизно 3,6 %, що свідчить про ефективне управління активами в умовах воєнної економіки. ROE у 2024 році становив близько 19,9 %, що дещо нижче порівняно з 2023 роком через суттєве збільшення власного капіталу, проте залишається на рівні, що підтверджує стабільну прибутковість та високу ефективність використання капіталу. Такі результати пояснюються гнучкістю управління, здатністю адаптувати бізнес-модель до зовнішніх умов і активним використанням цифрових технологій для підвищення продуктивності.

Окремої уваги заслуговує оцінка конкурентних позицій АТ «ОТП Банк» на українському банківському ринку. За даними офіційної статистики НБУ, банк стабільно входить до топ-10 найбільших банків країни за розміром активів, обсягом кредитного портфеля та депозитів населення. Його частка на ринку

депозитів фізичних осіб коливається в межах 4–5 %, а на ринку кредитування – близько 3,8 %. Такі показники свідчать про високу довіру клієнтів, активну участь у формуванні ресурсної бази банківського сектору та ефективну маркетингову стратегію. У корпоративному сегменті банк також займає стійкі позиції, пропонуючи компаніям інноваційні продукти для фінансування бізнесу, зарплатні проекти, документарні операції та сучасні рішення для управління грошовими потоками [18].

Значну роль у зміцненні конкурентних позицій відіграє членство АТ «ОТП Банк» у міжнародній фінансовій групі OTP Group (Угорщина). Це забезпечує банку доступ до найкращих європейських практик управління ризиками, комплаєнсу, внутрішнього аудиту, оцінки кредитоспроможності та управління ліквідністю. Підтримка материнської компанії дає можливість залучати дешевше фондування на зовнішніх ринках, що створює додаткову конкурентну перевагу перед банками з локальним капіталом. Крім того, банк регулярно проходить оцінку міжнародних рейтингових агентств, які підтверджують його стабільний фінансовий стан і позитивні перспективи розвитку.

Щодо рейтингу надійності, за результатами оцінок українських аналітичних агентств («Мінфін», «YouControl», «Експерт-Рейтинг»), АТ «ОТП Банк» у 2023–2024 роках отримував оцінки рівня «висока надійність». У рейтингах депозитної стійкості банк стабільно входить до першої п'ятірки фінансових установ, що характеризуються високим рівнем довіри вкладників, прозорою структурою власності та достатнім запасом ліквідності. Також банк має високий кредитний рейтинг за національною шкалою, що підтверджує його здатність виконувати зобов'язання навіть у періоди підвищених ризиків [55].

Управління ризиками в АТ «ОТП Банк» здійснюється на системній основі відповідно до внутрішніх політик, розроблених у межах OTP Group. Банк використовує комплексну систему ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, яка охоплює всі напрями діяльності - кредитний, ринковий, операційний, процентний, валютний, ліквідності та репутаційний. На регулярній основі здійснюються стрес-тести із моделюванням різних сценаріїв розвитку

макроекономічної ситуації, що дозволяє оцінити потенційні втрати й адаптувати фінансову стратегію. У структурі управління ризиками функціонують спеціалізовані комітети: Кредитний, Комітет з управління активами і пасивами (ALCO), Комітет з операційних ризиків, Комітет з комплаєнсу та AML, а також незалежна служба внутрішнього аудиту, що підзвітна Наглядовій раді.

Крім фінансових показників, важливим чинником конкурентоспроможності є якість управління та репутаційна надійність банку. АТ «ОТП Банк» активно впроваджує сучасні технологічні рішення, спрямовані на підвищення зручності обслуговування клієнтів, автоматизацію процесів та цифрову трансформацію бізнесу. Це дозволяє банку зменшувати операційні витрати, прискорювати обробку запитів, мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень і підвищувати точність ризик-аналізу. Розвиток дистанційних сервісів, мобільного банкінгу, онлайн-кредитування та депозитних програм забезпечує банку суттєві конкурентні переваги в умовах цифрової конкуренції [43].

У підсумку, фінансова стійкість АТ «ОТП Банк» ґрунтується на достатньому рівні капіталізації, стабільній структурі активів, високій ліквідності та ефективній системі управління ризиками. Банк упевнено зберігає провідні позиції серед найбільших комерційних банків України, має репутацію надійної фінансової установи, що поєднує європейські стандарти корпоративного управління з глибоким розумінням українського ринку. Його конкурентна перевага полягає у поєднанні стійкої ресурсної бази, гнучкої продуктової політики, ефективного ризик-менеджменту та орієнтації на клієнта, що забезпечує стабільне зростання і високий рівень довіри з боку населення та бізнесу.

## **2.2. Аналіз кредитного портфеля банку**

Кредитний портфель є одним із ключових елементів активів банку, що безпосередньо визначає рівень його прибутковості, ризиковості та фінансової стабільності. Для АТ «ОТП Банк» у 2021–2023 роках було характерним поступове нарощення обсягів кредитних операцій, диверсифікація портфеля за типами

позичальників, строками, валютною структурою та галузевими напрямками. Політика банку у сфері кредитування ґрунтувалася на принципах збалансованості між ризиком і прибутковістю, дотриманні регуляторних вимог НБУ, а також активному впровадженні сучасних моделей скорингової оцінки та систем моніторингу кредитного ризику.

У 2023 році обсяг кредитів та авансів клієнтам досяг 31,9 млрд грн, що на 46 % більше порівняно з 2021 роком. Зростання було зумовлене активізацією споживчого кредитування, відновленням ділової активності малого та середнього бізнесу, а також участю банку в державних програмах підтримки підприємців, зокрема програмі «5–7–9 %». Диверсифікований підхід до управління портфелем забезпечив зниження частки проблемних кредитів і збереження високої якості активів.

У 2024 році кредитний портфель продемонстрував стабільність, хоча його структура зазнала певних коригувань під впливом макроекономічних та геополітичних факторів. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам становив 31,27 млрд грн, що свідчить про утримання банком позицій на ринку кредитування навіть у складних економічних умовах. Разом із тим спостерігалось зменшення кредитів та авансів банкам, що свідчить про переорієнтацію банку на менш ризикові активи та оптимізацію участі в міжбанківському фінансуванні. Банк продовжував зміцнювати підходи до контролю за якістю портфеля, удосконалював системи раннього виявлення ризиків і посилював роботу з реструктуризацією позик, що дозволило утримувати частку непрацюючих кредитів на прийнятному рівні.

Для комплексної оцінки якості портфеля проведено аналіз розподілу позик за основними критеріями – типами позичальників, формами забезпечення, валютною структурою, строками користування кредитом та галузевою концентрацією. Дані наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2.4

## Структура кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Розподіл за типами позичальників										
Кредити фізичним особам	11 011 904	7 464 929	5 393 764	5 627 221	-3 546 975	-2071165	233457	-32,21	-27,75	4,33
Кредити юридичним особам	32 850 432	31 533 573	27 545 285	31 662 516	-1 316 859	-3988288	4117231	-4,01	-12,65	14,95
Усього кредитів клієнтам	43 862 336	38 998 502	32 939 049	37 289 737	-4 863 834	-6059453	4350688	-11,09	-15,54	13,21
Розподіл за валютами										
Кредити в національній валюті (грн)	29 670 003	20 323 349	17 507 602	22 396 279	-9346654	-2815747	4 888 677	-31,50	-13,85	27,92
Кредити в іноземній валюті	10 790 455	9 569 551	7 354 297	8 878 531	-1220904	-2215254	1 524 234	-11,31	-23,15	20,73
Розподіл за строками										
Короткострокові кредити (до 1 року)	19 900 008	30 057 301	24 550 361	27 050 529	10157293	-5506940	2 500 168	51,04	-18,32	10,18
Довгострокові кредити (понад 1 рік)	7 738 185	10 403 157	5 342 539	4 224 281	2664972	-5060618	-1 118 258	34,44	-48,65	-20,93
Розподіл за галузями економіки (юридичні особи)										
Промисловість	7 851 253	8 545 598	7 574 953	9 435 429	694 345	-970 645	1860476	8,84	-11,36	24,56
Торгівля і послуги	11 924 706	11 509 754	10 990 568	14 058 157	-414 952	-519 186	3067589	-3,48	-4,51	27,91
Сільське господарство	4 894 714	5 297 640	5 178 513	5 382 627	402 926	-119 127	204114	8,23	-2,25	3,94

*Продовження таблиці 2.4*

Будівництво та нерухомість	1 773 923	1 671 279	1 349 718	538 262	-102 644	-321561	-811 456	-5,79	-19,24	-60,12
Фінансова та страхова діяльність	2 923 688	1 639 745	1 129 356	886 550	-1 283 943	-510389	-242 806	-43,91	-31,12	-21,49
Транспорт і логістика	1 543 970	1 734 346	991 630	918 212	190 376	-742716	-73 418	12,33	-42,82	-7,40
Інші галузі (освіта, медицина, ІТ)	1 905 325	1 166 742	302 998	474 937	-738 583	-863744	171 939	-38,76	-74,03	56,74

*Джерело: складено автором на основі фінансових розрахунків АТ «ОТП Банк» (дані з файлів 2021–2024 рр.)*

Структура кредитного портфеля свідчить, що банк утримує раціональне співвідношення між кредитуванням фізичних і юридичних осіб. У 2023 році переважали кредити юридичним особам (83,7 %), що відображає стратегічну орієнтацію банку на фінансування корпоративного сектору та реальної економіки. Частка кредитів фізичним особам становила 16,3 %, що було пов'язано з активним розвитком споживчого кредитування, автокредитів та карткових лімітів. У 2024 році структура кредитного портфеля зазнала помітних змін. Частка кредитів юридичним особам істотно зросла та досягла 84,9 %, що пов'язано з розширенням корпоративного кредитування та низькою активністю споживчого фінансування в умовах воєнної економіки.

Таблиця 2.5

### Структура кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення, в.п.			
					2022-2021	2023-2022	2024-2023	
Розподіл за типами позичальників								
Кредити фізичним особам	25,1	19,1	16,3	15,1	-6	-2,8	-1,2	
Кредити юридичним особам	74,9	80,9	83,7	84,9	6	2,8	1,2	
Усього клієнтам	100	100	100	100	0	0	0	
Розподіл за валютами								
Кредити в національній валюті (грн)	73,4	67,9	70,4	71,6	-5,5	2,5	1,2	
Кредити в іноземній валюті	26,6	32,1	29,6	28,4	5,5	-2,5	-1,2	
Розподіл за строками								
Короткострокові кредити (до 1 року)	72,1	74,2	82,1	86,5	2,1	7,9	4,4	
Довгострокові кредити (понад 1 рік)	27,9	25,8	17,9	13,5	-2,1	-7,9	-4,4	
Розподіл за галузями економіки (юридичні особи)								
Промисловість	23,9	27,1	27,5	29,8	3,2	0,4	2,3	
Торгівля і послуги	36,3	36,5	39,9	44,4	0,2	3,4	4,5	
Сільське господарство	14,9	16,8	18,8	17,0	1,9	2	-1,8	
Будівництво та нерухомість	5,4	5,3	4,9	1,7	-0,1	-0,4	-3,2	

Фінансова та страхова діяльність	8,9	5,2	4,1	2,8	-3,7	-1,1	-1,3
Транспорт і логістика	4,7	5,5	3,6	2,9	0,8	-1,9	-0,7
Інші галузі (освіта, медицина, ІТ)	5,8	3,7	1,1	1,5	-2,1	-2,6	0,4

*Джерело: складено автором на основі фінансових розрахунків АТ «ОТП Банк» (дані з файлів 2021–2024 рр.)*

Водночас частка кредитів фізичним особам скоротилася до 15,1 %, що пояснюється підвищеними ризиками в роздрібному сегменті та обережною кредитною політикою банку. Таким чином, у 2024 році корпоративні позики відігравали ще більш визначальну роль у структурі портфеля, забезпечуючи банку стабільні процентні доходи та стратегічну присутність у ключових секторах економіки.

Валютна структура кредитного портфеля у 2021–2024 роках характеризувалася домінуванням гривневих кредитів (понад 70 %), що є позитивним фактором у контексті мінімізації валютних ризиків. Частка кредитів в іноземній валюті становила близько 30 % і була зосереджена переважно у кредитуванні експортоорієнтованих підприємств та компаній, що працюють із зовнішніми ринками. Загальні тенденції вказують на подальше скорочення валютних експозицій та посилення орієнтації на гривневе фінансування – це є логічною реакцією на високі валютні ризики воєнного часу.

Структура портфеля за строками у 2024 році демонструвала переважання короткострокових кредитів (86,5 %), які виконували функцію підтримки оборотного капіталу та ліквідності підприємств. Довгострокові кредити становили 13,5 %, забезпечуючи стабільний потік процентних доходів і сприяючи фінансуванню інвестиційних проєктів. Враховуючи поточний профіль корпоративного кредитування та зростання обсягів фінансування великих компаній, можна припустити збереження тенденції до поступового збільшення частки довгострокових позик.

Аналіз розподілу кредитів за галузями економіки у 2021–2024 роках показує, що найбільша частка корпоративного портфеля стабільно припадала на

торгівлю та сферу послуг, а також промисловість. У 2024 році ці два сектори разом формували майже 74 % корпоративного портфеля, що підкреслює їх ключове значення для кредитної діяльності банку.

Сільське господарство у 2023 році становило 18,8 %, а у 2024 році – 17 %, що свідчить про стабільно високу, хоча й дещо знижувальну частку фінансування аграрного сектору.

Кредитування транспортної та логістичної галузі загалом зменшувалося: з 5,5 % у 2022 році до 2,9 % у 2024 році, що свідчить про скорочення попиту на відповідні позики або перегляд банком пріоритетів фінансування.

Фінансова та страхова діяльність, а також будівництво і нерухомість демонстрували найбільше падіння обсягів кредитування (близько –70 % за період), що свідчить про суттєве зниження активності у цих секторах. Значне скорочення також спостерігалось в категорії “інші галузі”, де частка кредитів зменшилася з 5,8 % до 1,5 %.

Динаміка кредитного портфеля свідчить про подальше зростання концентрації на великих промислових, торговельних та логістичних компаніях, що формують основу портфеля юридичних осіб.

Отже, структура кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках залишалася диверсифікованою та адаптивною. Банк підтримував раціональне співвідношення між корпоративним і роздрібним сегментами та забезпечував стабільне фінансування ключових галузей економіки — передусім торгівлі, послуг і промисловості. У 2024 році банк посилив фокус на корпоративному секторі, що сприяло зростанню його частки та підвищенню стійкості портфеля в умовах високої ринкової турбулентності. Така стратегія дозволила зберегти фінансову надійність банку та забезпечити можливість стабільного розвитку попри зовнішні виклики.

Динаміка кредитної діяльності АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках показує зміну обсягів кредитування з чіткою переорієнтацією портфеля між різними сегментами.

На графіку видно, що загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам скоротився з 43,86 млрд грн у 2021 році до 32,94 млрд грн у 2023 році. Однак, у 2024 році відбулося відновлення — обсяг збільшився до 37,29 млрд грн. Таким чином, зниження 2021–2023 років змінилося частковим відновленням у 2024 році.

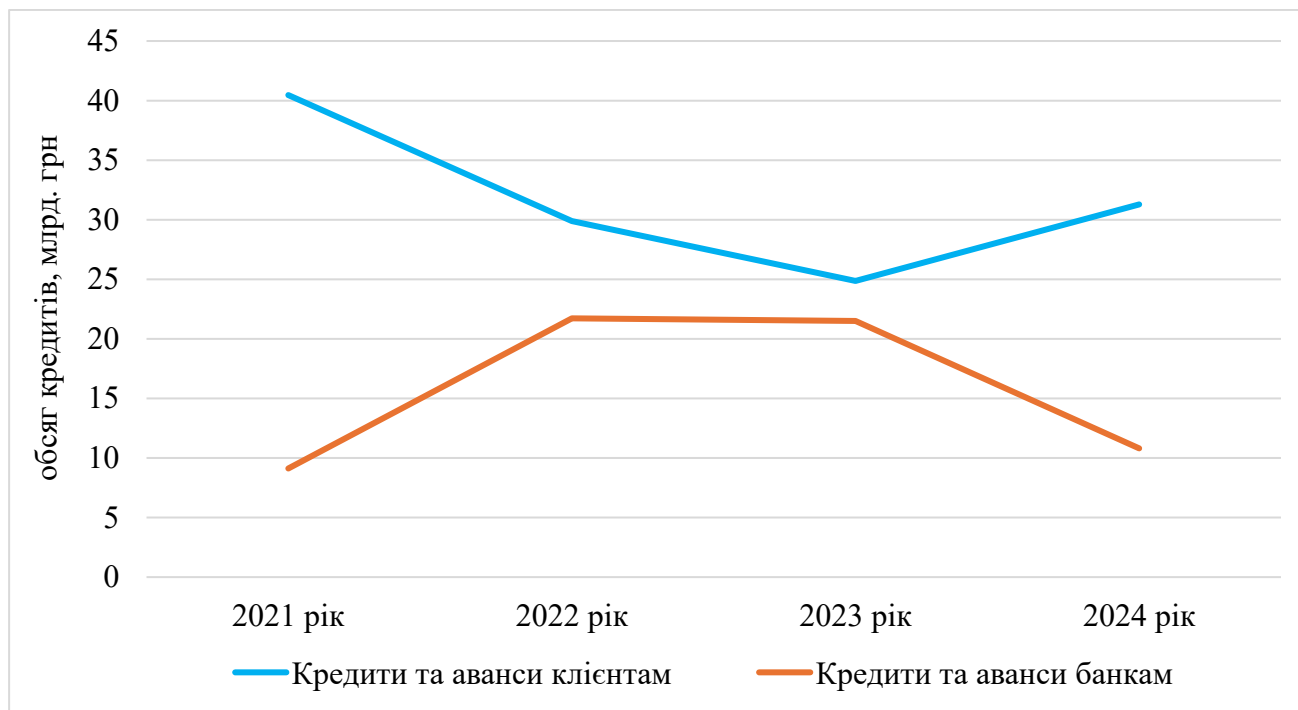


Рис. 2.1 Динаміка обсягів кредитування АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр.

Скорочення у 2021–2023 роках було насамперед пов’язане зі зниженням попиту на кредитні продукти під час воєнних подій та підвищеної ризиковості ринку, що вплинуло як на корпоративний, так і на роздрібний портфель. У 2024 році кредитна активність клієнтів частково відновилася, що сприяло зростанню портфеля на 4,35 млрд грн (або на 13,2 %) порівняно з 2023 роком. Збільшення було досягнуте завдяки активізації корпоративного сегмента, який у 2024 році сформував 84,9 % кредитного портфеля юридичних та фізичних осіб, що підкреслює зміну пріоритетів банку.

Попри воєнні виклики 2022–2024 років, АТ «ОТП Банк» продемонстрував високу стійкість та зберіг здатність підтримувати кредитну активність на рівні, достатньому для забезпечення прибутковості та ліквідності. У 2023 році скорочення кредитування було спричинене падінням обсягів як у роздрібному, так і в корпоративному сегментах. Натомість у 2024 році структура кредитного

портфеля змістилася в бік корпоративного сектору (збільшення частки до 84,9 %), при цьому обсяг роздрібного кредитування (15,1 %) залишився контрольованим, зважаючи на ризики та зниження купівельної спроможності населення.

У порівнянні з іншими банками – ПриватБанком, Укрсиббанком, ПУМБ – динаміка кредитування АТ «ОТП Банк» виглядає стабільною та прогнозованою. ПриватБанк зосередився переважно на короткостроковому споживчому кредитуванні, Укрсиббанк – на обмеженому корпоративному портфелі, тоді як АТ «ОТП Банк» зберіг універсальну модель з чітким акцентом на корпоративному сегменті, що забезпечило меншу волатильність фінансових результатів і високу стійкість банку в умовах воєнної економіки.

Темпи зміни кредитування також відображають адаптивність і стабільність стратегії банку. Після скорочення обсягів кредитів та авансів клієнтам у 2021–2023 роках, у 2024 році відбулося відновлення – портфель зріс із 32,94 млрд грн до 37,29 млрд грн, тобто приблизно на 13,2 %. Така позитивна динаміка свідчить про поступове повернення клієнтського попиту та підвищення готовності банку кредитувати надійних позичальників у складних ринкових умовах. Незважаючи на підвищені ризики, банк утримав ключові позиції та зберіг високий рівень фінансової стійкості.

Таким чином, динаміка кредитування АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках демонструє не лише відновлення кількісних показників у 2024 році, але й якісне покращення структури портфеля. Банк послідовно підвищує ефективність кредитних операцій, підтримує збалансоване співвідношення між ризиком і прибутковістю та зосереджується на фінансуванні фінансово стійких клієнтів. Завдяки цьому АТ «ОТП Банк» залишається одним із найбільш надійних учасників українського кредитного ринку.

Якість кредитного портфеля є одним із ключових індикаторів фінансової надійності банківської установи, оскільки саме вона визначає рівень кредитного ризику, ефективність кредитної політики та здатність банку генерувати стабільний прибуток без втрати ліквідності. У 2021–2024 роках якість портфеля АТ «ОТП Банк» характеризувалася як контрольована, попри вплив війни, макроекономічну

невизначеність та погіршення платоспроможності домогосподарств і бізнесу. Банк своєчасно формував резерви під можливі збитки та забезпечував достатню дохідність кредитного портфеля.

Кредитний портфель банку є основним джерелом процентних доходів і водночас найбільш ризиковим компонентом активів. Саме тому управління його якістю має стратегічне значення. Аналіз показників засвідчив, що у 2021–2023 роках якість кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» погіршилася через воєнні та макроекономічні фактори. Обсяг проблемних кредитів зріс із 2,74 млрд грн у 2021 році до 6,8 млрд грн у 2022 році (збільшення на 148,23 %), а частка NPL підвищилася з 6,25 % до 17,45 %. Аналогічно, частка простроченої заборгованості значно зросла – з 6,25 % у 2021 році до 17,45 % у 2022 році та 21,74 % у 2023 році. Це свідчить про суттєвий вплив воєнних ризиків, втрат доходів населення та бізнесу, а також загальне ускладнення платіжної дисципліни.

У 2024 році ситуація покращилася: проблемні кредити скоротилися до 5,23 млрд грн, а частка NPL зменшилася до 14,02 %. Це стало наслідком активної роботи з реструктуризації, перегляду кредитних умов, покращення фінансової дисципліни частини позичальників та посилення підходів до оцінки кредитоспроможності підприємств. Таким чином, банк досяг часткової стабілізації якості корпоративного портфеля після двох років різкого зростання ризиків.

У роздрібному сегменті також спостерігалось покращення: зниження простроченої заборгованості в 2024 році до контрольованого рівня підтверджує ефективність скорингових моделей, систем раннього виявлення проблемної заборгованості та політики обережного кредитування населення в умовах зниження його платоспроможності.

Таблиця 2.6

## Оцінка якості кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2022-2021	2023-2022	2024-2023	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Загальний обсяг кредитного портфеля, тис. грн	43 862 336	38 998 502	32 939 049	37 289 737	-4863834	-6059453	4350688	-11,08	-15,53	13,20
Частка простроченої заборгованості, %	6,25	17,45	21,74	14,02	11,2	4,29	-7,72	179,20	24,58	-35,51
Проблемні кредити (NPL), тис. грн	2 740 984	6 803 864	7 160 203	5 230 117	4 062 880	356339	-1930086	148,23	5,24	-26,96
Частка проблемних кредитів у портфелі, %	6,25	17,45	21,74	14,02	11,2	4,29	-7,72	224,32	24,58	-35,51
Обсяг сформованих резервів, тис. грн	3 401 878	9 105 602	8 077 150	6 014 927	5 703 724	-1 028 452	-2 062 223	167,66	-11,29	-25,53
Рівень покриття проблемних кредитів резервами, %	124,11	133,83	112,80	115,01	9,72	-21,03	2,21	7,83	-15,71	1,96
Частка прибуткових кредитів, %	93,7	82,5	78,2	85,9	-11,2	-4,3	7,7	-11,95	-5,21	9,85

Джерело: складено автором на основі фінансових розрахунків АТ «ОТП Банк» за 2021–2023 рр.

Важливим елементом підтримки якості кредитного портфеля є система формування резервів відповідно до вимог МСФЗ 9. У 2022 році банк значно збільшив обсяг резервування – до 9,1 млрд грн проти 3,4 млрд грн у 2021 році, що було реакцією на різке зростання кредитного ризику. У 2023 році резерви скоротилися до 8,08 млрд грн, а у 2024 році – до 6,01 млрд грн, що узгоджується зі зменшенням обсягу проблемних кредитів.

Рівень покриття проблемних кредитів резервами залишався достатнім і коливався в межах 112–134%, тобто банк формував резерви в обсязі, який повністю перекривав NPL. Це свідчить про консервативний підхід до управління ризиками та високу якість внутрішніх процедур контролю.

Отже, якість кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках демонструє складну, але в цілому позитивну динаміку: після різкого погіршення у 2022–2023 роках банк зумів стабілізувати ситуацію, зменшити обсяг проблемних кредитів у 2024 році, посилити роботу з ризиками та забезпечити достатній рівень резервування. Це свідчить про стійкість банку та його здатність ефективно працювати в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Аналіз даних показує, що якість кредитного портфеля банку у 2021–2024 роках зазнала суттєвих коливань, зумовлених воєнними ризиками та економічною нестабільністю. У 2022–2023 роках спостерігалось значне зростання проблемної заборгованості: частка прострочених і проблемних кредитів зростає з 6,25 % у 2021 році до 17,45 % у 2022 році та 21,74 % у 2023 році. Це відображає погіршення фінансового стану позичальників у період активних бойових дій і загального зниження платоспроможності.

Попри зростання ризиків, банк продовжував активно працювати із проблемними позиками: реструктуризація, індивідуальні графіки погашення та посилення контролю дали змогу у 2024 році зменшити частку простроченої заборгованості до 14,02 %. Така динаміка свідчить про поступове відновлення фінансової дисципліни клієнтів і зниження рівня кредитних втрат.

Рівень покриття проблемних кредитів резервами залишався високим протягом усього періоду та коливався у межах 112–134 %. У 2024 році він

становив 115,01 %, що підтверджує консервативний підхід до управління ризиками та відповідність політики банку вимогам МСФЗ 9. Формування резервів на рівні, що повністю перекриває NPL, забезпечує достатній запас фінансової міцності й мінімізує ризик понесення значних збитків у майбутньому.

Структура портфеля також демонструє позитивні зміни. Попри складні економічні умови, банк не допустив критичної концентрації кредитів у окремих галузях чи групах клієнтів. Частка прибуткових кредитів після зниження у 2021–2023 роках (до 78,2 % у 2023 році) зростає до 85,9 % у 2024 році. Це підкреслює підвищення ефективності кредитної політики та відновлення дохідності портфеля.

Порівняно з середніми показниками банківського сектору України, де у 2023 році частка NPL становила близько 36 %, АТ «ОТП Банк» демонструє суттєво нижчий рівень проблемних кредитів у 2024 році — 14,02 %. Це результат комплексної системи управління ризиками: попередньої оцінки кредитоспроможності, регулярного моніторингу фінансового стану позичальників, контролю за якістю застави та посиленого управління проблемною заборгованістю.

Суттєвим досягненням банку є збереження прибутковості кредитних операцій навіть у періоди зростання ризиків. Обсяг сформованих резервів у 2024 році зменшився до 6,01 млрд грн з пікового значення у 2022 році (9,1 млрд грн), що стало можливим завдяки скороченню проблемної заборгованості та переходу частини позик до менш ризикових стадій. Зниження витрат на резервування позитивно вплинуло на фінансовий результат банку.

Таким чином, кредитний портфель АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках характеризується поступовою стабілізацією після пікового зростання кредитних ризиків у воєнний період. Банк демонструє ефективне управління якістю активів, підтримує достатній рівень резервування та забезпечує високу фінансову стійкість навіть у складних економічних умовах. Це свідчить про професійність менеджменту, дисципліновану кредитну політику та орієнтацію на довгострокову стабільність.

Кредитні ризики є одними з найсуттєвіших у діяльності будь-якого банку, оскільки вони безпосередньо впливають на прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість установи. Для АТ «ОТП Банк» управління ризиками має стратегічне значення, адже банк здійснює масштабну кредитну діяльність у корпоративному та роздрібному сегментах і повинен забезпечувати баланс між дохідністю та безпечністю кредитних операцій. У період 2021–2023 років на динаміку ризиків впливали як зовнішні, так і внутрішні чинники: макроекономічна нестабільність, валютні коливання, воєнні події, спад ділової активності підприємств та загальне підвищення невизначеності на фінансовому ринку.

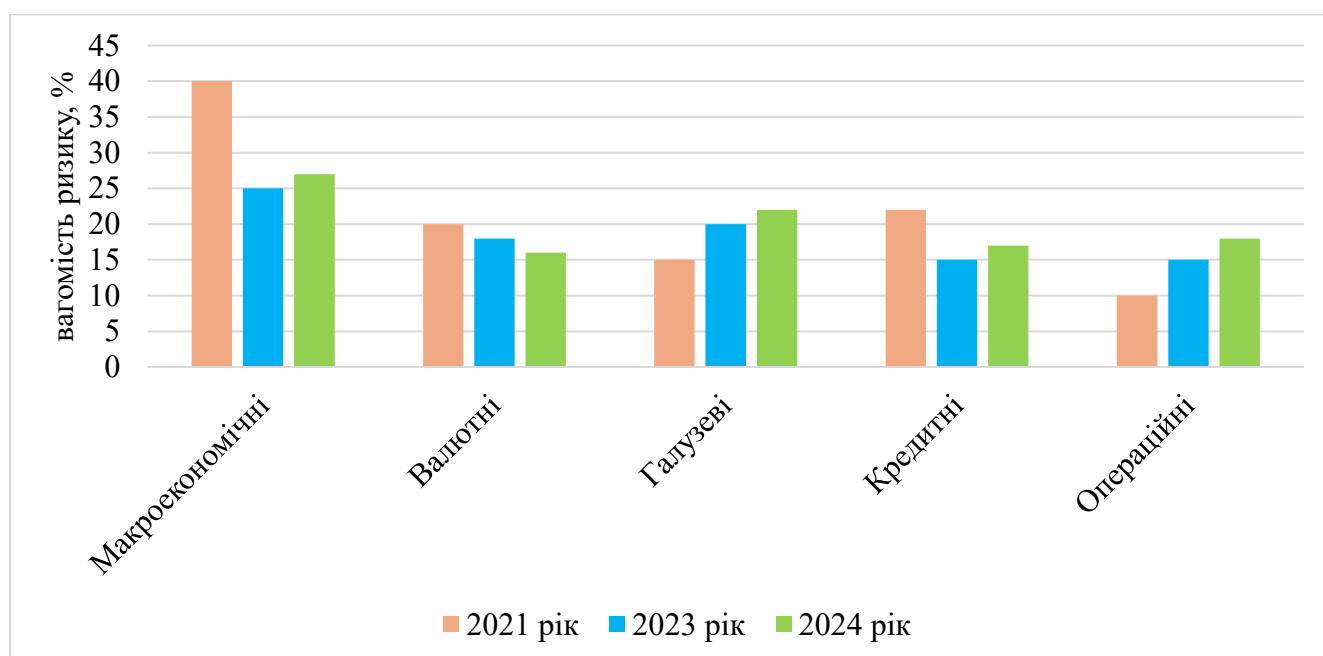


Рис.2.2 Зміна вагомості основних чинників кредитних ризиків в АТ «ОТП Банк»

Проведений аналіз свідчить, що в структурі ризиків АТ «ОТП Банк» домінували макроекономічні фактори. У 2021 році вони формували понад 40 % сукупного ризикового впливу на кредитний портфель, що було пов'язано з інфляційним тиском, підвищенням облікової ставки НБУ, падінням ВВП і нестабільністю зовнішньої торгівлі. У 2022 році ці ризики різко посилювалися через повномасштабну війну, яка призвела до зниження платоспроможності бізнесу, втрати активів позичальниками та збільшення частки реструктуризованих

кредитів. У 2023 році частка макроекономічних ризиків зменшилася до 25 %, що підтверджує поступову адаптацію банківського сектору до нових умов та стабілізацію монетарної політики.

У 2024 році макроекономічні ризики залишалися визначальними, але їхній вплив став більш прогнозованим. Банк спирався на результати регулярних стрес-тестів, сценарний аналіз можливого погіршення макроекономічних умов та посилений моніторинг якості активів. Незважаючи на складне середовище, у корпоративному сегменті рівень проблемних кредитів (NPL) знизився до близько 7 %, що стало результатом активної роботи з проблемними позиками, підвищення вимог до оцінки кредитоспроможності та оптимізації кредитного процесу. У роздрібному сегменті прострочена заборгованість залишалася контрольованою й не перевищувала 5 %, що свідчить про ефективність скорингових моделей та систем раннього попередження.

Валютні ризики протягом 2021–2023 років демонстрували стабільну тенденцію до зниження. Якщо у 2021 році їх частка становила близько 20 % загальної структури ризиків, то у 2023 році вона зменшилася до 18 %, що було зумовлено консервативною валютною політикою, переорієнтацією на кредитування у національній валюті та активним використанням хеджування. У 2024 році банк і надалі дотримувався обережної стратегії, а частка валютних кредитів продовжила скорочуватися. Валютні позики надавалися переважно експортерам, чії доходи номіновані у валюті, що природно знижує ризик неповернення.

Галузеві ризики також посідали вагомe місце у структурі кредитних ризиків банку. Їхня частка зросла з 15 % у 2021 році до 20 % у 2023 році. Це було пов'язано зі збільшенням кредитування галузей, що є більш чутливими до зовнішніх шоків, зокрема аграрної сфери, логістики та енергетики. У 2024 році галузеві ризики залишалися актуальними через інфраструктурні виклики та військові загрози. У відповідь банк посилив диверсифікацію портфеля, запровадив жорсткіші галузеві ліміти, проводив регулярні секторальні огляди та застосовував

сценарний аналіз для оцінки фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

У 2024 році загальний рівень кредитних ризиків АТ «ОТП Банк» знизився, що підтверджується скороченням обсягів проблемної заборгованості, оптимізацією резервування та поліпшенням кредитної дисципліни клієнтів. Зменшення кредитних збитків стало одним із ключових факторів зростання чистого прибутку банку до 4,12 млрд грн, що свідчить про підвищення ефективності системи управління ризиками та стабілізацію кредитного процесу.

Ефективність політики АТ «ОТП Банк» щодо мінімізації ризиків ґрунтується на багаторівневому підході, який у 2021–2024 роках продемонстрував високу результативність. Протягом цього періоду банк системно вдосконалював інструменти контролю ризиків, адаптуючись до воєнних умов, нестабільності фінансового ринку та зростання вимог регулювання.

Одним із ключових елементів є використання системи лімітів на кредитування окремих контрагентів, галузей і валютних операцій, що дозволяє уникати концентрації ризикових активів. У 2021–2024 роках кожна кредитна заявка проходила багаторівневу перевірку: від автоматизованої скорингової моделі до експертного аналізу кредитних аналітиків і ризик-менеджерів. Особливу увагу приділяли фінансовому стану позичальника, якості забезпечення, його кредитній історії та стабільності грошових потоків.

Протягом досліджуваного періоду важливу роль відігравала система раннього виявлення проблемних кредитів, яка дозволяла визначати потенційні дефолти ще до виникнення прострочення. Регулярні стрес-тести моделювали різні сценарії – девальвацію, падіння ВВП, зміну процентних ставок, зниження ліквідності – і давали змогу завчасно коригувати кредитну політику. У 2024 році частоту та обсяг таких тестувань було розширено відповідно до оновлених вимог НБУ та зростання макроекономічної невизначеності.

Валютні ризики контролювалися через обмеження відкритої валютної позиції, внутрішні ліміти та застосування інструментів хеджування. Після значних курсових коливань 2022 року банк посилив орієнтацію на кредитування в гривні,

що в 2023–2024 роках дозволило суттєво знизити чутливість портфеля до валютних ризиків. Валютні кредити здебільшого надавалися експортерам, які мають валютну виручку, що природно зменшує ризик неплатоспроможності.

Галузеві ризики мінімізувалися завдяки диверсифікації кредитного портфеля. Жодна галузь не перевищувала 20 % у структурі корпоративного кредитування, а в 2024 році банк здійснив додатковий перегляд галузевих лімітів через зростання ризиків у транспортній та енергетичній сферах. Також банк дотримується принципу географічної диверсифікації, забезпечуючи рівномірний розподіл кредитів між регіонами, що знижує залежність від локальних економічних чи інфраструктурних шоків.

Особливу увагу банк приділяє операційному ризику, рівень якого у 2023 році зріс до 15 % у зв'язку з активним впровадженням цифрових сервісів і збільшенням обсягу онлайн-транзакцій. У відповідь у 2024 році було посилено кіберзахист, упроваджено нові системи моніторингу шахрайських операцій, багаторівневу автентифікацію для клієнтів і внутрішні протоколи безпеки, а також проведено навчання персоналу з кібергігієни. Це сприяло зниженню частоти інцидентів та стабілізації рівня операційного ризику.

В цілому система управління кредитними та операційними ризиками АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках є комплексною та багаторівневою й відповідає європейським стандартам OTP Group. У структурі банку ефективно працюють підрозділи ризик-менеджменту, кредитного аналізу, комплаєнсу, внутрішнього аудиту та комітет ALCO, що забезпечує прозорість операцій і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Підсумовуючи, можна зазначити, що АТ «ОТП Банк» демонструє ефективну політику управління кредитними ризиками, засновану на глибокому аналізі, чітких внутрішніх регламентах і постійному вдосконаленні інструментів контролю. Зниження макроекономічних та валютних ризиків, стабілізація галузевої структури портфеля, посилення кіберзахисту та розвиток систем моніторингу в 2024 році підтверджують, що банк вибудовує надійну основу для

сталого розвитку кредитного портфеля та мінімізації ризиків навіть у складних економічних умовах.

### **2.3. Оцінка депозитної політики банку**

Депозитний портфель є ключовим джерелом ресурсної бази банку, що забезпечує фінансування активних операцій, підтримку ліквідності та стабільність фінансової діяльності. Для АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках депозитна діяльність залишалася стратегічним пріоритетом, адже саме кошти клієнтів стабільно формували понад 70 % усіх пасивів установи. Навіть попри виклики, пов'язані з війною, підвищеною невизначеністю, коливанням довіри населення та корпоративного сектору, банк продовжував успішно нарощувати депозитну базу, зберігаючи конкурентоспроможні позиції серед найбільших банків країни.

Динаміка депозитного портфеля у 2021–2024 роках демонструє послідовне зростання обсягів залучених коштів. У 2021 році сума депозитів клієнтів становила 57,0 млрд грн. У 2022 році вона суттєво зросла до 77,7 млрд грн, що було зумовлено перерозподілом коштів населення з невеликих банків у напрямі установ із високою надійністю. У 2023 році депозитний портфель досяг 81,8 млрд грн, підтверджуючи стабільність довіри до банку та ефективність його депозитної політики.

У 2024 році позитивна тенденція зберіглася: обсяги коштів клієнтів перевищили 90 млрд грн (за даними фінансової звітності за 2024 рік). Це свідчить, що банк не лише втримав клієнтську базу в умовах конкуренції, а й розширив її, зокрема завдяки:

- підвищенню привабливості строкових депозитів;
- розвитку онлайн-вкладів через мобільний застосунок;
- стабільній репутації OTP Group як сильного міжнародного фінансового холдингу;
- активній роботі з корпоративними клієнтами щодо розміщення тимчасово вільних коштів.

Таблиця 2.7

## Структура депозитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Розподіл за видами депозитів										
Депозити до запитання	50 554 605	69 623 921	66 722 799	77 015 443	19 069 316	-2 901 122	10292644	37,7	-4,2	15,4
Строкові депозити	6 510 392	8 112 539	15 132 287	13 558 281	1 602 147	7 019 748	-1574006	24,6	86,5	-10,4
Усього депозитів клієнтів	57 064 997	77 736 460	81 855 086	90 573 724	20 671 463	4 118 626	8718638	36,2	5,3	10,7
Розподіл за строками вкладень										
До 1 місяця	8 250 524	11 544 762	18 806 277	19 920 541	3294238	7261515	1114264	39,9	62,9	5,9
Від 1 до 3 місяців	1 921 593	2 723 135	5 201 017	4 656 391	801542	2477882	-544626	41,7	91,0	-10,5
Від 3 місяців до 1 року	2 271 291	2 728 784	2 657 353	3 098 096	457493	-71431	440743	20,1	-2,6	16,6
Від 1 року до 5 років	44 606 378	60 724 676	55 183 602	62 898 696	16118298	-5541074	7715094	36,1	-9,1	14,0
Понад 5 років	15 212	15 103	6 837	-	-109	-8266	-	-0,7	-54,7	-
Розподіл за категоріями клієнтів										
Депозити фізичних осіб	18 260 799	24 642 457	25 863 363	28 408 819	6381658	1220906	2545456	34,9	5,0	9,8
Депозити юридичних осіб	38 804 198	53 094 003	55 991 723	62 164 905	14 289 805	2 897 720	6173182	36,8	5,5	11,0

Джерело: складено автором на основі фінансових даних АТ «ОТП Банк» (2021–2024 рр.)

АТ «ОТП Банк» завдяки підтримці OTP Group сприймається клієнтами як одна з найстійкіших установ у країні, що суттєво вплинуло на збільшення депозитів як фізичних, так і юридичних осіб упродовж 2023–2024 років. Пропозиція конкурентних відсоткових ставок, розширення депозитної лінійки, гнучкі умови пролонгації та розвиток цифрових сервісів забезпечили банку стабільний приплив ресурсів навіть у складних макроекономічних умовах.

Загалом депозитний портфель АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках характеризується сталим зростанням, високим рівнем надійності та ефективною структурою, що створює фінансову основу для активних операцій та забезпечує стабільність діяльності банку. Дані таблиці дають змогу відстежити суттєві зміни у структурі депозитного портфеля банку протягом аналізованих років. Найбільш помітною є домінуюча роль депозитів до запитання, частка яких у 2023 році досягла 81,5 %, тоді як у 2022 році цей показник становив майже 90 %. Переважання цієї категорії пояснюється активним використанням клієнтами поточних та карткових рахунків, що забезпечує банку значну частку короткострокових та високоліквідних ресурсів. Така динаміка свідчить про зростання попиту на інструменти, які дозволяють вільно керувати коштами без прив'язки до строків.

Попри меншу частку у загальній структурі, строкові депозити демонструють стійке зростання обсягів: із 6,5 млрд грн у 2021 році вони збільшилися до 15,1 млрд грн у 2023 році. Таке підвищення обсягів може бути пов'язане з оптимізацією умов за депозитними продуктами та бажанням частини клієнтів зафіксувати дохідність на визначений період. У 2023 році їх частка становила 18,5 %, що, хоча й не є домінуючим показником, усе ж свідчить про наявність стабільного сегменту вкладників, орієнтованих на довший інвестиційний горизонт.

## Структура депозитного портфеля АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення, в.п.		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Розподіл за видами депозитів							
Депозити до запитання	11,4	89,6	81,5	85	78,2	-8,1	3,5
Строкові депозити	88,6	10,4	18,5	15	-78,2	8,1	-3,5
Усього депозитів клієнтів	100	100	100	100	100	100	100
Розподіл за строками вкладень							
До 1 місяця	14,4	14,9	22,9	21,9	0,5	8	-1
Від 1 до 3 місяців	3,4	3,5	6,3	5,1	0,1	2,8	-1,2
Від 3 місяців до 1 року	3,9	3,5	3,2	3,6	-0,4	-0,3	0,4
Від 1 року до 5 років	78,1	77,5	67,5	69,4	-0,6	-10	1,9
Понад 5 років	0,2	0,6	0,1	-	0,4	-0,5	-
Розподіл за категоріями клієнтів							
Депозити фізичних осіб	32	31,7	31,6	31,4	-0,3	-0,1	-0,2
Депозити юридичних осіб	68	68,3	68,4	68,6	0,3	0,1	0,2

*Джерело: складено автором на основі фінансових даних АТ «ОТП Банк» (2021–2024 рр.)*

Структура строків розміщення депозитів у 2023 році підтверджує інтерес клієнтів саме до довгострокових вкладень: понад дві третини ресурсів ( 67,5 %) розміщено на термін від одного до п'яти років. Це є ключовим фактором формування стабільної ресурсної бази банку. Вклади з терміном до одного місяця становлять 22,9 %, що свідчить про значну частку клієнтів, які надають перевагу високій ліквідності та можливості швидкого доступу до коштів. Інші строкові групи — від 1 до 3 місяців і від 3 місяців до 1 року — залишаються менш вагомими, разом формуючи менше ніж 10 % портфеля.

Розподіл депозитів за категоріями клієнтів є доволі стабільним упродовж усіх років: приблизно 68 % депозитів належать юридичним особам, тоді як внески фізичних осіб складають близько 32 %. Така структура вказує на істотну роль корпоративного сектору у формуванні депозитної бази. Водночас відносна

стабільність часток свідчить про сталість клієнтських груп та відсутність різких коливань у поведінці вкладників.

У сукупності ці показники дають підстави оцінювати депозитний портфель банку як збалансований: значний обсяг коштів до запитання підтримує поточну ліквідність, тоді як депозити з довгими строками розміщення забезпечують основу для фінансування активних операцій. Поєднання короткострокових та довгострокових залучень дає змогу банку знижувати ризики, пов'язані з можливим відтоком коштів, та підтримувати стійкість у мінливому економічному середовищі.

Депозитна база є ключовим елементом фінансової стійкості будь-якої банківської установи, адже саме вона формує основу ресурсів для кредитних операцій, впливає на ліквідність і відображає рівень довіри клієнтів. У випадку АТ «ОТП Банк» упродовж 2021–2024 років спостерігалось послідовне нарощення депозитного портфеля, зумовлене притоком коштів як від населення, так і від корпоративного сектору. За цей період банк продемонстрував здатність утримувати довіру клієнтів, своєчасно адаптувати депозитні продукти до ринкової ситуації та активно розвивати цифрові канали обслуговування, що сприяло зміцненню ресурсної бази.

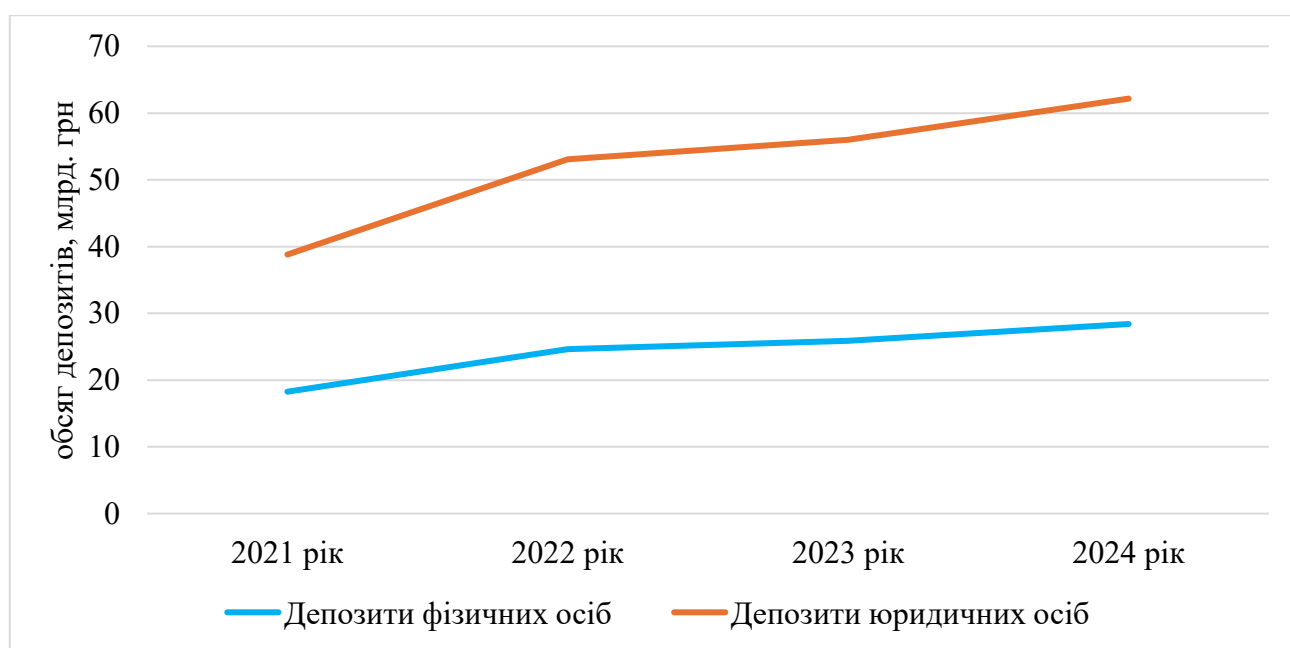


Рис. 2.3 Динаміка депозитної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр.

Обсяги депозитів фізичних осіб у 2021–2023 роках зросли з 18,26 млрд грн до 25,86 млрд грн. У 2024 році збереглася позитивна динаміка: депозити населення збільшилися ще на 9,8 %, досягнувши 28,41 млрд грн. Основними чинниками такого приросту стали стабільність банку як частини міжнародної ОTR Group, конкурентні процентні ставки та високий рівень доступності онлайн-сервісів. Значну роль відіграв мобільний застосунок ОTR Online, через який у 2023–2024 роках відкривалися більшість нових строкових вкладів.

Стратегії поведінки вкладників свідчать про високу адаптивність та довіру до АТ «ОТП Банк» навіть в умовах макроекономічної невизначеності. У 2022 році банк ефективно відреагував на потребу клієнтів у максимальній ліквідності, що призвело до значного зростання частки депозитів до запитання до 89,6 %. Це дозволило вкладникам оперативного управляти коштами, зберігаючи їх у надійній фінансовій установі. У 2023–2024 роках спостерігалось здорове зміщення інтересу до більш дохідних короткострокових інструментів (до 3 місяців), частка яких зросла до пікового значення 29,2 % у 2023 році, що відображає готовність клієнтів фіксувати дохідність. При цьому банк підтримує виняткову довгострокову стабільність ресурсної бази: депозити від 1 року до 5 років домінують у структурі за строками вкладень, складаючи 69,4 % у 2024 році. Така висока питома вага довгострокових коштів є фундаментальним показником стійкої довіри клієнтів до банку.

Позитивні зміни простежувалися і в корпоративному сегменті. Депозити юридичних осіб збільшилися з 38,80 млрд грн у 2021 році до 55,99 млрд грн у 2023 році, тобто на 44,3 %. У 2024 році вони досягли 62,16 млрд грн. Це зростання було пов'язане з активізацією роботи банку з бізнес-клієнтами, розвитком мультивалютних рахунків, індивідуальними рішеннями щодо управління ліквідністю та інтеграцією депозитних продуктів у корпоративні фінансові сервіси.

Зіставлення темпів приросту роздрібного та корпоративного сегментів за 2021–2023 роки показує, що кошти юридичних осіб зростали швидше. Це свідчить як про адаптацію бізнесу до умов воєнної економіки, так і про

розширення клієнтської бази банку. Для компаній депозити стали не лише інструментом розміщення тимчасово вільних коштів, а й частиною довгострокової фінансової стратегії.

Загалом депозитна база банку збільшилася з 57,06 млрд грн у 2021 році до 81,86 млрд грн у 2023 році, а у 2024 році досягла 90,57 млрд грн. Це свідчить про поступове укріплення ресурсної позиції банку та його здатність зберігати високу ліквідність навіть за умов ринкової нестабільності. Розширення депозитного портфеля дозволило банку активніше фінансувати економіку й утримувати позиції одного з найбільш надійних гравців банківського сектору.

Упродовж досліджуваного періоду на динаміку депозитної бази впливала низка чинників. По-перше, високий рівень довіри до банку з іноземним капіталом, який демонструє прозору структуру власності та стабільно виконує зобов'язання. Зокрема, у 2024 році інтерес до таких установ зріс, що додатково підтримало приплив коштів. По-друге, гнучка процентна політика дозволила банку швидко реагувати на зміни облікової ставки НБУ та зберігати привабливість строкових депозитів, особливо для тих клієнтів, які прагнули зафіксувати дохідність на тривалий період. По-третє, цифровізація банківських послуг значно спростила процес відкриття вкладів: у 2024 році більшість нових депозитів населення оформлювалися онлайн.

Структура депозитної бази загалом залишалася стабільною з чітким переважанням депозитів до запитання (85 % у 2024 році). Водночас, у розрізі клієнтів, близько двох третин коштів (68,6 % у 2024 році) забезпечували юридичні особи, тоді як частка фізичних осіб становила приблизно одну третину (31,4 %). У 2024 році ця тенденція збереглася: депозити юридичних осіб залишилися базовою складовою, підвищуючи диверсифікацію ресурсів.

Отже, динаміка депозитної бази АТ «ОТП Банк» у 2021–2024 роках свідчить про результативність депозитної політики, спрямованої на роботу з різними групами клієнтів, ефективне управління ставками, розвиток продуктової лінійки та підвищення довіри до банку. Зростання депозитів у 2021–2023 роках стало вагомим чинником посилення фінансової стійкості, а у 2024 році банк зберіг

позитивну тенденцію, демонструючи здатність залучати ресурси навіть у складних економічних умовах.

У сучасних умовах високої конкуренції на банківському ринку привабливість депозитних продуктів є одним із ключових чинників залучення клієнтів та формування стабільної ресурсної бази банку. Для АТ «ОТП Банк» депозитна політика спрямована на створення гнучких, конкурентних і технологічно зручних умов обслуговування, що поєднують високу дохідність, надійність та простоту користування. Протягом 2021–2023 років банк активно вдосконалював свою депозитну лінійку, пропонуючи клієнтам як традиційні строкові депозити, так і інноваційні цифрові продукти, орієнтовані на сучасного користувача, який віддає перевагу онлайн-каналам обслуговування [8]. У 2024 році цей підхід був розширений: банк представив оновлені цифрові депозити з можливістю автоматичної пролонгації, підвищення ставки при довшому строку та персональних пропозицій, що додатково стимулювало зростання депозитної активності клієнтів.

Найбільш привабливим продуктом для фізичних осіб є «ОТР Класичний» - традиційний строковий депозит із фіксованою процентною ставкою до 15 % річних, який гарантує стабільний дохід протягом усього періоду зберігання коштів. Його головна перевага - прогнозованість та простота умов, що особливо важливо для клієнтів, які цінують стабільність. Додатковою мотивацією є бонус до +0,5 % при відкритті вкладу онлайн, що сприяє цифровізації клієнтського досвіду.

Не менш популярним є «ОТР Накопичувальний», який дозволяє клієнтам гнучко поповнювати вклад і знімати частину коштів без втрати відсотків. Його ставка дещо нижча (11–13 %), проте основна цінність полягає у свободі користування коштами та можливості формувати особисті заощадження поступово. Такий продукт є актуальним для клієнтів із нерегулярними доходами або тих, хто прагне накопичувати кошти на великі покупки [48].

Для корпоративних клієнтів банк пропонує «ОТР Бізнес-депозит», який поєднує привабливу дохідність (9–11,5 % річних) із можливістю гнучкого

управління строками та сумами розміщення. Це дозволяє підприємствам ефективно розміщувати тимчасово вільні кошти, зберігаючи ліквідність. Додатковою перевагою є участь у програмі лояльності, що передбачає знижки на розрахунково-касове обслуговування та кредитування.

Особливої уваги заслуговує «ОТР Онлайн-депозит» - інноваційний продукт, який став драйвером цифрової трансформації банку. Його ключова перевага - максимальна ставка на ринку (до 15,5 % річних), зручне відкриття через мобільний додаток, автоматичне продовження терміну та доступ до управління вкладом у будь-який час. Це дозволило банку залучити нову категорію клієнтів - молодь та активних користувачів онлайн-сервісів, які надають перевагу швидкому і технологічному банкінгу.

АТ «ОТП Банк» стабільно входить до трійки лідерів за рівнем депозитних ставок, пропонуючи при цьому кращі умови обслуговування. Його середня ставка за строковими вкладами у 2023 році становила 14,5 %, що перевищує середньоринковий показник. Крім того, банк активно розвиває онлайн-напрямок, що дозволяє клієнтам відкривати депозити дистанційно без відвідування відділень, отримуючи бонуси у вигляді підвищених відсотків [43].

Однією з найсильніших сторін депозитної політики банку є поєднання фінансової вигоди та високого рівня сервісу. Клієнти мають змогу управляти своїми вкладами через мобільний додаток: переглядати нараховані відсотки, поповнювати рахунок, достроково закривати депозит чи продовжувати його дію в один клік. Важливу роль відіграють маркетингові кампанії - сезонні акції, програми «Депозит із бонусом», знижки для постійних клієнтів та спеціальні умови для військовослужбовців і пенсіонерів.

Додатковою перевагою є прозорість умов і репутаційна надійність банку. Всі депозитні продукти забезпечені гарантією Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, а рівень довіри клієнтів підтверджується стабільним приростом депозитної бази навіть у кризові періоди.

Таким чином, привабливість депозитних продуктів АТ «ОТП Банк» формується за рахунок поєднання трьох ключових компонентів: високих

процентних ставок, зручних цифрових сервісів та орієнтації на потреби клієнтів. Банк продовжує послідовно впроваджувати інноваційні рішення, які підвищують комфорт користування депозитними послугами, зміцнюють довіру та стимулюють клієнтів розміщувати свої заощадження саме в АТ «ОТП Банк». Такий підхід дозволяє установі не лише утримувати конкурентні позиції на українському ринку, а й створювати сучасну модель депозитного обслуговування, що відповідає європейським стандартам банківської практики [51].

Стабільність ресурсної бази є одним із ключових показників фінансової стійкості банку, оскільки саме вона визначає можливість забезпечення ліквідності, планування кредитних операцій та підтримання прибутковості. Для АТ «ОТП Банк» стабільна ресурсна база є стратегічною перевагою, що дозволяє банку не лише витримувати макроекономічні коливання, але й забезпечувати сталий розвиток навіть у періоди воєнної та економічної нестабільності.

Упродовж 2021–2024 років банк демонстрував послідовне зростання обсягу залучених коштів клієнтів, а також підтримував їх структуру із чітким переважанням депозитів до запитання.

- У 2021 році їхня частка дорівнювала 88,6 %, тоді як строкові депозити становили лише 11,4 %.
- У 2023 році відбулося найбільш помітне зростання частки строкових депозитів до 18,5 %, що свідчить про підвищення довіри клієнтів та переорієнтацію на більш тривалі інструменти збереження коштів. Відповідно, частка депозитів до запитання скоротилася до 81,5 %.
- У 2024 році частка строкових вкладів скоротилася до 15 %, а депозити до запитання зросли до 85 %.

Попри скорочення частки строкових депозитів у 2024 році, у структурі за строками вкладень банк продемонстрував зміцнення довгострокової ліквідності. Зокрема, найбільшу частку в усі періоди займали довгострокові депозити від 1 року до 5 років: у 2023 році їхня питома вага складала 67,5 %, а у 2024 році зросла до 69,4 % від загального обсягу депозитів клієнтів.

Таблиця 2.9

## Структура ресурсної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Строкові депозити фізичних та юридичних осіб	6 510 392	8 112 539	15 132 287	13 558 281	1602147	7019748	-1574006	24,6	86,5	-10,4
Депозити (до запитання)	50 554 605	69 623 921	66 722 799	77 015 443	19 069 316	-2 901 122	10292644	37,7	-4,2	15,4
Кошти банків та інших фінансових установ	231	1 225	15 211	442	994	13 986	-14 769	430,3	1141,7	-97,1
Власний капітал	11 060 381	11 630 668	15 819 021	20 609 273	570287	4188353	4790252	5,2	36,0	30,3
Усього пасивів і капіталу	69 819 444	91 005 538	102 043 482	113 810 764	21186094	11037944	11767282	30,3	12,1	11,5

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр.

Особливо важливо те, що у 2024 році кошти клієнтів залишалися основним джерелом пасивів, а їх частка стабілізувалася на рівні понад 72 %, що відповідає рівню 2023 року. Це підкреслює довіру населення та бізнесу до банку в період продовження воєнних ризиків. За категоріями клієнтів, домінували депозити юридичних осіб, частка яких протягом 2021–2024 років стабільно становила близько 68 %.

Таким чином, за 2021–2024 роки ресурсна база АТ «ОТП Банк» суттєво зміцнилася завдяки зростанню загального обсягу коштів, підвищенню частки строкових депозитів у 2023 році, зростанню обсягу довгострокових вкладень та збереженню високої частки коштів клієнтів у структурі пасивів [39].

Аналіз ресурсної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки свідчить про стабільне та збалансоване зростання залучених коштів, що забезпечує фінансову стійкість банку та довгострокову орієнтацію його діяльності.

Як показують дані таблиці, обсяг строкових депозитів фізичних та юридичних осіб за цей період збільшився з 6 510 392 тис. грн у 2021 році до 13 558 281 тис. грн у 2024 році.

Водночас їхня питома вага у структурі пасивів зросла з 9,3 % у 2021 році до 11,9 % у 2024 році, демонструючи збереження інтересу клієнтів до довгострокового розміщення коштів і високий рівень довіри до банку. Таке збільшення строкових депозитів створило міцну основу для фінансування довгострокових кредитних продуктів, зокрема іпотеки, інвестиційних та корпоративних програм.

Кошти до запитання, що забезпечують високу ліквідність, також показали позитивну динаміку. З 50 554 605 тис. грн у 2021 році вони зросли до 77 015 443 тис. грн у 2024 році. Питома вага короткострокових депозитів у структурі пасивів залишалася високою – 67,6 % у 2024 році, що дозволяє банку оперативно виконувати поточні розрахунки та підтримувати гнучке управління ліквідністю.

## Структура ресурсної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення, в.п.		
					2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Строкові депозити фізичних та юридичних осіб	9,3	8,9	14,8	11,9	-0,4	5,9	-2,9
Депозити (до запитання)	72,4	76,5	68,3	67,6	4,1	-8,2	-0,7
Кошти банків та інших фінансових установ	0,003	0,001	0,01	0,004	-0,002	0,009	-0,006
Власний капітал	15,8	12,7	15,5	18,10	-3,1	2,8	2,6
Усього пасивів і капіталу	100	100	100	100	0	0	0

*Джерело: складено автором на основі фінансових звітів АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 рр.*

Важливим елементом стабільності ресурсної бази є власний капітал банку, який зріс із 11 060 381 тис. грн у 2021 році до 20 609 273 тис. грн, а його питома вага в структурі пасивів підвищилася до 18,1 %. Це свідчить про міцну капіталізацію банку та здатність ефективно протистояти фінансовим ризикам.

Кошти банків та інших фінансових установ залишалися незначними (0,003 % у 2024 році), що свідчить про низьку залежність від зовнішнього фінансування та високий рівень самодостатності ресурсної бази.

Ключовим чинником стабільності ресурсної бази є рівень довіри вкладників. Для АТ «ОТП Банк» він залишається стабільно високим, що підтверджується постійним приростом депозитів навіть у періоди кризових явищ. Згідно з оцінками аналітичних агентств «Мінфін» та «YouControl», у 2023 році банк увійшов до п'ятірки фінансових установ із найвищим індексом депозитної стійкості. У 2024 році ці позиції були збережені: рейтингові агентства знову відзначили високу фінансову надійність банку, стійкість його депозитної бази та позитивну динаміку приросту коштів фізичних осіб. Зростання обсягу депозитів населення та бізнесу у 2024 році стало можливим завдяки збереженню фінансової

стабільності банку та підвищенню довіри вкладників у період економічної турбулентності. Підґрунтям для цього є бездоганна репутація, прозора структура власності, високий рівень капіталізації та належність до міжнародної групи OTR Group, що забезпечує додаткові гарантії стабільності для вкладників [33].

Велике значення має також ефективність депозитної політики. Банк проводить гнучке управління ставками, пропонуючи клієнтам привабливі умови залежно від строку розміщення коштів. Паралельно з традиційними депозитами активно розвиваються цифрові сервіси – онлайн-депозити та ощадні рахунки з можливістю дистанційного керування через мобільний застосунок. Це дозволяє банку не лише залучати нових клієнтів, а й зберігати наявних, підвищуючи рівень лояльності та задоволеності [38]. У 2024 році цифровий сегмент продовжив активно зростати: більшість нових депозитів фізичні особи відкривали саме онлайн, що стало ключовим драйвером приросту роздрібною депозитної бази. Крім того, банк оновив лінійку депозитних продуктів, запропонувавши підвищені ставки для довгострокових вкладів, що суттєво збільшило частку строкових депозитів у загальній структурі ресурсів.

Отже, структура ресурсної бази АТ «ОТП Банк» за 2021–2024 роки демонструє одночасне зростання як строкових, так і короткострокових депозитів, стабільне збільшення власного капіталу та диверсифікацію джерел фінансування. Таке поєднання забезпечує надійність, ліквідність та фінансову стійкість банку, що підтверджується високою довірою клієнтів навіть у періоди економічної турбулентності. У 2024 році загальний обсяг пасивів і капіталу досяг 113 810 764, демонструючи стійку позитивну динаміку.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз діяльності АТ «ОТП Банк» дав змогу комплексно оцінити його фінансову стійкість, динаміку розвитку кредитно-депозитних операцій, ефективність управління активами і пасивами, а також рівень довіри клієнтів до установи. На основі дослідження можна зробити висновок, що банк

утримує стабільні позиції серед провідних комерційних банків України, демонструючи високу ефективність у сфері кредитування, залучення ресурсів і управління ризиками. Дані за 2024 рік підтвердили збереження позитивної тенденції розвитку: банк продовжив нарощувати активи, збільшив обсяги депозитів та покращив якість кредитного портфеля.

У процесі дослідження встановлено, що АТ «ОТП Банк» характеризується збалансованою структурою активів і пасивів, високою часткою прибуткових операцій та ефективною системою управління ліквідністю. Збільшення обсягів активів і власного капіталу протягом 2021–2023 років свідчить про поступове зміцнення фінансової бази банку. У 2024 році банк ще більше посилив свою капіталізацію, зберіг високі показники ліквідності та продемонстрував подальше зростання обсягу активів та ресурсної бази, що свідчить про стабільність та ефективність його стратегії розвитку. Стратегія установи й надалі залишається орієнтованою на поєднання стабільності, інноваційності та відповідності європейським стандартам банківського менеджменту.

Кредитна діяльність банку зазнала структурних трансформацій під впливом макроекономічних чинників. Після скорочення обсягів кредитування у 2022–2023 роках, у 2024 році відбулося відновлення портфеля, драйвером якого став корпоративний сегмент. Банк демонструє зважений підхід до кредитування: у структурі портфеля домінують юридичні особи (майже 85 %), що відображає стратегічну роль банку у фінансуванні реального сектору економіки. Водночас спостерігається скорочення частки кредитів фізичним особам, що є наслідком виваженої політики ризиків. Важливим досягненням є мінімізація валютних ризиків завдяки домінуванню гривневих позик (понад 71 %).

Оцінка якості кредитного портфеля показала позитивну динаміку стабілізації у 2024 році. Банку вдалося переломити негативний тренд зростання проблемної заборгованості: частка непрацюючих кредитів зменшилася з 21,74 % у 2023 році до 14,02 % у 2024 році. Ефективна робота з реструктуризації активів та консервативна політика резервування (рівень покриття резервами перевищує 115 %) забезпечують надійний захист капіталу від кредитних ризиків.

У сфері депозитної діяльності АТ «ОТП Банк» продемонстрував високі результати, забезпечивши стабільне зростання ресурсної бази за досліджуваний період. Кошти клієнтів залишаються основним джерелом фондування, формуючи близько 80 % пасивів, що підтверджує високу довіру вкладників. Депозитний портфель характеризується високою концентрацією коштів до запитання (85 % у 2024 році), що забезпечує банку винятковий рівень поточної ліквідності, хоча й вимагає гнучкого управління процентними ризиками.

Рівень стабільності ресурсної бази банку залишається високим завдяки диверсифікації джерел залучення, де близько 69 % становлять кошти юридичних осіб. У 2024 році банк не лише втримав, а й збільшив частку коштів клієнтів у структурі балансу, що є одним із найвищих показників серед великих банків та свідчить про низьку залежність від зовнішніх запозичень.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що кредитно-депозитна діяльність АТ «ОТП Банк» є ефективною та збалансованою. Банк забезпечує високу якість активів, стабільну ресурсну базу, ефективно управляє ризиками і підтримує конкурентоспроможний рівень доходності для клієнтів. Показники 2024 року підтверджують, що банк не лише зберігає лідерство серед комерційних банків України, але й демонструє здатність адаптуватися до нових економічних умов, розширювати клієнтську базу та підвищувати ефективність діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНО-ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ОТП БАНК»

#### **3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення кредитно-депозитної політики банківських установ**

Сучасні умови функціонування банківської системи України, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, зростанням ризиків та коливаннями фінансового ринку, вимагають від комерційних банків переходу від традиційних методів управління ресурсами до комплексних інтегрованих моделей. Для АТ «ОТП Банк» така модель є не лише стратегічним напрямом розвитку, але й необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та довгострокової конкурентоспроможності. Її сутність полягає у поєднанні кредитної та депозитної політик в єдину систему управління, де кожне рішення щодо розміщення або залучення ресурсів приймається з урахуванням трьох головних цілей: забезпечення прибутковості, підтримання ліквідності та мінімізація ризиків.

АТ «ОТП Банк» має потужну ресурсну базу, основу якої становлять депозити фізичних і юридичних осіб, що забезпечують понад 70 % усіх пасивів банку. Саме тому інтеграція кредитно-депозитних процесів є ключовим елементом ефективного управління. Суть цієї інтеграції полягає у створенні системи, де структура депозитного портфеля безпосередньо узгоджується зі стратегією кредитування. Рисунок 3.1 демонструє динаміку строкових депозитів фізичних і юридичних осіб за 2021–2026 роки та прогнозні значення з прив'язкою до низької і високої ймовірності.

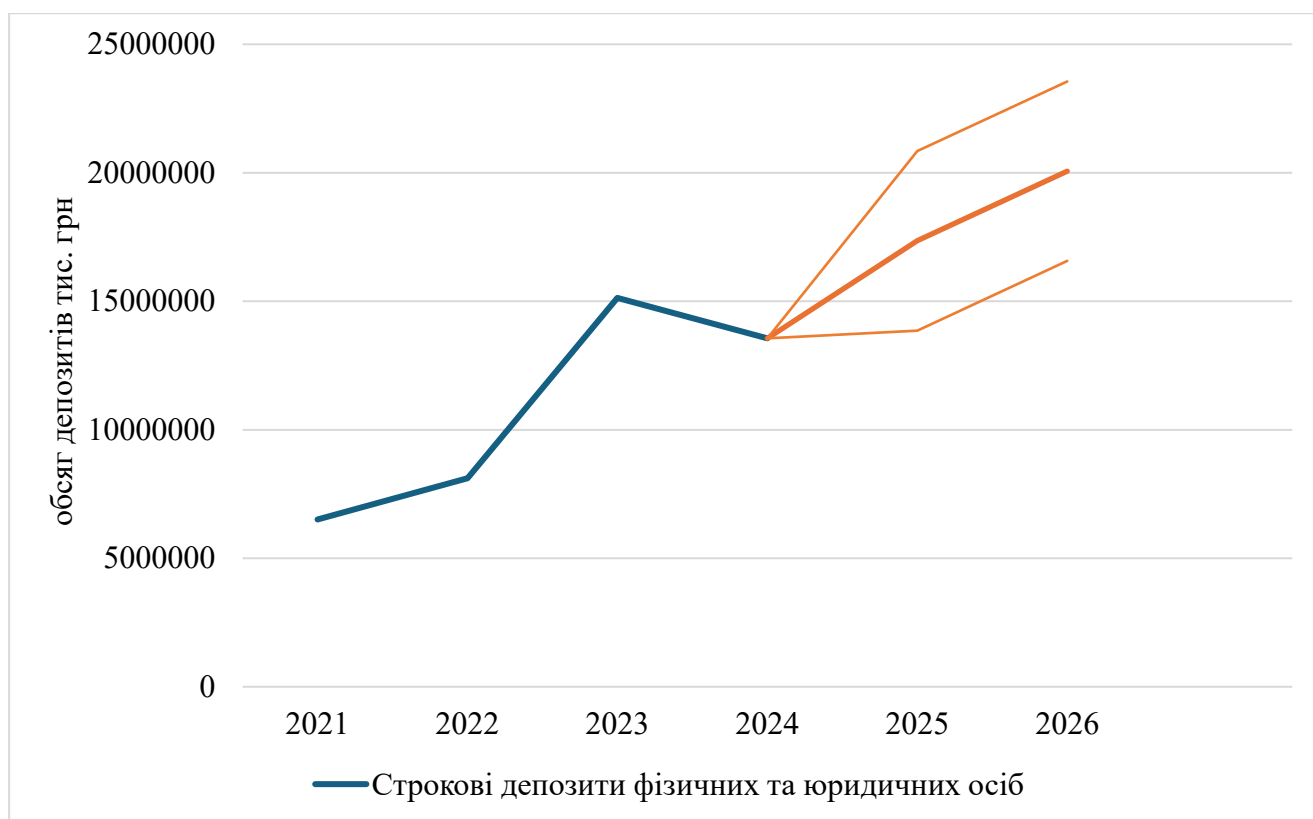


Рис. 3.1 Динаміка строкових депозитів фізичних і юридичних осіб та прогнозні значення

Як видно з графіка, протягом 2021–2023 років спостерігається суттєве зростання строкових депозитів, що свідчить про зміцнення ресурсної бази банку. У 2024 році зафіксовано незначне зниження обсягів депозитів порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано з коливаннями економічної кон'юнктури або зміною поведінки клієнтів.

Прогноз на 2025–2026 роки показує подальше зростання залучених коштів, при цьому верхня та нижня межі прогнозу відображають можливі коливання, що враховують економічну невизначеність. Збільшення частки довгострокових депозитів дає можливість банку формувати стабільні джерела фінансування для середньо- та довгострокових кредитних програм – іпотечного, корпоративного та інвестиційного характеру.

Водночас оптимізація короткострокових ресурсів дозволяє підтримувати високу ліквідність для поточних потреб клієнтів і оперативного реагування на ринкові зміни [21]. Дані графіка підтверджують ефективність інтегрованої

кредитно-депозитної політики: банк здатний забезпечити стабільне фінансування для різних кредитних продуктів та одночасно підтримувати ліквідність. Незначне зниження у 2024 році свідчить про необхідність гнучкого управління ресурсами, а зростання депозитів у прогностичний період з високою ймовірністю вказує на фінансову стійкість та ефективність ресурсної політики АТ «ОТП Банк».

Інтегрована модель управління кредитно-депозитними процесами в АТ «ОТП Банк» має бути побудована на принципі балансу трьох складових – прибутковості, ліквідності та ризику. Підвищення прибутковості досягається через ефективне розміщення ресурсів у високодохідні активи, зокрема кредити корпоративним клієнтам і малому бізнесу, при цьому банк зберігає гнучкість у процентній політиці, адаптуючи її до кон'юнктури ринку. Забезпечення ліквідності передбачає підтримання оптимального співвідношення між строковими і поточними депозитами, що дає змогу банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами. Мінімізація ризиків здійснюється шляхом диверсифікації кредитного портфеля, використання сучасних скорингових систем, створення достатнього рівня резервів і постійного моніторингу ринкових коливань [18].

Важливою складовою інтегрованої моделі є система ALM (Asset and Liability Management) - управління активами і пасивами, що дозволяє узгоджувати терміни залучення ресурсів і їх розміщення. В АТ «ОТП Банк» ця система вже частково функціонує, однак її подальше вдосконалення потребує впровадження аналітичних платформ на основі технологій Big Data та машинного навчання. Завдяки цьому банк зможе більш точно прогнозувати динаміку депозитів, сезонність кредитного попиту, зміну процентних ставок і ризику ліквідності.

*Таблиця 3.1*

**Концепція інтегрованої моделі управління кредитно-депозитними процесами АТ «ОТП Банк»**

Компонент моделі	Основна мета	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Кредитна політика	Підвищення прибутковості при контрольованому	Скорингові системи, автоматизовані рішення, диверсифікація портфеля	Зростання доходності активів і зменшення частки проблемних кредитів

	ризик		
--	-------	--	--

*Продовження таблиці 3.1*

Депозитна політика	Формування стабільної ресурсної бази	Гнучкі програми, сервіси, лояльності	депозитні цифрові програми	Збільшення обсягу строкових депозитів і рівня довіри вкладників
Управління ліквідністю (ALM)	Забезпечення узгодженості активів і пасивів за строками	Система моніторингу потоків коштів, прогнозування депозитних відтоків		Стійкість банку до шоків, оптимізація ліквідності
Ризик-менеджмент	Зниження фінансових ризиків	Моделі VAR, стрес-тестування, формування резервів		Мінімізація втрат від кредитних та процентних ризиків

Інтегрована модель управління кредитно-депозитними процесами в АТ «ОТП Банк» передбачає створення єдиного аналітичного центру прийняття рішень, що координує політику залучення і розміщення ресурсів. Така структура дає змогу в режимі реального часу відслідковувати стан ліквідності, рух депозитів, рівень ризиків і ефективність кредитного портфеля. У результаті банк може швидко реагувати на зміни ринкових умов, забезпечуючи стабільне зростання обсягів операцій без втрати фінансової гнучкості [28].

Окрему роль у побудові інтегрованої моделі відіграє цифрова трансформація. АТ «ОТП Банк» є одним із лідерів українського банківського сектору за рівнем цифровізації, тому впровадження автоматизованих процесів управління депозитами та кредитами, інтеграція внутрішніх баз даних і використання аналітичних платформ дозволяє оптимізувати взаємозв'язок між активами та пасивами. Наприклад, система прогнозування попиту на кредити на основі поведінкових моделей клієнтів допомагає планувати необхідний обсяг ресурсів, який формується через депозитну політику.

Реалізація інтегрованої моделі також передбачає вдосконалення внутрішніх стандартів управління ризиками. Йдеться про чітке регулювання кредитних лімітів, стандартизацію процедур оцінки позичальників, постійний моніторинг якості портфеля та впровадження систем раннього виявлення проблемних кредитів. Одночасно банк має підвищувати гнучкість у роботі з вкладниками,

застосовуючи персоналізовані депозитні пропозиції, динамічне коригування ставок та спеціальні програми для корпоративних клієнтів.

У результаті впровадження такої інтегрованої моделі АТ «ОТП Банк» зможе забезпечити оптимальний баланс між прибутковістю, ліквідністю та ризиком, що стане запорукою його стабільного розвитку. Поєднання стратегічного планування, сучасних цифрових технологій і ефективного ризик-менеджменту дозволить банку зміцнити свої конкурентні позиції на фінансовому ринку України, підвищити довіру клієнтів та підтримувати стабільну динаміку зростання в умовах макроекономічної нестабільності [17].

Сучасна банківська діяльність функціонує в умовах високої волатильності фінансових ринків, геополітичної нестабільності та зростання регуляторних вимог. Для АТ «ОТП Банк» це створює необхідність переходу до глибоко системного управління ризиками, яке забезпечує не лише мінімізацію втрат, але й раціональне використання капіталу. У цьому контексті ключову роль відіграє концепція ризик-орієнтованого менеджменту (Risk-Based Approach), що ґрунтується на принципі прийняття управлінських рішень із урахуванням рівня ризику кожної операції та очікуваного економічного ефекту.

Ризик-орієнтований підхід передбачає, що банк не розглядає ризики як фактори, яких слід уникати будь-якою ціною, а навпаки - як елементи, якими потрібно ефективно управляти. Основна мета полягає у визначенні співвідношення між ризиком і дохідністю кожного банківського продукту, що дозволяє створити портфель активів і пасивів із найкращими параметрами прибутковості при допустимому рівні ризику. Для АТ «ОТП Банк», який є частиною міжнародної групи OTP Group, такий підхід відповідає європейським стандартам управління фінансовою стійкістю, що регламентуються Базельськими угодами (Basel II/III) [24].

У сфері кредитування банк застосовує Risk-Based Approach через багаторівневу систему аналізу ризиків. На етапі оцінювання позичальника використовується поєднання кількісних і якісних методів - скорингових моделей, фінансових коефіцієнтів, аналізу кредитної історії, галузевих ризиків та

макроекономічних чинників. Такий підхід дозволяє банку індивідуально визначати кредитні ліміти, рівень процентної ставки та умови забезпечення залежно від ризикового профілю клієнта. Для корпоративних позичальників АТ «ОТП Банк» застосовує систему Credit Risk Rating, що класифікує клієнтів за рівнем фінансової надійності, прогнозованою ліквідністю та історією виконання зобов'язань. Це дає змогу підвищити точність рішень і зменшити частку проблемних кредитів.

Особливу увагу банк приділяє макроекономічним та галузевим ризикам, що впливають на кредитну активність. Використання ризик-орієнтованого підходу передбачає регулярне стрес-тестування кредитного портфеля - моделювання різних сценаріїв розвитку економічної ситуації (зростання інфляції, падіння курсу гривні, скорочення платоспроможності клієнтів). Це дає змогу передбачати можливі фінансові втрати та вчасно коригувати кредитну політику. У межах такої системи АТ «ОТП Банк» не лише знижує ризики, але й підвищує конкурентну перевагу, адже здатен пропонувати гнучкі кредитні продукти навіть у періоди ринкової турбулентності [11].

Таблиця 3.2

### Впровадження Risk-Based Approach у кредитній діяльності АТ «ОТП Банк»

Напрямок реалізації	Інструменти управління ризиками	Очікуваний ефект
Оцінка кредитоспроможності позичальників	Скорингові моделі, Credit Risk Rating, аналіз грошових потоків	Підвищення якості кредитного портфеля, скорочення NPL (проблемних кредитів)
Формування резервів і лімітів	Стрес-тестування, Value-at-Risk (VaR), RAROC-аналіз	Раціональне використання капіталу, оптимізація резервів
Управління галузевими ризиками	Моніторинг економічних секторів, аналіз концентрації портфеля	Зниження ризику неповернення кредитів у вразливих галузях
Контроль валютних ризиків	Хеджування, валютні свопи, мультивалютні стратегії	Зменшення коливань фінансових результатів через валютну волатильність

У контексті депозитної політики ризик-орієнтований менеджмент дозволяє банку більш ефективно управляти ресурсною базою. Рішення щодо залучення

коштів приймаються з урахуванням вартості залучення капіталу, структури пасивів і ризику ліквідності. Наприклад, під час періодів високої процентної волатильності банк може зменшити частку короткострокових депозитів і натомість стимулювати клієнтів відкривати довгострокові строкові вклади, що створює стабільні джерела фінансування. Водночас через систему моніторингу ризиків АТ «ОТП Банк» аналізує концентрацію великих депозитів, аби уникнути залежності від обмеженої кількості вкладників, що могло б призвести до втрати ліквідності в разі їх одночасного відтоку [34].

Risk-Based Approach у депозитному менеджменті також передбачає сегментацію клієнтів за ризиковими профілями. Для різних категорій вкладників - роздрібних, корпоративних, інституційних - банк розробляє відповідні процентні програми та умови обслуговування, орієнтовані на збереження стабільності ресурсної бази. Такий підхід дозволяє банку підтримувати оптимальне співвідношення вартості пасивів і ризику відтоку коштів.

Ще одним важливим аспектом є використання моделі RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) - показника, який вимірює дохідність із урахуванням ризику. В АТ «ОТП Банк» ця методика застосовується для оцінки ефективності кредитних і депозитних операцій, а також для прийняття стратегічних управлінських рішень. Наприклад, якщо RAROC за певним видом кредитування нижчий від цільового рівня, банк або підвищує процентну ставку, або переглядає умови фінансування, щоб зменшити ризик і забезпечити прийнятний рівень прибутковості.

Система ризик-орієнтованого управління в АТ «ОТП Банк» базується також на автоматизованому моніторингу портфеля. Використання інформаційних платформ дозволяє щоденно відслідковувати динаміку активів і пасивів, визначати відхилення від нормативів ліквідності та формувати ранні сигнали про можливі ризики. Застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання допомагає прогнозувати поведінку клієнтів, рівень дефолтів, відтік депозитів і коливання процентних ставок [11].

У результаті впровадження концепції Risk-Based Approach АТ «ОТП Банк» формує нову культуру управління ризиками, яка інтегрується в усі етапи діяльності - від стратегічного планування до щоденного операційного управління. Такий підхід дозволяє банку досягати оптимального співвідношення між прибутковістю та безпекою, мінімізувати фінансові втрати, підвищити ефективність використання капіталу і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, використання ризик-орієнтованого менеджменту є ключовою складовою сучасної моделі управління кредитно-депозитною політикою АТ «ОТП Банк». Це не лише підвищує якість прийняття фінансових рішень, а й забезпечує системну стійкість банку, формує довіру клієнтів і партнерів, зміцнює репутацію установи як одного з найнадійніших та найбільш адаптивних банків на українському фінансовому ринку.

В умовах цифрової трансформації фінансового сектору ефективність діяльності банку все більше залежить від здатності швидко аналізувати великі обсяги даних і приймати рішення на основі достовірних прогнозів. Для АТ «ОТП Банк» упровадження цифрових технологій і систем аналітики Big Data стало стратегічним напрямом підвищення ефективності управління кредитно-депозитними процесами. Цей підхід дозволяє не лише вдосконалити операційну діяльність, але й суттєво змінює саму логіку управління банківським бізнесом - від традиційного реагування на зміни ринку до проактивного прогнозування поведінки клієнтів і тенденцій фінансового середовища [55].

Використання Big Data в діяльності банку охоплює комплексне опрацювання величезних масивів інформації - фінансових операцій клієнтів, транзакційних даних, показників ринку, соціально-економічних індикаторів та аналітики поведінки споживачів. Завдяки цьому АТ «ОТП Банк» може з високою точністю передбачати, коли і які кредитні або депозитні продукти будуть найбільш затребуваними серед різних категорій клієнтів. Поведеневі моделі, створені на основі штучного інтелекту, аналізують історію витрат, періодичність заощаджень, частоту користування банківськими послугами та навіть реакцію клієнтів на зміну

процентних ставок. Така інформація стає підґрунтям для формування персоналізованих пропозицій, що підвищують рівень задоволеності клієнтів і зменшують ризик втрати потенційного прибутку.

Використовуючи технології машинного навчання та предиктивної аналітики, банк отримує змогу прогнозувати обсяги попиту на кредити, визначати найефективніші сегменти для зростання та управляти ризиками на етапі ухвалення рішення. Автоматизовані скорингові системи оцінюють кредитоспроможність клієнта не лише за класичними фінансовими показниками, а й за динамікою його поведінки у цифровому просторі - наприклад, стабільністю транзакцій, історією платежів, частотою користування онлайн-сервісами. У результаті банк може надавати кредити швидше, точніше і безпечніше, зменшуючи частку дефолтних позик і покращуючи якість портфеля [23].

Таблиця 3.3

### Основні напрями використання Big Data в управлінні кредитно-депозитним портфелем АТ «ОТП Банк»

Напрямок аналітики	Технологічні інструменти	Очікуваний ефект
Прогнозування попиту на кредити	Алгоритми машинного навчання, скорингові системи, поведінковий аналіз	Підвищення точності прогнозів і зростання обсягів кредитування при мінімальних ризиках
Моделювання депозитних потоків	Аналіз транзакцій клієнтів, сезонності та процентних очікувань	Оптимізація депозитної структури, зниження ризику ліквідності
Оптимізація структури портфеля	Система ALM, Data Mining, інтегровані дашборди	Підтримання балансу між дохідністю і ліквідністю
Управління ризиками	Predictive Analytics, Stress Testing, RAROC	Зменшення кредитних втрат і забезпечення стабільності капіталу

Окрему роль цифрові технології відіграють у керуванні депозитною діяльністю. Аналітика Big Data дає змогу прогнозувати зміни в поведінці вкладників – наприклад, ймовірність дострокового розірвання договору або переоформлення депозиту після завершення терміну дії. На основі таких прогнозів банк може адаптувати свою процентну політику, своєчасно пропонувати клієнтам вигідні умови пролонгації, запроваджувати бонусні програми чи

спеціальні ставки для постійних вкладників. Це дозволяє уникати раптових відтоків коштів, стабілізувати ресурсну базу та підтримувати високий рівень ліквідності.

Особливою перевагою цифровізації є можливість персоналізації банківських продуктів. АТ «ОТП Банк» створює для кожного клієнта індивідуальний фінансовий профіль, на основі якого формуються рекомендації щодо найвигідніших депозитів чи кредитів. Так, клієнт із регулярними надходженнями на картковий рахунок отримує персоналізовану пропозицію зі зниженою ставкою на кредит, тоді як активний користувач мобільного додатка може отримати підвищену ставку на онлайн-депозит. Подібна гнучкість у взаємодії з клієнтами підвищує рівень довіри до банку та стимулює повторне використання продуктів [19].

Не менш важливим напрямом є використання аналітики для оптимізації структури кредитно-депозитного портфеля. Завдяки цифровим платформам банк отримує змогу в реальному часі контролювати співвідношення між коротко- і довгостроковими активами, валютну структуру, концентрацію кредитних ризиків і рівень ліквідності. Інтеграція Big Data з системами ALM (Asset and Liability Management) дозволяє прогнозувати майбутні потреби в ресурсах, враховуючи зміни в поведінці клієнтів та макроекономічні тенденції. У результаті банк формує більш збалансований і стійкий портфель, що відповідає його стратегічним цілям прибутковості та безпеки.

Ключовим інструментом цифрової екосистеми є мобільний застосунок ОТР Online, який не лише надає клієнтам зручний доступ до банківських послуг, але й генерує важливу аналітичну інформацію. Збір даних про користувацькі дії, частоту транзакцій, часові патерни активності та відгуки клієнтів дозволяє банку визначати тренди, будувати прогнози попиту на продукти та підвищувати якість обслуговування [22].

Використання цифрових технологій і аналітики Big Data у стратегічному управлінні кредитно-депозитними процесами забезпечує перехід АТ «ОТП Банк» до моделі проактивного банкінгу, коли рішення приймаються на основі прогнозів,

а не реакції на вже сформовані події. Це дозволяє банку краще адаптуватися до мінливих економічних умов, ефективніше управляти ризиками, підтримувати стабільну ліквідність і водночас забезпечувати високий рівень клієнтської довіри.

У підсумку можна зазначити, що впровадження цифрових технологій та Big Data-аналітики стало для АТ «ОТП Банк» фундаментом сучасної моделі управління. Завдяки глибокому аналізу даних банк отримує можливість завчасно прогнозувати попит на фінансові послуги, раціонально формувати структуру активів і пасивів, підвищувати прибутковість та знижувати ризики. Цифрова трансформація, яку здійснює АТ «ОТП Банк», підтверджує його статус інноваційного лідера українського фінансового ринку, орієнтованого на якість, прозорість і стабільність у взаєминах із клієнтами [17].

Розвиток сучасного банківського сектору неможливий без дотримання високих стандартів корпоративного управління, соціальної відповідальності та прозорості. Європейська модель банківського менеджменту вже давно ґрунтується на принципах ESG - Environmental, Social, Governance, що об'єднують економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Для АТ «ОТП Банк», який є частиною провідної фінансової групи OTP Group, імплементація цих стандартів стала невід'ємною складовою його корпоративної стратегії, спрямованої на сталий розвиток, зміцнення репутації та підвищення рівня довіри клієнтів.

Впровадження ESG-підходу в діяльність банку є результатом еволюції управлінської моделі - від класичної, орієнтованої виключно на прибутковість, до комплексної, де фінансовий результат розглядається через призму екологічної, соціальної та етичної відповідальності. АТ «ОТП Банк» поступово інтегрує принципи сталого розвитку у всі рівні своєї діяльності: від стратегічного планування до щоденних операцій, поєднуючи ефективність бізнесу з повагою до цінностей суспільства [33].

Екологічна складова політики банку спрямована на підтримку «зелених» ініціатив - кредитування енергоефективних проєктів, участь у програмах зниження вуглецевого сліду та використання екологічних технологій у внутрішній

діяльності. АТ «ОТП Банк» активно фінансує підприємства, що переходять на відновлювані джерела енергії, а також пропонує клієнтам спеціальні «зелені» продукти – кредити на модернізацію будівель, встановлення сонячних батарей, утеплення житла та скорочення енергоспоживання. Це не лише підвищує екологічну свідомість клієнтів, а й сприяє формуванню в Україні сталої фінансової екосистеми, орієнтованої на довгостроковий результат [37].

Соціальний напрям ESG-політики охоплює діяльність банку у сфері розвитку персоналу, підтримки місцевих громад і створення безпечного та етичного робочого середовища. АТ «ОТП Банк» реалізує освітні програми для молоді, підтримує благодійні та гуманітарні ініціативи, а також сприяє підвищенню фінансової грамотності населення. Важливим елементом є розвиток корпоративної культури, що базується на принципах поваги, інклюзії, гендерної рівності та взаємної довіри. Соціальна політика банку не обмежується лише внутрішніми процесами – вона розповсюджується на партнерські відносини, де банк виступає прикладом етичного бізнесу, орієнтованого на довготривалі стосунки з клієнтами.

Управлінська складова ESG (Governance) в АТ «ОТП Банк» базується на принципах прозорості, етичності та підзвітності. Банк суворо дотримується вимог корпоративного управління, забезпечуючи відкритість своєї фінансової звітності, ефективність контролюючих органів та чітке розмежування управлінських функцій. Діяльність установи підпорядковується міжнародним стандартам IFRS та рекомендаціям європейських регуляторів. Важливе місце займає система compliance-контролю, що запобігає конфліктам інтересів, шахрайству та відмиванню коштів. Завдяки цьому АТ «ОТП Банк» стабільно утримує репутацію надійної та прозорої фінансової інституції [48]. Принцип прозорості, який є базовим у європейській банківській системі, став одним із визначальних у діяльності АТ «ОТП Банк». Установа регулярно публікує фінансові результати, аналітичні звіти, інформацію про соціальні ініціативи та корпоративне управління. Це сприяє зміцненню довіри між банком і клієнтами, а також підвищує його авторитет серед партнерів і міжнародних інвесторів [59].

### Інтеграція європейських принципів ESG у діяльність АТ «ОТП Банк»

Складова ESG	Основні напрями реалізації	Очікуваний ефект
Environmental (Екологічна)	«Зелене» кредитування, енергоефективні проєкти, скорочення споживання ресурсів	Зменшення екологічного впливу, підвищення сталості діяльності
Social (Соціальна)	Освітні програми, благодійність, розвиток персоналу, фінансова інклюзія	Підвищення соціальної довіри, лояльності клієнтів і працівників
Governance (Управлінська)	Прозора структура управління, міжнародна звітність, compliance-контроль	Зміцнення корпоративної репутації та інвестиційної привабливості

Не менш вагомим елементом є клієнтоорієнтованість, яка визначає стратегічну філософію АТ «ОТП Банк». Кожен клієнт розглядається як партнер, із яким вибудовуються довгострокові взаємовідносини, засновані на довірі, прозорості й взаємній вигоді. Банк активно розвиває цифрові сервіси - зокрема платформу OTP Online, що забезпечує повний цикл обслуговування без відвідування відділень. Водночас система Customer Experience Management дозволяє постійно аналізувати рівень задоволеності клієнтів і вдосконалювати сервіси відповідно до їхніх очікувань.

Адаптація європейських принципів ESG, прозорості та клієнтоорієнтованості стала фундаментом стратегічного розвитку АТ «ОТП Банк». Це забезпечує установі не лише фінансову стабільність, а й довгострокову довіру клієнтів, зміцнює її позиції на ринку та формує імідж сучасного банку, який діє за стандартами відповідального бізнесу. АТ «ОТП Банк» довів, що успіх у банківській сфері можливий лише тоді, коли фінансова ефективність поєднується з етичністю, відкритістю та соціальною відповідальністю.

### **3.2. Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності кредитної політики**

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності кредитної політики сучасних банків є вдосконалення процесів оцінювання платоспроможності позичальників. Для АТ «ОТП Банк» це завдання має стратегічне значення, оскільки якість кредитного портфеля безпосередньо залежить від точності попередньої діагностики фінансового стану клієнта, прогнозування ризиків і правильності прийнятих рішень щодо кредитування. У зв'язку з цим банк активно розвиває власну систему аналітичного оцінювання, що поєднує класичні методи кредитного аналізу з сучасними цифровими технологіями – скоринговими моделями, автоматизованими аналітичними платформами та алгоритмами штучного інтелекту (AI) [65].

Традиційна система оцінювання кредитоспроможності базувалася переважно на аналізі фінансової звітності, кредитної історії та рівня доходів позичальника. Проте сучасні ринкові умови, динамічність споживчої поведінки й поява нових джерел даних потребують більш гнучкого, швидкого та точного підходу. Саме тому АТ «ОТП Банк» впровадив модернізовану скорингову систему, побудовану на принципах машинного навчання. Вона дозволяє обробляти величезні масиви інформації в режимі реального часу - від фінансових транзакцій клієнта до його поведінкових характеристик у цифрових каналах. Це забезпечує глибшу оцінку ризику та підвищує ймовірність точного прогнозу повернення кредиту.

Важливою особливістю сучасних скорингових моделей є їхня здатність самонавчатися, тобто вдосконалювати точність прогнозів на основі нових даних і результатів попередніх рішень. Якщо раніше скоринг будувався на фіксованих формулах, то тепер - на адаптивних алгоритмах, які враховують зміни у фінансовій поведінці клієнтів, макроекономічні фактори та ринкові тренди. Наприклад, якщо певна група позичальників із певними параметрами (вік, тип

доходів, регіон проживання) демонструє високий рівень дисциплінованості, система автоматично підвищує для подібних клієнтів рейтинг надійності [45].

У процесі оцінювання платоспроможності АТ «ОТП Банк» застосовує багаторівневу аналітичну модель, що поєднує кількісні та якісні показники. До кількісних належать співвідношення боргового навантаження до доходів, стабільність грошових потоків, структура витрат і кредитна історія. Якісні показники охоплюють соціально-демографічні фактори, фінансову поведінку клієнта, його схильність до ризику, стабільність роботи та стиль управління власними фінансами. Завдяки цьому банк отримує комплексний портрет позичальника, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Таблиця 3.5

**Напрями вдосконалення системи оцінювання платоспроможності позичальників в АТ «ОТП Банк»**

Напрямок удосконалення	Інструменти	Очікуваний ефект
Скорингові моделі нового покоління	Машинне навчання, поведінковий скоринг, мікросегментація клієнтів	Підвищення точності прогнозу повернення кредиту, зменшення рівня дефолтів
Автоматизовані аналітичні системи	Інтеграція даних із CRM, бюро кредитних історій, цифрових каналів	Скорочення часу обробки заявок, зниження операційних витрат
Алгоритми штучного інтелекту	Predictive analytics, нейронні мережі, аналіз великих даних	Раннє виявлення ризикових клієнтів, оптимізація кредитних рішень
Моніторинг і адаптація моделей	Постійне оновлення параметрів скорингу, автоматичне навчання моделей	Гнучкість системи, актуальність рішень у мінливих ринкових умовах

Застосування автоматизованих аналітичних систем в АТ «ОТП Банк» дозволяє мінімізувати людський фактор у процесі ухвалення рішень, що особливо важливо для масового кредитування фізичних осіб і малого бізнесу. Усі дані про клієнта автоматично збираються, обробляються та аналізуються, після чого система формує попереднє рішення, яке перевіряється аналітиком. Це значно скорочує час розгляду заявки – з кількох днів до кількох хвилин, підвищуючи ефективність роботи банку та комфорт клієнтів.

Одним із найперспективніших напрямів є впровадження штучного інтелекту у кредитний скоринг. Алгоритми AI не лише аналізують історичні дані, але й здатні прогнозувати ймовірність неповернення кредиту, враховуючи тисячі змінних. Вони виявляють приховані закономірності, недоступні для класичних моделей, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Наприклад, система може виявити ризики не за фактом прострочки, а ще на етапі зміни фінансової поведінки клієнта - зниження регулярності платежів, збільшення кількості невеликих споживчих кредитів або частоти операцій за картою [62].

Впровадження штучного інтелекту також дозволяє банку перейти до індивідуалізованого кредитування, коли умови позики – ставка, ліміт, термін – визначаються не загальними параметрами, а унікальним ризиковим профілем конкретного клієнта. Це забезпечує баланс між ризиком і прибутковістю, підвищує лояльність клієнтів і формує довгострокові відносини на основі взаємної довіри.

Важливо, що АТ «ОТП Банк» використовує аналітичні технології не лише під час видачі кредитів, а й у посткредитному моніторингу. Автоматизовані системи відстежують зміни фінансової поведінки клієнта, дозволяючи виявляти потенційні ризики на ранніх етапах. У разі виникнення ознак зниження платоспроможності система генерує сигнал для відповідного підрозділу, який може запропонувати реструктуризацію боргу або індивідуальний план погашення. Це дає можливість банку запобігати прострочкам і підтримувати якість кредитного портфеля на високому рівні [32].

Застосування сучасних технологій оцінювання платоспроможності в АТ «ОТП Банк» – це не просто технічне оновлення, а стратегічна перевага, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність установи. Використання скорингових моделей, автоматизованих систем та штучного інтелекту дає змогу банку швидше приймати рішення, точніше оцінювати ризики та забезпечувати високу якість кредитного портфеля. Такий підхід формує довіру клієнтів, зміцнює позиції банку на ринку й відповідає сучасним європейським стандартам управління кредитними процесами.

Сучасна кредитна політика АТ «ОТП Банк» спрямована не лише на зростання обсягів кредитування, а й на структурну оптимізацію кредитного портфеля. Це означає, що головним завданням банку є досягнення збалансованості між дохідністю, ризиком і соціальною відповідальністю, а також формування стабільної клієнтської бази, яка забезпечить довгостроковий розвиток. У цьому контексті одним із пріоритетних напрямів є розширення фінансування мікро- та малого бізнесу, а також активізація іпотечного та енергоефективного кредитування, що відповідає як національним економічним потребам, так і стратегічним пріоритетам сталого розвитку [55].

Після 2021 року структура кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» зазнала трансформацій: перевага корпоративного кредитування почала поступово зміщуватися у бік підтримки підприємців малого й середнього бізнесу. Такий підхід зумовлений тим, що мікро- та малий бізнес є одним із найбільш динамічних секторів економіки, який формує значну частку зайнятості населення та забезпечує швидкий оборот капіталу. Розвиток цього сегмента не лише зменшує ризики концентрації портфеля, але й забезпечує стабільні потоки грошових надходжень для банку.

АТ «ОТП Банк» активно впроваджує програму кредитування малого бізнесу, орієнтовану на спрощення доступу підприємців до фінансових ресурсів. Для цього банк удосконалює процедури оцінювання ризиків, застосовує скорингові системи для бізнес-клієнтів, розробляє гнучкі продукти з урахуванням сезонності доходів та специфіки різних галузей - торгівлі, сільського господарства, логістики, послуг. Значна увага приділяється спільним проектам із державними програмами підтримки бізнесу, зокрема участі у програмі «Доступні кредити 5-7-9%». Це дозволяє банку зменшити ризикове навантаження за рахунок державних гарантій і водночас стимулювати розвиток підприємництва в Україні [28].

Розширення частки кредитування малого бізнесу позитивно впливає на диверсифікацію кредитного портфеля, зменшуючи залежність від великих корпоративних позичальників. Так, якщо раніше основна частина активів була зосереджена у великих корпоративних проектах, то зараз банк цілеспрямовано

розширює сегмент кредитів до 10 млн грн, який має стабільну прибутковість і менший рівень дефолтів. Мікро- та малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, забезпечує більш рівномірний розподіл ризиків, а велика кількість позичальників у цьому сегменті створює стабільну базу для нарощення доходів.

Не менш важливою складовою оптимізації структури кредитного портфеля є розвиток іпотечного кредитування, що традиційно має довгостроковий характер і забезпечує банку стабільні грошові потоки. АТ «ОТП Банк» активно бере участь у державних програмах «єОселя» та інших ініціативах, які спрямовані на поліпшення житлових умов громадян. Банк пропонує конкурентні умови кредитування на житло, враховуючи потреби різних категорій населення - молодих сімей, працівників бюджетної сфери, військовослужбовців. Розвиток цього напрямку сприяє не лише зростанню кредитного портфеля, але й формуванню позитивного іміджу банку як установи, що сприяє вирішенню соціально важливих завдань [19].

Особливе місце у стратегії банку займає енергоефективне кредитування, яке відповідає принципам ESG і політиці «зелених фінансів». В умовах енергетичної нестабільності та зростання тарифів на енергоресурси, такі кредити стають дедалі актуальнішими. АТ «ОТП Банк» пропонує фінансові інструменти для встановлення сонячних панелей, утеплення житла, заміни вікон і систем опалення на енергоощадні. Частину таких проєктів банк реалізує у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), що надає технічну та фінансову підтримку для розвитку сталих інвестицій.

Оптимізація структури кредитного портфеля також дає змогу банку підвищити рівень ліквідності та стійкості до макроекономічних коливань. На рисунку 3.2 представлено прогноз динаміки обсягів кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» на 2022–2026 роки.

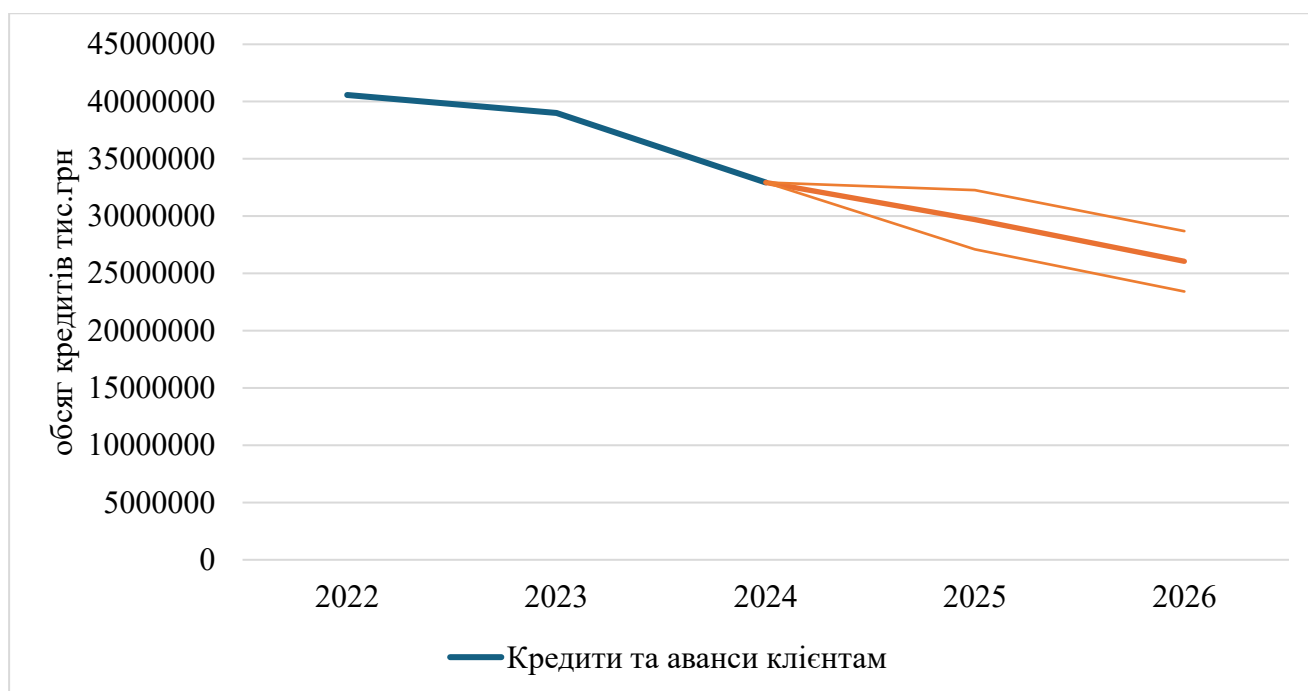


Рис. 3.2 Динаміка обсягів кредитного портфеля та прогностичні значення

Як видно з графіку, у 2022–2023 роках спостерігається поступове зниження обсягів кредитів, що свідчить про обережну політику банку у відповідь на економічну невизначеність. У 2024 році відображено більш значне скорочення кредитного портфеля, зокрема до рівня близько 32,9 млн грн. Це може бути пов'язано із впливом макроекономічних факторів, змінами платоспроможності клієнтів або необхідністю перегляду ризик-профілів. У 2025–2026 роках прогноз показує подальше помірне зниження обсягів кредитування з урахуванням можливих коливань, при цьому верхня та нижня межі прогнозу демонструють діапазон потенційних змін залежно від макроекономічної кон'юнктури.

Аналіз графіка дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на деяке скорочення обсягів кредитування, банк продовжує зберігати контроль над якістю портфеля та балансувати між дохідністю і ризиком. Кредити малому бізнесу та енергоефективні програми мають меншу чутливість до валютних і процентних ризиків, тоді як іпотечні позики створюють довгострокову ресурсну базу. Водночас банк розвиває внутрішні системи моніторингу для контролю якості портфеля, використовуючи аналітику Big Data та алгоритми прогнозування ризиків [16].

Таким чином, політика оптимізації кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» є системним процесом, спрямованим на підвищення його якості, прибутковості та стійкості. Збільшення частки фінансування малого бізнесу, іпотечних і енергоефективних проєктів дозволяє банку не лише зміцнювати конкурентні позиції, але й відігравати активну роль у розвитку економіки України. Завдяки цьому АТ «ОТП Банк» демонструє приклад відповідального банкінгу, який поєднує комерційну ефективність із суспільною користю та стратегічним баченням майбутнього.

Ефективне управління кредитними ризиками є одним із ключових завдань сучасного банку, оскільки саме від нього залежить стабільність, прибутковість і довгострокова стійкість фінансової установи. Для АТ «ОТП Банк», як одного з провідних банків України, питання зниження кредитних ризиків має стратегічне значення, особливо в умовах економічної нестабільності, військових ризиків та динамічних змін ринку. Система управління ризиками в банку базується на принципах збалансованості, передбачуваності та відповідності міжнародним стандартам. Головну роль у цьому процесі відіграють три ключові механізми - диверсифікація галузевого портфеля, страхування кредитних операцій та формування резервів під можливі втрати.

Першим напрямом зниження кредитних ризиків є диверсифікація галузевої структури кредитного портфеля, яка дозволяє уникнути надмірної концентрації активів у певних секторах економіки. АТ «ОТП Банк» застосовує принцип «не класти всі яйця в один кошик», формуючи збалансований портфель із представників різних галузей - промисловості, аграрного сектору, торгівлі, транспорту, будівництва, енергетики та послуг. Такий підхід мінімізує системні ризики, адже економічні коливання в одній сфері можуть бути компенсовані стабільністю в іншій. Наприклад, у періоди зниження ділової активності в промисловості банк активізує фінансування аграрного сектору або малих торговельних підприємств, що забезпечує стабільність доходів [13].

Особливу увагу банк приділяє аналізу галузевих ризиків перед наданням фінансування. Кожна галузь оцінюється за рядом параметрів - рівнем конкуренції,

залежністю від імпорتنих ресурсів, валютною чутливістю, стабільністю попиту, законодавчими обмеженнями. На основі цього аналізу банк формує ліміти кредитування для кожного сектора економіки. Такий підхід дозволяє уникати надмірної концентрації позик у високоризикових напрямках, зокрема в будівництві, металургії чи роздрібній торгівлі, які є більш чутливими до зовнішніх факторів.

Другим вагомим інструментом управління ризиками є впровадження систем страхування кредитних операцій. АТ «ОТП Банк» активно співпрацює зі страховими компаніями, що спеціалізуються на покритті ризиків неповернення кредитів, втрати заставного майна чи банкрутства позичальників. Така співпраця дає змогу банку забезпечувати фінансовий захист від непередбачуваних обставин, знижуючи потенційні збитки. Страхування охоплює як корпоративних клієнтів, так і фізичних осіб, включаючи страхування життя та працездатності позичальників, страхування заставного майна, ризиків знищення або пошкодження нерухомості. У результаті банк не лише мінімізує власні ризики, а й підвищує рівень довіри клієнтів, для яких наявність страхового покриття є ознакою надійності та відповідальності фінансової установи [53].

Страхові механізми особливо ефективно працюють у сфері іпотечного та автомобільного кредитування, де заставне майно є основним елементом забезпечення. У разі настання страхового випадку, банк отримує компенсацію, що дозволяє підтримувати ліквідність активів і знижує потребу у формуванні надлишкових резервів. Для корпоративних клієнтів АТ «ОТП Банк» запровадив програми страхування виробничих ризиків, які покривають втрати, пов'язані з перебоями у поставках, поломками обладнання або іншими непередбачуваними подіями.

Третім ключовим напрямом є система резервування під кредитні ризики, яка базується на міжнародних стандартах фінансової звітності (IFRS 9). Відповідно до цих вимог, банк формує резерви не лише за фактом прострочення, а й на підставі очікуваних кредитних збитків (Expected Credit Loss - ECL). Це означає, що банк оцінює ймовірність дефолту позичальника ще до виникнення проблемної заборгованості, формуючи резерви проактивно. Такий підхід дозволяє більш

точно відображати реальний рівень ризику в балансі та створює фінансовий буфер безпеки [49].

Процес резервування в АТ «ОТП Банку» є динамічним і диференційованим, тобто залежить від ризикового профілю клієнта, виду кредиту та галузевої приналежності. Для позичальників із високим кредитним рейтингом резерв формується на мінімальному рівні, тоді як для секторів з підвищеним ризиком – у збільшеному розмірі. Банк використовує математичні моделі для розрахунку ECL, які враховують макроекономічні прогнози, коливання обмінного курсу, рівень інфляції та тенденції ринку праці. Це забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни економічної ситуації та запобігає раптовому зростанню проблемної заборгованості.

Особливістю політики АТ «ОТП Банку» є поєднання резервування зі стратегією ризик-орієнтованого управління. Резерви не сприймаються як «заморожені» кошти, а розглядаються як інструмент управління ліквідністю та фінансовою стабільністю. Високий рівень резервів дозволяє банку витримувати зовнішні шоки, не знижуючи активність кредитування. Навіть у складні економічні періоди, коли інші банки обмежують кредитні програми, АТ «ОТП Банк» продовжує фінансування ключових секторів економіки, зокрема аграрного бізнесу, торгівлі та енергетики, завдяки наявності достатніх страхових і резервних механізмів [47].

На рисунку 3.3 представлено прогноз динаміки показника NPL АТ «ОТП Банк» на 2022–2026 роки. Аналіз графіку демонструє, що прогноз динаміки частки проблемних кредитів (NPL) АТ «ОТП Банк» на період 2022–2024 років відображає тенденцію до помірної зростання. Це зростання, ймовірно, зумовлене впливом зовнішніх макроекономічних шоків, військових ризиків та консервативним підходом банку до переоцінки кредитного портфеля відповідно до міжнародних стандартів (IFRS 9). Зокрема, прогнозується зростання показника NPL у 2025–2026 роках, що потребує посилення контролю та формування адекватних резервів. Така ситуація вимагає від банку не просто реактивного, а проактивного підходу до мінімізації втрат та захисту якості активів. Саме тому, в

умовах прогнозованого підвищення ризиків, АТ «ОТП Банк» застосовує посилені механізми управління.

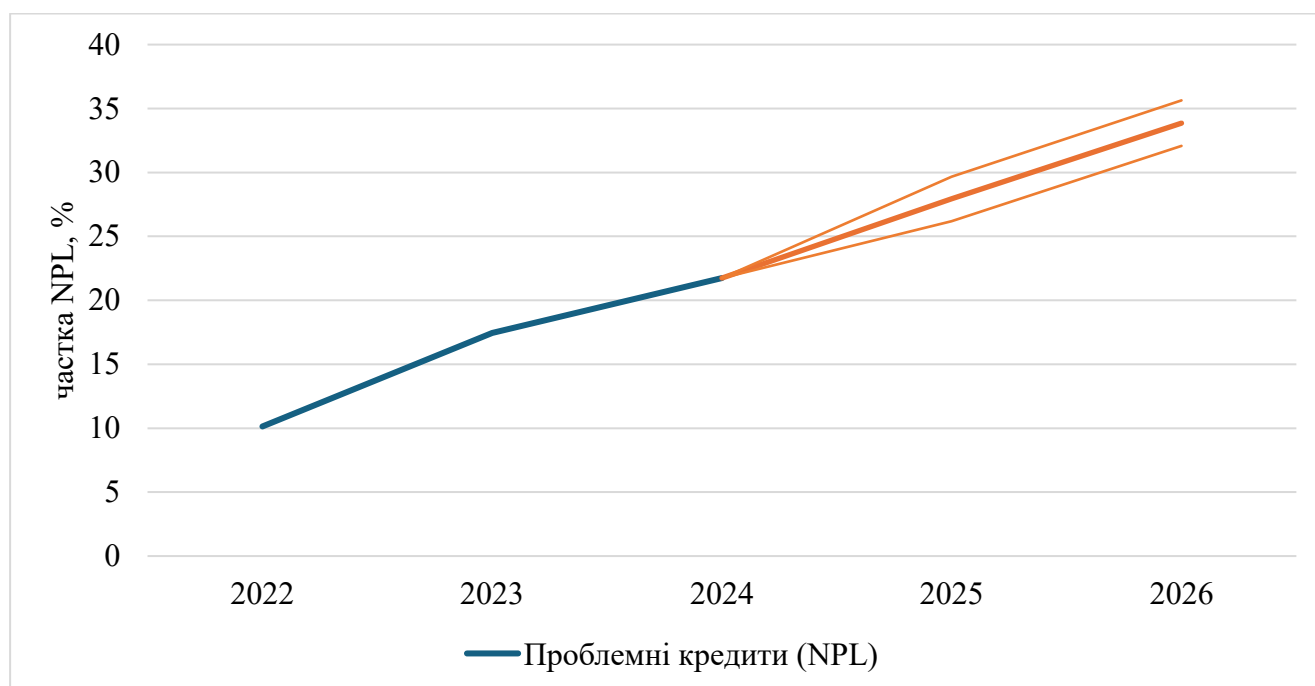


Рис.3.3 Динаміка частки проблемних кредитів (NPL) та прогнозні значення

Зниження рівня кредитних ризиків у діяльності АТ «ОТП Банк» – це не окремі заходи, а цілісна стратегічна система, що поєднує аналітику, технології, управління галузевими лімітами, страхові механізми та ефективне резервування. Вона дозволяє банку забезпечувати високу якість кредитного портфеля, мінімізувати втрати від дефолтів і підтримувати стабільне фінансове становище навіть у кризових умовах. Завдяки такій політиці АТ «ОТП Банк» утримує репутацію надійного партнера, який діє відповідально, дотримується міжнародних стандартів управління ризиками та здатен забезпечити баланс між прибутковістю та безпекою своєї діяльності.

Одним із провідних напрямів розвитку АТ «ОТП Банк» є глибока трансформація кредитної політики, спрямована на створення сучасної, технологічно гнучкої системи обслуговування клієнтів. У контексті зростання попиту на швидкі, прозорі та зручні фінансові послуги банк приділяє особливу

увагу розширенню продуктової лінійки кредитування, орієнтованої на різні сегменти клієнтів – від фізичних осіб до корпоративного бізнесу. Мета цього процесу полягає не лише в нарощуванні обсягів кредитування, а й у побудові більш ефективної, клієнтоцентричної моделі, де кожен позичальник може обрати оптимальний фінансовий інструмент з індивідуальними умовами та цифровим оформленням.

АТ «ОТП Банк» активно впроваджує нові формати кредитних продуктів, серед яких – споживчі кредити, онлайн-кредитування, корпоративні та автокредити. Вони відрізняються високим рівнем автоматизації, швидкістю ухвалення рішень і прозорими механізмами розрахунку ставок. Клієнти мають можливість обрати між фіксованими та плаваючими відсотковими ставками залежно від власних фінансових можливостей і прогнозів ринку. Такий підхід дозволяє банку утримувати конкурентоспроможність навіть у періоди коливань облікової ставки НБУ, а клієнтам – адаптувати свої витрати під реальні економічні умови [22].

Особливе місце у продуктивній стратегії банку посідає розвиток онлайн-кредитування. У межах цифрової платформи OTP Online позичальники можуть подати заявку, отримати рішення та підписати договір за допомогою електронного підпису без відвідування відділення. Цифрова екосистема банку інтегрована з бюро кредитних історій, податковими реєстрами та внутрішніми скоринговими моделями, що забезпечує швидке ухвалення рішень та мінімізацію ризиків. Завдяки цим рішенням час від подання заявки до зарахування коштів скоротився з кількох днів до кількох хвилин, що виводить АТ «ОТП Банк» у лідери за швидкістю кредитного обслуговування.

У сегменті корпоративного кредитування банк робить акцент на створенні адаптивних фінансових продуктів, що враховують специфіку бізнесу клієнта, сезонність доходів, структуру активів і ринкові ризики. Для малого та середнього бізнесу пропонуються програми фінансування оборотного капіталу, інвестицій у розвиток виробництва, оновлення обладнання, експортно-імпорتنих операцій. Водночас запроваджено систему партнерських кредитів, у межах якої

підприємства можуть отримувати фінансування через торговельних і промислових партнерів банку [41].

Автокредитування також стало одним із найдинамічніших напрямів розвитку банку. АТ «ОТП Банк» співпрацює з провідними автодилерами та онлайн-маркетплейсами, забезпечуючи клієнтам можливість оформлення кредиту безпосередньо в автосалоні або через цифрову платформу. Для цього впроваджено автоматизовану систему ухвалення рішень, яка аналізує фінансовий профіль клієнта та видає результат протягом 20–30 хвилин. Це дозволяє банку суттєво підвищити обсяги автокредитування й забезпечити гнучкі умови для різних категорій позичальників - від молодих сімей до корпоративних клієнтів.

Гнучкість процентних ставок є однією з ключових конкурентних переваг АТ «ОТП Банку».

Таблиця 3.7

#### Розвиток основних напрямів кредитування в АТ «ОТП Банк»

Категорія кредиту	Основні особливості	Цільова аудиторія	Конкурентні переваги
Споживчі кредити	Беззаставні, з онлайн-оформленням, рішення за 5 хвилин	Фізичні особи	Простота, швидкість, мінімальний пакет документів
Онлайн-кредити	Повна цифровізація процесу, електронний договір, без візиту до банку	Молодь, фрилансери, онлайн-користувачі	Цілодобова доступність, миттєва перевірка скорингу
Корпоративні кредити	Гнучкі умови фінансування, адаптивні ставки, державні гарантії	Малий і середній бізнес	Персоналізація, партнерські програми, швидке погодження
Автокредити	Купівля нових і вживаних авто, програми з автосалонами	Фізичні та юридичні особи	Онлайн-заявка, лояльні ставки, мінімальний строк розгляду

Залежно від фінансової поведінки клієнта, його кредитної історії та типу продукту, банк може запропонувати індивідуальні умови. Для клієнтів із високим рейтингом надійності передбачено знижені ставки, а для нових позичальників - програми поступового зменшення відсотків після шести місяців бездоганного

обслуговування. Така політика стимулює клієнтів до дисциплінованого користування кредитами та формує довіру до банку.

Розширення продуктової лінійки кредитів також сприяє диверсифікації доходів банку, оскільки поєднує коротко- та довгострокові продукти. Споживчі та онлайн-кредити забезпечують оперативний грошовий потік, тоді як корпоративні й автокредити формують стабільну дохідну базу. Поєднання цих напрямів створює збалансовану структуру активів, що дозволяє банку ефективно управляти ліквідністю та мінімізувати ризики [33].

Отже, стратегія розширення продуктової лінійки кредитів в АТ «ОТП Банк» є не лише інструментом зростання ринкової частки, а й важливим кроком до створення інноваційної, клієнтоорієнтованої банківської моделі. Завдяки поєднанню гнучких ставок, цифрових технологій і швидкого сервісу банк формує конкурентну перевагу, зміцнюючи свій статус одного з найдинамічніших і технологічно розвинених банків України.

### **3.3. Шляхи вдосконалення депозитної політики та формування стабільної ресурсної бази**

Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності депозитної політики АТ «ОТП Банк» є створення сучасної, клієнтоорієнтованої системи депозитних продуктів, яка базується на принципах гнучкості, індивідуальності та прозорості. У сучасних умовах, коли ринок банківських послуг характеризується високою конкуренцією, клієнти дедалі частіше очікують не стандартних пропозицій, а персоналізованих фінансових рішень, які враховують їхню лояльність, історію співпраці з банком, обсяг залучених коштів і терміни розміщення вкладів. Саме тому АТ «ОТП Банк» розробив концепцію гнучкої системи депозитних продуктів, яка дозволяє поєднувати стабільність традиційного депозиту з індивідуальним підходом до кожного клієнта [22].

Основна мета цієї системи полягає у створенні балансу між вигідністю для клієнта та стабільністю ресурсної бази банку. Якщо раніше депозитна політика

ґрунтувалася на єдиних відсоткових ставках для певних строків і сум, то сьогодні АТ «ОТП Банк» запроваджує диференційовану модель, де ставка розраховується з урахуванням декількох факторів: розміру депозиту, строку його розміщення, валюти, каналу оформлення (онлайн або офлайн) та історії співпраці клієнта з банком. Це дозволяє не лише мотивувати вкладників розміщувати більші суми на довші терміни, а й формує відчуття індивідуальної цінності кожного клієнта.

Особливе місце у цій моделі посідає принцип лояльності, який реалізується через систему надбавок і бонусів. Для постійних клієнтів, які неодноразово відкривали депозити або користуються іншими продуктами банку (наприклад, кредитними картками, інвестиційними програмами чи зарплатними проєктами), передбачені підвищені ставки. Такий підхід не лише підвищує прибутковість вкладів для клієнтів, але й забезпечує банку довгострокову ресурсну стабільність, оскільки стимулює клієнтів залишатися в межах банківської екосистеми [17].

АТ «ОТП Банк» активно розвиває цифрову платформу депозитних послуг, яка дає змогу клієнтам самостійно налаштовувати параметри депозиту - обирати суму, валюту, термін і навіть періодичність виплати відсотків. Такий рівень кастомізації є важливим чинником конкурентоспроможності банку, оскільки дозволяє вкладникам максимально адаптувати продукт під власні фінансові цілі.

*Таблиця 3.8*

**Диференціація процентних ставок за депозитними продуктами АТ  
«ОТП Банк»**

Категорія клієнта	Термін розміщення (міс.)	Сума депозиту (грн)	Базова ставка (%)	Індивідуальна ставка з урахуванням лояльності (%)
Новий клієнт (онлайн-відкриття)	3–6	50 000–100 000	12,5	13,0
Постійний клієнт із позитивною історією	6–12	100 000–300 000	13,0	14,2
VIP-клієнт або корпоративний вкладник	12–18	300 000–1 000 000	13,5	15,0
Клієнт із зарплатним проєктом	6–12	50 000–200 000	13,2	14,0

У межах цієї політики АТ «ОТП Банк» впровадив також динамічну систему онлайн-калькуляції ставок, що дозволяє клієнтам у реальному часі бачити, як змінюється прибутковість залежно від обраних параметрів депозиту. Це не лише підвищує рівень прозорості, а й формує довіру, адже клієнт може самостійно перевірити вигідність свого рішення. Крім того, для депозитів, оформлених через мобільний застосунок OTP Online, передбачено додаткові бонуси у вигляді підвищених ставок або кешбеку за довгострокове розміщення коштів [4].

Важливою перевагою гнучкої депозитної системи є її адаптивність до ринкових умов. У періоди зростання облікової ставки НБУ банк може оперативно коригувати власні процентні пропозиції, зберігаючи привабливість депозитів і водночас оптимізуючи витрати на залучення ресурсів. У разі стабілізації ринку ставка може бути скоригована з урахуванням поведінки клієнтів, щоб підтримати баланс між дохідністю та ліквідністю.

Крім гнучкості умов, важливим аспектом нової депозитної стратегії є персоналізація фінансової взаємодії. Банк використовує аналітичні інструменти Big Data для аналізу депозитної поведінки клієнтів - частоти відкриття вкладів, термінів пролонгації, суми поповнень. Це дозволяє прогнозувати майбутні дії клієнтів і пропонувати їм персоналізовані пропозиції. Наприклад, якщо система виявляє, що клієнт зазвичай відкриває депозити на три місяці, йому автоматично може бути запропонована ставка на шість місяців із бонусом за пролонгацію [17].

Упровадження гнучкої депозитної системи з персоналізованими ставками має комплексний позитивний ефект. Для банку це означає підвищення ефективності залучення коштів, стабільність ресурсної бази та зміцнення конкурентних позицій. Для клієнта – це зручність, прозорість і можливість отримувати додатковий прибуток завдяки довірі до банку. Така стратегія відповідає європейським стандартам клієнтоорієнтованого банкінгу, де головною метою є не просто залучення депозитів, а створення довгострокових фінансових відносин, заснованих на взаємній вигоді та партнерстві.

Гнучка система депозитних продуктів із персоналізованими ставками в АТ «ОТП Банк» є прикладом сучасного підходу до управління ресурсною базою.

Вона поєднує технологічні рішення, індивідуальні фінансові моделі та стратегічну орієнтацію на клієнта, що робить її ефективним інструментом стабілізації депозитного портфеля та зміцнення довіри вкладників [44].

Одним із найдинамічніших напрямів модернізації депозитної політики АТ «ОТП Банк» є розширення можливостей цифрового банкінгу. У межах цифрової стратегії банк робить акцент на активізації онлайн-депозитів і мобільних накопичувальних рахунків, які стали невід'ємною частиною сучасної фінансової екосистеми. Такі продукти дозволяють клієнтам зручно керувати власними заощадженнями через мобільний застосунок OTP Online, який перетворився на універсальний інструмент щоденної взаємодії з банком.

Завдяки впровадженню функціоналу онлайн-депозитів банк забезпечив можливість відкривати, поповнювати й продовжувати депозити в кілька кліків без відвідування відділення. Процедура стала повністю автоматизованою: система самостійно розраховує найвигіднішу ставку, виходячи з параметрів - суми, строку та валюти, а клієнт отримує актуальні пропозиції в режимі реального часу. Це дозволяє не лише зменшити адміністративне навантаження на персонал банку, а й значно підвищити рівень залученості клієнтів, які цінують швидкість і простоту фінансових операцій [19].

Особливої популярності набули мобільні накопичувальні рахунки, які поєднують гнучкість поточного рахунку та дохідність депозиту. Клієнт може самостійно встановлювати розмір регулярних поповнень, змінювати термін накопичення або відкривати кілька цільових рахунків для різних фінансових потреб – наприклад, на подорож, освіту чи купівлю житла. Така модель дає можливість контролювати процес накопичення коштів і водночас отримувати стабільний дохід, що сприяє формуванню культури заощаджень серед клієнтів.

Важливим аспектом є інтерактивність застосунку OTP Online, який інтегрований із системою аналітики Big Data. Це дозволяє банку відстежувати поведінку користувачів – частоту поповнень, середній залишок, динаміку руху коштів – і формувати індивідуальні пропозиції. Наприклад, клієнтам, які регулярно відкладають певну суму, система може автоматично запропонувати

підвищену ставку або новий депозит із довшим терміном і додатковими бонусами. Такий підхід формує персоналізований клієнтський досвід, підвищуючи рівень довіри до банку [24].

Застосування цифрових депозитних сервісів дало змогу АТ «ОТП Банку» створити нову модель клієнтської взаємодії, у якій акцент зроблено не на формальному залученні коштів, а на побудові тривалих відносин. Онлайн-депозити дають клієнтам відчуття контролю та безпеки, адже всі операції здійснюються в зашифрованому середовищі, а доступ до рахунків захищений багаторівневою аутентифікацією. Це особливо важливо в умовах сучасних кіберзагроз, коли питання безпеки стає визначальним фактором при виборі банку.

АТ «ОТП Банк» також розробив систему мотиваційних інструментів для стимулювання користувачів мобільного застосунку. До них належать підвищені ставки для онлайн-депозитів, кешбек за пролонгацію рахунків, бонусні відсотки для активних користувачів і акційні пропозиції для нових клієнтів. Завдяки цьому банк не лише зміцнює ресурсну базу, але й розвиває фінансову культуру серед населення, спонукаючи клієнтів частіше користуватись цифровими інструментами [42].

Упровадження онлайн-депозитів та мобільних накопичувальних рахунків стало важливим етапом цифрової трансформації банку. Це дало змогу збільшити частку дистанційних операцій, скоротити витрати на обслуговування, підвищити рентабельність депозитного бізнесу та залучити нову аудиторію - переважно молодь і цифрово активних користувачів. Таким чином, ОTR Online перетворився на не просто сервіс для управління фінансами, а на повноцінну платформу формування довіри, лояльності та довгострокових відносин із клієнтами.

Активізація онлайн-депозитів і мобільних накопичувальних рахунків є не лише проявом технологічного розвитку АТ «ОТП Банк», а й елементом стратегії зміцнення клієнтської залученості та стабільності ресурсної бази. Поєднання інновацій, безпеки та персоналізованого підходу дозволяє банку формувати сучасну культуру заощаджень, у центрі якої стоїть комфорт, довіра та цифрова свобода клієнта [18].

Одним із стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності депозитної політики АТ «ОТП Банк» є впровадження та розвиток комплексних програм лояльності, спрямованих на зміцнення довіри клієнтів і формування довгострокових партнерських відносин. У сучасних умовах, коли клієнти мають широкий вибір фінансових установ, ключовим завданням банку стає не лише залучення нових вкладників, а й утримання існуючих, стимулювання їхньої активності та заохочення повторних операцій. Саме тому АТ «ОТП Банк» системно вдосконалює свої програми лояльності, розділяючи їх за цільовими сегментами: для постійних вкладників, корпоративних клієнтів та молоді.

Для постійних вкладників банк пропонує індивідуалізовані бонусні механізми – підвищені процентні ставки при пролонгації депозитів, накопичення бонусних балів за кожен новий вклад, а також кешбек-програми для клієнтів, які активно користуються іншими продуктами банку. Такий підхід формує відчуття персональної цінності клієнта, зміцнює його фінансову прихильність і мотивує до тривалого співробітництва. Окрім цього, банк регулярно проводить акції «Лояльний клієнт» і «Бонус за довіру», у межах яких вкладники можуть отримати додаткові відсотки чи грошові винагороди при відкритті нових депозитів або поповненні існуючих рахунків [12].

Для корпоративного сегмента АТ «ОТП Банк» розробив окрему систему переваг, орієнтовану на підприємства, які розміщують значні кошти або регулярно користуються корпоративними фінансовими продуктами. Серед таких інструментів – гнучкі умови управління ліквідністю, знижені тарифи на обслуговування рахунків, можливість розміщення короткострокових депозитів із частковим достроковим зняттям, а також програми «Deposit+Business», які дозволяють автоматично реінвестувати кошти з корпоративних рахунків у депозити з підвищеними ставками. Це не лише покращує управління грошовими потоками підприємств, а й формує довгострокову співпрацю з банком, зменшуючи відтік корпоративних ресурсів.

Особливої уваги заслуговує молодіжний сегмент, який у сучасних умовах стає стратегічно важливим для формування майбутньої клієнтської бази. Для

молоді банк пропонує гнучкі накопичувальні програми, бонуси за відкриття першого депозиту, навчальні фінансові курси та акційні пропозиції через мобільний застосунок OTP Online. Вкладники у віці до 25 років отримують доступ до короткострокових депозитів із вищими відсотковими ставками, гейміфікованими завданнями (наприклад, «накопич 10 000 грн - отримай бонус»), а також можливістю брати участь у розіграшах подарунків за регулярне поповнення рахунку. Таким чином, програми лояльності банку не лише стимулюють заощадження, а й формують фінансову культуру серед молодого покоління [5].

Завдяки поєднанню різних форматів винагород – грошових бонусів, кешбеків, підвищених ставок, подарункових сертифікатів – банк створює цілісну систему стимулів, яка забезпечує емоційну та фінансову прив'язаність клієнта. У результаті клієнти сприймають співпрацю з банком не просто як розміщення депозиту, а як взаємовигідне партнерство, у якому їхня активність безпосередньо впливає на рівень доходу. Це підвищує довіру, сприяє позитивному іміджу установи та забезпечує стабільне зростання ресурсної бази.

Стійкість і конкурентоспроможність будь-якого банку безпосередньо залежать від структури його ресурсної бази, тобто від джерел залучення фінансових коштів. Для АТ «ОТП Банк» диверсифікація цих джерел стала ключовим чинником у забезпеченні фінансової гнучкості та стабільності діяльності. У сучасних умовах, коли фінансові ринки характеризуються високою волатильністю, а конкуренція за депозитні ресурси зростає, банк активно впроваджує політику розширення ресурсних джерел через партнерські фінансові програми, облігаційні інструменти та міжбанківські угоди [47].

Одним із важливих напрямів є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР, ІФС та інші, що надають банку можливість залучати довгострокові кошти для фінансування програм енергоефективності, підтримки малого бізнесу та стійкого розвитку. Такі партнерські програми дозволяють банку не лише збільшити обсяг фінансування, а й знизити ризики

ліквідності, адже залучені ресурси мають стабільний характер і спрямовуються на конкретні стратегічні цілі.

Важливим інструментом диверсифікації ресурсної бази є випуск власних облігацій, які дозволяють залучати кошти на внутрішньому ринку капіталу. Облігаційні програми АТ «ОТП Банку» характеризуються високим рівнем надійності та привабливими умовами для інвесторів, що підвищує довіру до установи як стабільного емітента. Крім того, завдяки використанню облігацій банк зменшує залежність від традиційних депозитних джерел, створюючи багаторівневу структуру фінансування [28].

Ще одним напрямом є укладання довгострокових міжбанківських угод, які дають змогу отримувати додаткові ресурси через співпрацю з іншими фінансовими установами. Такі угоди особливо важливі в періоди нестабільності ринку, оскільки забезпечують оперативний доступ до ліквідності та підтримують оптимальну структуру активів і пасивів.

Завдяки поєднанню цих інструментів - партнерських програм, облігацій і міжбанківських ресурсів – АТ «ОТП Банк» формує збалансовану та стійку ресурсну базу, що дозволяє ефективно протидіяти зовнішнім ризикам і підтримувати конкурентні умови для вкладників. Такий підхід відповідає європейським стандартам управління фінансовою стабільністю, забезпечує прогнозованість грошових потоків і підвищує інвестиційну привабливість банку на українському ринку.

Таким чином, розвиток програм лояльності та диверсифікація ресурсних джерел є взаємопов'язаними елементами стратегії АТ «ОТП Банку». Вони спрямовані на створення стабільної, прибуткової та клієнтоорієнтованої моделі депозитної політики, яка забезпечує довіру вкладників, стійкість фінансування й підвищення конкурентних позицій банку в національній фінансовій системі.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів удосконалення кредитно-депозитної політики АТ «ОТП Банк» дозволило сформуванню комплексної системи пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління активами і пасивами банку, зміцнення його фінансової стабільності та посилення конкурентних позицій на ринку банківських послуг. У межах третього розділу розглянуто стратегічні підходи, інструменти та практичні механізми модернізації політики банку з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку фінансового сектору України.

У результаті аналізу було визначено, що сучасна модель кредитно-депозитної діяльності АТ «ОТП Банк» потребує подальшої цифрової трансформації, глибшої персоналізації продуктів та посилення ризик-орієнтованого менеджменту. В основу концептуальних засад вдосконалення покладено інтегровану модель управління, яка забезпечує баланс між прибутковістю, ліквідністю та мінімізацією ризиків. Запропоновано використання ризик-орієнтованого підходу до ухвалення фінансових рішень, що дає змогу знизити частку проблемних кредитів, підвищити якість портфеля та зміцнити довіру інвесторів і вкладників.

Окрему увагу приділено впровадженню цифрових технологій, аналітики Big Data та інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту на кредити та депозити, удосконалення скорингових моделей і підвищення точності управлінських рішень. Ці технології відкривають можливості для динамічної адаптації банку до ринкових змін, скорочують операційні витрати та покращують клієнтський досвід. Важливим стратегічним вектором розвитку визначено також імплементацію європейських принципів ESG – прозорості, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості, які формують сучасну культуру корпоративного управління.

У межах удосконалення кредитної політики запропоновано низку практичних рішень, серед яких – розвиток гібридних скорингових систем, оптимізація галузевої структури кредитного портфеля, впровадження програм страхування та резервування для зниження ризиків, а також розширення продуктової лінійки кредитів з акцентом на мікробізнес, іпотеку та «зелене» кредитування. Це дозволить банку зміцнити позиції у сегментах із високим потенціалом зростання, збільшити прибутковість активів і забезпечити більш збалансоване управління ризиками.

Щодо депозитної політики, визначено доцільність створення гнучкої системи депозитних продуктів із персоналізованими ставками, активізації онлайн-депозитів та накопичувальних рахунків через мобільний застосунок OTP Online, що забезпечує зручність, швидкість і лояльність клієнтів. Розвиток програм лояльності для різних клієнтських сегментів, диверсифікація джерел ресурсів через партнерські програми, облігаційні інструменти та міжбанківські угоди формують стійку фінансову основу для стабільного зростання банку.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення кредитно-депозитної політики АТ «ОТП Банк» формують єдину цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення ліквідності та забезпечення стабільного розвитку установи в умовах сучасного конкурентного середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, аналітичних і прикладних аспектів формування та вдосконалення кредитно-депозитної політики банківських установ, зокрема на прикладі АТ «ОТП Банк», дало змогу всебічно розкрити сутність, механізми функціонування та напрями розвитку цього ключового елементу банківської діяльності. У роботі обґрунтовано, що ефективна кредитно-депозитна політика є фундаментом фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності банку, а її подальший розвиток потребує гармонійного поєднання стратегічного управління, інноваційних технологій і ризик-орієнтованого підходу.

На основі результатів дослідження були сформовані наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено економічну сутність і значення кредитно-депозитної політики в діяльності банківських установ. Встановлено, що вона є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку банку та визначає напрями управління активами і пасивами. Обґрунтовано, що кредитно-депозитна політика безпосередньо впливає на рівень ліквідності, фінансову стійкість і прибутковість банку. Доведено її роль у формуванні ресурсної бази, забезпеченні безперервності грошових потоків і підтриманні довіри клієнтів. З'ясовано, що ефективна політика сприяє адаптації банків до змін економічного середовища. Особливої актуальності вона набуває в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Визначено, що збалансованість кредитних і депозитних операцій є основою стабільного розвитку банку.

2. Досліджено принципи, інструменти та механізми реалізації кредитної та депозитної політики комерційних банків. Установлено, що ключовими принципами є збалансованість ризику та прибутковості, ліквідності, диверсифікації та гнучкості управлінських рішень. Проаналізовано роль процентної політики як основного інструменту регулювання вартості ресурсів і попиту на банківські продукти. Розкрито значення системи управління ризиками,

формування резервів і контролю за якістю активів. Визначено важливість диверсифікації кредитного та депозитного портфелів. Доведено необхідність узгодження строків і обсягів активних та пасивних операцій. Підкреслено роль ALM-підходів у сучасному банківському менеджменті.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід формування та реалізації кредитно-депозитної політики та визначити можливості його адаптації в умовах України. Установлено, що банки країн ЄС орієнтуються на стабільність, жорстке регулювання та контроль ризиків, тоді як банки США демонструють гнучкість і високий рівень цифровізації. Особливу увагу приділено впровадженню ESG-підходів, клієнтоорієнтованих моделей обслуговування та ризик-орієнтованого ціноутворення. Проаналізовано застосування Big Data, автоматизованих скорингових систем і стрес-тестування. Визначено, що поєднання стабільності європейської моделі та інноваційності американської є доцільним для України. Обґрунтовано можливість адаптації цих підходів з урахуванням воєнних та макроекономічних ризиків.

4. Надано загальну характеристику діяльності АТ «ОТП Банк». Встановлено, що протягом досліджуваного періоду банк демонстрував фінансову стабільність і здатність ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності. Проаналізовано динаміку основних фінансових показників, зокрема обсягів активів, кредитного портфеля та депозитної бази. Виявлено поступове зростання кредитних операцій і зміцнення ресурсної бази. Структурний аналіз активів і пасивів засвідчив раціональне співвідношення між коротко- та довгостроковими зобов'язаннями. Відзначено високий рівень диверсифікації джерел фінансування. Підтверджено орієнтацію банку на підтримання ліквідності та фінансової стійкості.

5. Проведено аналіз кредитного портфеля АТ «ОТП Банк», у межах якого досліджено його структуру, динаміку та якість. Встановлено дотримання банком принципів обережного та відповідального кредитування. Проаналізовано використання сучасних скорингових моделей і автоматизованих систем оцінки платоспроможності позичальників. Виявлено активне застосування інструментів

управління кредитними ризиками, зокрема лімітування, резервування та моніторингу проблемної заборгованості. Оцінено рівень диверсифікації кредитного портфеля за видами позичальників і строками. З'ясовано, що така політика сприяє зниженню ризиків і стабільності активів. Доведено позитивний вплив кредитної політики на фінансову стійкість банку.

6. Оцінено депозитну політику банку з погляду формування стабільної ресурсної бази. Проаналізовано структуру депозитного портфеля за строками, видами клієнтів і валютами. Встановлено, що банк пропонує конкурентоспроможні процентні ставки та широкий спектр депозитних продуктів. Особливу увагу приділено розвитку цифрових сервісів і дистанційних каналів залучення коштів. Виявлено орієнтацію банку на клієнтоорієнтований підхід і персоналізацію депозитних пропозицій. Високий рівень довіри клієнтів сприяє стабільності депозитної бази. Депозитна політика забезпечує підтримання ліквідності та фінансування активних операцій.

7. Обґрунтовано концептуальні підходи та напрями вдосконалення кредитної та депозитної політики АТ «ОТП Банк». Визначено необхідність посилення інтеграції управління активами і пасивами в межах ALM-підходу. Запропоновано вдосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням макроекономічних і воєнних ризиків. Обґрунтовано доцільність розширення використання цифрових технологій і аналітики Big Data. Визначено напрями оптимізації структури кредитного та депозитного портфелів. Підкреслено важливість забезпечення балансу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком. Реалізація запропонованих підходів сприятиме довгостроковій фінансовій стійкості банку.

8. Розроблено практичні пропозиції щодо підвищення ефективності кредитної політики. Запропоновано інтегровану модель управління кредитно-депозитними процесами, яка ґрунтується на поєднанні прибутковості, ліквідності та мінімізації ризиків. Обґрунтовано доцільність упровадження ризик-орієнтованого менеджменту та використання аналітики Big Data для прогнозування ринкових тенденцій. Визначено необхідність розвитку цифрового

кредитування та автоматизованих систем ухвалення рішень. Особливу увагу приділено розширенню продуктової лінійки кредитування. Запропоновано розвиток мікробізнес-кредитів, енергоефективних програм, іпотечного та онлайн-кредитування. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності банку.

9. Визначено шляхи вдосконалення депозитної політики та розроблено заходи для формування стабільної ресурсної бази банку. Обґрунтовано доцільність запровадження персоналізованої системи процентних ставок залежно від профілю клієнта. Запропоновано активніше використання мобільного застосунку ОTR Online як інструменту залучення та утримання вкладників. Рекомендовано розвиток програм лояльності та бонусних депозитних продуктів. Визначено необхідність диверсифікації джерел ресурсів через випуск облігацій, партнерські програми та міжбанківські угоди. Реалізація запропонованих заходів підвищить стабільність депозитної бази. Це забезпечить фінансову стійкість банку в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланюк М. В. Аналіз депозитної та кредитної політики комерційних банків України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 22–31.
2. Барановський О. Формування комплексної програми забезпечення фінансової безпеки комерційних банків України. *Світ фінансів*. 2021. № 3 (68). С. 65–79.
3. Бартош О. М. Депозитна політика як складова системи управління діяльністю банку. *Фінансовий простір*. 2014. № 4(16). С. 19–24.
4. Бідюк О. О. Депозитна політика банків в період трансформації банківської системи України. *Економічний вісник*. 2017. № 1. С. 29–37.
5. Бойко С., Герасименко Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-54>
6. Васюренко О. В. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 318 с.
7. Волкова Н. І. Удосконалення управління залученими депозитними ресурсами банку. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 53–59.
8. Волохата В. Є. Нецінові методи в управлінні залученими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 229–234.
9. Вовчак О. Д., Хуторна М. Е. Типологізація бізнес-моделей банків та інших кредитних інституцій з позиції формування ефективної бізнес-архітектури банківського сектору. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2022. С. 596
10. Гаркуша Ю. О., Марушевська В. В. Розвиток роздрібного банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць*. 2022. № 5–6. С. 294–295.

11. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2006. 600 с.
12. Горун М. В. Аналізування внутрішніх факторів впливу на маркетингове забезпечення формування депозитних ресурсів банків. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3823>.
13. Депозитний лабіринт: ставки в гривні зростають, але з довгостроковими вкладками краще не поспішати. URL: <https://mind.ua/openmind/20247315-depozitnij-labirint-stavki-v-grivni-zrostayut-alez-dovgostrokovimi-vkladami-krashche-ne-pospishati>.
14. Даниленко Ю. Повоєнні виклики та можливості розвитку банківської системи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-14>
15. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. № 3. С. 8–25.
16. Дребот Н. П., Галько О. Р. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 125–132.
17. Дзюблюк О. В., Корнеєв В. В., Міщенко В. І. та ін. *Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія*. За ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. 298 с.
18. Емець В. А. Характеристика депозитної політики банків України на сучасному етапі. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 79–81.
19. Еш С. М., Ляховецька В. М. Депозитна політика банків та інструменти її реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 17. С. 133–138.
20. Желіховський А. Л. Механізм формування та реалізації депозитної політики банку: кваліфікаційна робота магістра за спец. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / А. Л. Желіховський. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2022. 73 с.

21. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
22. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4).
23. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.
24. Ігнатова О. М., Романченко В. В. Статистичний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку депозитної бази українських банків. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. С. 78–91.
25. Іноземцева Є. В., Волкова В. В. Концептуальні засади удосконалення формування ресурсного потенціалу банку. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 56-64.
26. Кічурчак М. В. Банківські депозити в умовах війни в Україні: виклики, тенденції та перспективи. Перші Гальчинські читання : збірник тез конференції / за заг. ред. Я. А. Жаліла ; упоряд. А. Л. Дешко. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2024.
27. Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Іванова Т. В. Науково-теоретичний підхід до визначення бізнес-моделі банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2022. № 1-2 С. 290-291.
28. Коваленко М. О. Депозитна політика банків України та її вплив на ефективність залучення депозитних ресурсів. *Економіка і наука*. 2017. № 2. С. 39–44.
29. Колодяжна Т. В., Бакуменко Т. О. Економічна сутність та класифікація депозитних операцій комерційних банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 802-805
30. Кокоша А. В. Фактори впливу та визначення оцінки фінансової стійкості банку. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року*. Т. 2. Київ: КНУТД, 2023. С. 132–141.

31. Корицька О., Кухта І. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство* 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89>.
32. Коцовська Р. Р., Павлишин О. П., Хміль Л. М. Банківські операції: навч. посіб. К.: УБС НБУ; Знання, 2010. 390 с.
33. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.
34. Макаренко Ю. П., Сагач Т. О. Проблеми формування депозитного портфеля банків в умовах нестабільності депозитної бази та шляхи їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 15–18.
35. Макаренко Ю. П., Хацько В. В. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП Банк». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 39–45.
36. Мельникова І. М. Маркетингова політика комерційного банку на депозитному ринку. К.: КНТЕУ, 2009. 197 с.
37. Мельничук Н. Ю., Ковальчук С. С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1. С. 163–167.
38. Московець Є. А., Мочалова Л. А. Оцінка ефективності депозитної політики комерційного банку. *Ползуновський альманах*. 2009. Т. 2. № 3. С. 31–36.
39. Наглядова статистика. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
40. Науменкова С. В., Міщенко В. І., Міщенко С. В. Макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 2. С. 4–16.
41. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/privateclients/investments/deposits/>.
42. Петрук О. Банківська справа: навч. посіб. / за ред. Ф. Бутинця. Київ: Кондор, 2004. 461 с.

43. Полякова Н. М. Стратегія управління активними і пасивними операціями банку. URL: [www.rusnauka.com/8.../1\\_104516.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8.../1_104516.doc.htm).

44. Постанова НБУ № 516 від 03.12.2003 «Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій та операцій з ощадними сертифікатами банку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03#Text>.

45. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

46. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>

47. Рейтинг стійкості банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>.

48. Руда О. Л., Маркуш К. Г. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 81–84.

49. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

50. Садчикова І., Кальченко О., Панченко О. Сучасні тенденції розвитку кредитного ринку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 234–252.

51. Синяк А. А. Можливі напрями удосконалення депозитної політики комерційних банків України. URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/sinyak/library/article2.htm>.

52. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 580 с.

53. Слободянюк В. С. Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «ОТП Банк». *Збірник наукових праць ХНУ*. 2022. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/64afef4d-2e09-4e7a-ae49-98a46e6d9c64/download>.

54. Сотніков Є. О. Оцінка конкурентної позиції АТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг України. *Електронне наукове видання ДТЕУ*. 2022. URL: [https://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6622/1/Сотніков\\_ФФО\\_1-11м.pdf](https://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6622/1/Сотніков_ФФО_1-11м.pdf).
55. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 403 с.
56. Степаненко О. І. Властивості грошових потоків та ризику їх впливу на фінансову стабільність підприємства. *КНЕУ*. 2024. № 197. С. 94–106.
57. Стахурська А. А., Приступа Л. А. Концептуальні засади сучасної депозитної політики вітчизняних банківських установ. *Фінансові аспекти розвитку економіки України*. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 54–56.
58. Тур О. В. Державні банки в умовах цифровізації фінансового сектору України. Фінансовий бізнес в Україні та світі: інновації та цифровізація: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2025 р., Львів, Україна. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2025/11>
59. Труш Г. В. Особливості формування депозитної політики комерційних банків. *Формування ринкової економіки*. 2012. № 28. С. 386–393.
60. Ходакевич С., Пономаренко К., Журавльов О. Розвиток небанків в Україні та світі. *Модернізація економіки та суспільства*. 2023. № 7. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams>
61. Чайковська В.П. Сутність фінансової політики, її значення та роль у житті держав. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. Ч. 7. С. 202-206
62. Череп А. В., Андросова О. Ф. Банківські операції: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 410 с.
63. Черкашина К. Ф., Бузник М. В. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 160–167. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-23).
64. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. № 63. С. 145–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>.

65. Зянько В. В., Коваль Н. О. Банківський менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.

66. A methodology for compliance assessment. Basel Committee on Banking Supervision and International Association of Deposit Insurers. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs192.pdf>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня  
2024 р. (у тисячах гривень)

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про фінансовий стан  
станом на 31 грудня 2024 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	7,788,504	10,827,171
Кредити та аванси банкам	5	10,800,061	21,491,993
Кредити та аванси клієнтам	6	31,274,810	24,861,899
Інвестиції в цінні папери	7	62,374,094	43,360,299
Похідні фінансові активи		11,003	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	-	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	24,634
Поточні податкові активи		64	40
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	566,795	486,795
Основні засоби	9	736,236	684,883
Інші фінансові активи	10	177,007	114,674
Інші нефінансові активи	10	57,556	51,951
<b>Загальна сума активів</b>		<b>113,810,764</b>	<b>102,043,482</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		442	15,211
Кошти клієнтів	11	90,573,724	81,855,086
Похідні фінансові зобов'язання		1,333	22,758
Інші залучені кошти		46	53
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		934,535	2,683,009
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	252,717	246,958
Інші фінансові зобов'язання	12	1,162,200	1,162,001
Інші нефінансові зобов'язання	12	171,874	162,478
Відстрочені податкові зобов'язання	17	104,620	76,907
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>93,201,491</b>	<b>86,224,461</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		12,203,942	7,484,733
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		577,939	506,896
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>20,609,273</b>	<b>15,819,021</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>113,810,764</b>	<b>102,043,482</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління

15 квітня 2025 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

15 квітня 2025 року


## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»**

Окремий звіт про прибуток або збиток  
за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року  
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	2024	2023
Процентні доходи, у т.ч.:	13	11,851,747	12,121,526
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	11,839,475	12,109,061
Інші процентні доходи	13	12,272	12,465
Процентні витрати	13	(3,262,122)	(3,480,867)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>8,589,625</b>	<b>8,640,659</b>
Комісійні доходи	14	1,898,570	1,869,768
Комісійні витрати	14	(902,622)	(739,463)
Інші доходи		155,874	91,475
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		602,649	(102,552)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		54,294	(24,491)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		312,252	378,182
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(397,500)	206,885
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	552,653	120,458
Інші витрати	16	(165,222)	(220,011)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(15,456)	(129,729)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(15,456)	(129,729)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,978,061)	(1,679,418)
Амортизаційні витрати	16	(393,820)	(341,058)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(764,443)	(647,867)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>7,548,793</b>	<b>7,422,838</b>
Витрати на сплату податку на прибуток	17	(3,428,713)	(3,710,531)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>4,120,080</b>	<b>3,712,307</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		8,253	7,436

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

15 квітня 2025 року



  
Наталя Дюба  
Головний бухгалтер

15 квітня 2025 року

Примітки, надані на сторінках 08-100, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

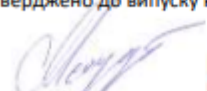
## Продовження Додатку А

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»**

**Окремий звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року  
(у тисячах українських гривень)**


	Примітки	2024	2023
Прибуток (збиток) за рік		4,120,080	3,712,307
<b>Інший сукупний дохід</b>			
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		(4,220)	71
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування</b>			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		154,199	613,334
у тому числі:			
зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1,652	202,824
зміна резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	24	152,547	410,510
Сума накопиченого прибутку/ (збитку), що перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(54,294)	24,491
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	17	(24,642)	(161,850)
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування</b>		<b>75,263</b>	<b>475,975</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>71,043</b>	<b>476,046</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>4,191,123</b>	<b>4,188,353</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

15 квітня 2025 року



  
Наталя Дюба  
Головний бухгалтер

15 квітня 2025 року

Примітки, надані на сторінках 08-100, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2024	2023
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		12,215,736	12,042,627
Комісійні доходи, що отримані		1,923,995	1,877,289
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		556,810	(83,609)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		312,252	378,182
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності (інші доходи отримані)		153,643	91,947
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти сплачені		(3,285,782)	(3,473,023)
Комісійні витрати, що сплачені		(902,622)	(739,463)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені, у т.ч.:		(2,818,934)	(2,362,767)
Витрати на виплати працівникам		(1,884,370)	(1,517,150)
Інші адміністративні та операційні витрати		(769,538)	(625,606)
Інші витрати		(165,026)	(220,011)
Сплата податків на прибуток		(5,174,140)	(1,166,725)
<b>Чисті грошові потоки (використані в операційній діяльності) до зміни в операційних активах і зобов'язаннях</b>		<b>2,980,958</b>	<b>6,564,458</b>
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(5,488,277)	5,603,055
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(64,026)	214,559
Чисте (збільшення)/зменшення інших нефінансових активів		6,532	12,549
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		(14,787)	15,211
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		6,458,219	2,418,069
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(146,544)	(10,442)
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(7,908)	(12,535)
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>3,724,167</b>	<b>14,804,924</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Придбання цінних паперів		(5,496,799,975)	(5,971,222,029)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери		5,478,278,889	5,961,470,908
Придбання основних засобів		(122,267)	(120,204)
Надходження від продажу основних засобів		5,765	69,796
Придбання нематеріальних активів		(266,657)	(268,616)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(18,904,245)</b>	<b>(10,070,145)</b>

## Продовження Додатку А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року (продовження)  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2024	2023
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Повернення інших залучених коштів		(31)	(579)
Виплати за орендними зобов'язаннями	12	(104,565)	(73,133)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(104,596)</b>	<b>(73,712)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>		<b>(15,284,674)</b>	<b>4,661,067</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		1,534,438	1,415,245
Вплив зміни резервів на грошові кошти та їх еквіваленти	4	19,637	152,871
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>(13,730,599)</b>	<b>6,229,183</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>		<b>32,319,164</b>	<b>26,089,981</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	<b>4</b>	<b>18,588,565</b>	<b>32,319,164</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

15 квітня 2025 року



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

15 квітня 2025 року

Примітки, надані на сторінках 08-100, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.


## Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2023 р. (у тисячах гривень)

### АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»


Окремий звіт про фінансовий стан  
станом на 31 грудня 2023 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	10,827,171	4,749,260
Кредити та аванси банкам	5	21,491,993	21,720,592
Кредити та аванси клієнтам	6	24,861,899	29,892,900
Інвестиції в цінні папери	7	43,360,299	32,852,589
Похідні фінансові активи		-	3,246
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	24,634
Поточні податкові активи		40	5
Відстрочені податкові активи	17	-	65,407
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	486,795	362,306
Основні засоби	9	684,883	802,462
Інші фінансові активи	10	114,674	330,426
Інші нефінансові активи	10	51,951	62,568
<b>Загальна сума активів</b>		<b>102,043,482</b>	<b>91,005,538</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		15,211	231
Кошти клієнтів	11	81,855,086	77,736,460
Похідні фінансові зобов'язання		22,758	9,233
Інші залучені кошти		53	159
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		2,683,009	119,500
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	246,958	301,643
Інші фінансові зобов'язання	12	1,162,001	1,070,480
Інші нефінансові зобов'язання	12	162,478	137,164
Відстрочені податкові зобов'язання	17	76,907	-
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>86,224,461</b>	<b>79,374,870</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		7,484,733	3,772,426
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		506,896	30,850
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>15,819,021</b>	<b>11,630,668</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>102,043,482</b>	<b>91,005,538</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

## Продовження Додатку Б

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток  
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2023	2022
Процентні доходи, у т.ч.:	13	12,121,526	8,787,828
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	12,109,061	8,774,395
Інші процентні доходи	13	12,465	13,433
Процентні витрати	13	(3,480,867)	(1,981,446)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>8,640,659</b>	<b>6,806,382</b>
Комісійні доходи	14	1,869,768	1,785,441
Комісійні витрати	14	(739,463)	(663,787)
Інші доходи		91,475	128,973
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(102,552)	100,893
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(24,491)	(7,847)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		378,182	713,690
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		206,885	70,226
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	120,458	(5,658,273)
Інші витрати	16	(220,011)	(134,244)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(129,729)	(100,474)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(129,729)	(100,254)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,679,418)	(1,408,154)
Амортизаційні витрати	16	(341,058)	(341,116)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(647,867)	(565,299)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>7,422,838</b>	<b>726,411</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(3,710,531)	(129,305)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>3,712,307</b>	<b>597,106</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		7,436	1,196

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління

19 квітня 2024 року



Наталя Дюба  
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.


## Продовження Додатку Б

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»**

Окремий звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року  
(у тисячах українських гривень)

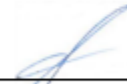
	Примітки	2023	2022
Прибуток (збиток) за рік		3,712,307	597,106
<b>Інший сукупний дохід</b>			
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		71	1,172
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування</b>			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		613,334	(41,983)
у тому числі:			
зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		202,824	(110,475)
зміна резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	24	410,510	68,492
Сума накопиченого прибутку/ (збитку), що перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		24,491	7,847
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	17	(161,850)	6,145
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування</b>		<b>475,975</b>	<b>(27,991)</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>476,046</b>	<b>(26,819)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>4,188,353</b>	<b>570,287</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

19 квітня 2024 року



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Продовження Додатку Б

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2023	2022
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		12,042,627	8,694,972
Комісійні доходи, що отримані		1,877,289	1,754,684
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(83,609)	113,546
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		378,182	713,690
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності (інші доходи отримані)		91,947	140,785
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти сплачені		(3,473,023)	(1,994,258)
Комісійні витрати, що сплачені		(739,463)	(663,787)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені, у т.ч.:		(2,362,767)	(2,123,315)
Витрати на виплати працівникам		(1,517,150)	(1,437,346)
Інші адміністративні та операційні витрати		(625,606)	(551,505)
Інші витрати		(220,011)	(134,464)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(1,166,725)	(149,799)
<b>Чисті грошові потоки (використані в операційній діяльності) до зміни в операційних активах і зобов'язаннях</b>		<b>6,564,458</b>	<b>6,486,518</b>
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		-	(379,871)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		5,603,055	8,329,393
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		214,559	(201,810)
Чисте (збільшення)/зменшення інших нефінансових активів		12,549	(3,696)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		15,211	(1,035)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		2,418,069	12,499,881
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(10,442)	(48,335)
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(12,535)	9,996
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>14,804,924</b>	<b>26,691,041</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Придбання цінних паперів		(5,971,222,029)	(3,088,078,802)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери		5,961,470,908	3,070,463,782
Придбання основних засобів		(120,204)	(185,571)
Надходження від продажу основних засобів		69,796	95,249
Придбання нематеріальних активів		(268,616)	(130,885)
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		-	1,441
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(10,070,145)</b>	<b>(17,834,786)</b>


## Продовження Додатку Б

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року (продовження)  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2023	2022
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Повернення інших залучених коштів		(579)	(17)
Виплати за орендними зобов'язаннями	12	(73,133)	(60,898)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(73,712)</b>	<b>(60,915)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>		<b>4,661,067</b>	<b>8,795,340</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		1,415,245	4,421,800
Вплив зміни резервів на грошові кошти та їх еквіваленти	4	152,871	(126,713)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		6,229,183	13,090,427
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>		<b>26,089,981</b>	<b>12,999,554</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>		<b>4</b>	<b>32,319,164</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Додаток В


Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня  
2022 р. (у тисячах гривень)

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»


Окремий звіт про фінансовий стан  
станом на 31 грудня 2022 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	4,749,260	3,870,163
Кредити та аванси банкам	5	21,720,592	9,129,391
Кредити та аванси клієнтам	6	29,892,900	40,460,458
Інвестиції в цінні папери	7	32,852,589	14,627,919
Похідні фінансові активи		3,246	8,376
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	26,075
Поточні податкові активи		5	110
Відстрочені податкові активи	16	65,407	68,847
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	362,306	344,801
Основні засоби	9	802,462	948,483
Інші фінансові активи	10	330,426	118,981
Інші нефінансові активи	10	62,568	76,697
<b>Загальна сума активів</b>		<b>91,005,538</b>	<b>69,819,444</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		231	1,225
Кошти клієнтів	11	77,736,460	57,064,997
Похідні фінансові зобов'язання		9,233	4
Інші залучені кошти		159	176
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	301,643	298,908
Інші фінансові зобов'язання	12	1,070,480	1,106,276
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,164	137,788
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		119,500	149,689
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>79,374,870</b>	<b>58,759,063</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,772,426	3,175,320
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		30,850	57,669
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>11,630,668</b>	<b>11,060,381</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>91,005,538</b>	<b>69,819,444</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер


## Продовження Додатку В

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток  
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року  
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	2022	2021
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	8,787,828	5,770,296
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	8,774,395	5,740,629
Інші процентні доходи	13	13,433	29,667
Процентні витрати	13	(1,981,446)	(1,129,067)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>6,806,382</b>	<b>4,641,229</b>
Комісійні доходи	14	1,785,441	1,989,949
Комісійні витрати	14	(663,787)	(700,725)
Інші доходи		128,973	102,884
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		100,893	231,419
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7,847)	183,338
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		70,226	(202,227)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(5,658,273)	(789,663)
Інші витрати	16	(134,244)	(118,864)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(100,474)	(13,340)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(100,254)	(11,209)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,408,154)	(1,328,609)
Амортизаційні витрати	16	(341,116)	(316,322)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(565,299)	(629,626)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>726,411</b>	<b>3,350,731</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(129,305)	(605,620)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>597,106</b>	<b>2,745,111</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		1,196	5,499

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

26 квітня 2023 року



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року


## Продовження Додатку В

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року  
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	2022	2021
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Прибуток (збиток) за рік		597,106	2,745,111
<b>Інший сукупний дохід</b>			
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		1,172	2,038
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування</b>			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування у тому числі:		(41,983)	142,650
зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(110,475)	209,643
зміна резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	24	68,492	(66,993)
Сума накопиченого прибутку/ (збитку), що перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		7,847	(188,680)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	17	6,145	(12,299)
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування</b>		<b>(27,991)</b>	<b>(58,329)</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>(26,819)</b>	<b>(56,291)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>570,287</b>	<b>2,688,820</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

26 квітня 2023 року



  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року

Примітки, надані на сторінках 08-106, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Продовження Додатку В

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
		За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності	За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		8,694,972	6,058,437
Комісійні доходи, що отримані		1,754,684	2,012,466
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		113,546	223,047
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності (інші доходи отримані)		140,785	98,942
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти сплачені		(1,994,258)	(1,083,402)
Комісійні витрати, що сплачені		(663,787)	(700,725)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені, у т.ч.:		(2,123,315)	(2,012,182)
Витрати на виплати працівникам		(1,437,346)	(1,278,976)
Інші адміністративні та операційні витрати		(551,505)	(612,490)
Інші витрати		(134,464)	(120,716)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(149,799)	(541,747)
<b>Чисті грошові потоки (використані в операційній діяльності) до зміни в операційних активах і зобов'язаннях</b>		<b>6,486,518</b>	<b>4,356,124</b>
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(379,871)	-
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		8,329,393	(14,068,505)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(201,810)	(18,362)
Чисте (збільшення)/зменшення інших нефінансових активів		(3,696)	22,988
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		(1,035)	1,234
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		12,499,881	10,572,888
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(48,335)	51,055
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		9,996	2,404
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>26,691,041</b>	<b>919,826</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Придбання цінних паперів		(3,088,078,802)	(453,031,625)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери		3,070,463,782	450,971,785
Надходження від продажу основних засобів		95,249	4,637
Придбання основних засобів		(185,571)	(154,341)
Придбання нематеріальних активів		(130,885)	(148,340)
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		1,441	-
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(17,834,786)</b>	<b>(2,357,884)</b>

## Продовження Додатку В

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»


Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року (продовження)  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
		За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності	За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Повернення інших залучених коштів		(17)	(91)
Виплати за орендними зобов'язаннями	9	(60,898)	(168,168)
Дивіденди сплачені		-	(1,200,000)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(60,915)</b>	<b>(1,368,259)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>		<b>8,795,340</b>	<b>(2,806,317)</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		4,421,800	(1,290,611)
Вплив зміни резервів на грошові кошти та їх еквіваленти		(126,713)	(42,016)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>13,090,427</b>	<b>(4,138,944)</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>		<b>12,999,554</b>	<b>17,138,498</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	<b>4</b>	<b>26,089,981</b>	<b>12,999,554</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

  
Володимир Мудрий  
Голова Правління

26 квітня 2023 року

  
Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року

Примітки, надані на сторінках 08-106, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 р. (у тисячах гривень)

### Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

#### Окремий звіт про фінансовий стан

станом на 31 грудня 2021 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року (як рекласифіковано)	31 грудня 2019 року (як рекласифіковано)
<b>АКТИВИ</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	3,870,163	3,510,420	3,139,593
Кредити та аванси банкам	5	9,129,391	13,628,078	4,308,470
Кредити та аванси клієнтам	6	40,460,458	27,638,193	25,311,393
Інвестиції в цінні папери	7	14,627,919	12,503,675	10,824,761
Похідні фінансові активи		8,376	10,561	454
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		26,075	27,857	28,152
Поточні податкові активи		110	90	64
Відстрочені податкові активи	16	68,847	76,544	38,747
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	344,801	358,631	196,461
Основні засоби	9	948,483	822,412	564,279
Інші фінансові активи	10	118,981	98,434	152,745
Інші нефінансові активи	10	76,697	110,869	77,061
<b>Загальна сума активів</b>		<b>69,819,444</b>	<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
Кошти банків		1,225	132	189,668
Кошти клієнтів	11	57,064,997	47,838,522	35,401,926
Похідні фінансові зобов'язання		4	844	3,447
Інші залучені кошти		176	267	378,133
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		298,908	279,484	83,939
Інші фінансові зобов'язання	12	1,106,276	1,043,519	767,140
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,788	109,274	97,768
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		149,689	81,304	84,827
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>58,759,063</b>	<b>49,353,346</b>	<b>37,006,848</b>
<b>КАПІТАЛ</b>				
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,175,320	1,630,209	(103,513)
Емісійний дохід	22	405,075	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		57,669	113,960	50,596
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>11,060,381</b>	<b>9,571,561</b>	<b>7,774,475</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>69,819,444</b>	<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління



Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

## Продовження Додатку Г

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток  
за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020 (як реклаसифіковано)
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	5,770,296	4,962,915
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	5,740,629	4,943,088
Інші процентні доходи	13	29,667	19,827
Процентні витрати	13	(1,129,067)	(1,409,227)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>4,641,229</b>	<b>3,553,688</b>
Комісійні доходи	14	1,989,949	1,684,106
Комісійні витрати	14	(700,725)	(567,220)
Інші доходи		102,884	104,883
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		231,419	(402,922)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		183,338	79,306
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		301,288	692,833
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(202,227)	95,761
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(789,663)	(1,030,570)
Інші витрати	16	(118,864)	(75,384)
Інші прибутки (збитки)		(13,340)	(18,917)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,328,609)	(1,144,668)
Амортизаційні витрати	16	(316,322)	(238,128)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(629,626)	(613,419)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>3,350,731</b>	<b>2,119,349</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(605,620)	(385,627)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>2,745,111</b>	<b>1,733,722</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,499	3,473

Затверджено до вилучення керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління



17 серпня 2022 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року

## Продовження Додатку Г

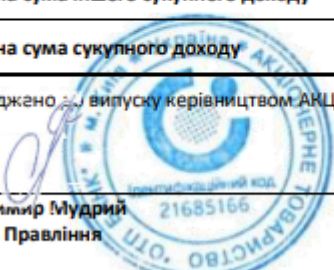
**Акціонерне товариство «ОТП БАНК»**

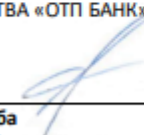
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020
	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Прибуток (збиток) за рік		2,745,111	1,733,722
<b>Інший сукупний дохід</b>			
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		2,038	223
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування</b>			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		142,650	147,059
у тому числі:			
зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		209,643	250,927
зміна резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(66,993)	(103,868)
Сума накопиченого прибутку/ (збитку), що перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(188,680)	(83,918)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(12,299)	-
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування</b>		<b>(58,329)</b>	<b>63,141</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>(56,291)</b>	<b>63,364</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>2,688,820</b>	<b>1,797,086</b>

Затверджано за випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:


 Володимир Мудрий  
Голова Правління


 Наталя Дюба  
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року

17 серпня 2022 року

Примітки, надані на сторінках 8-112, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Продовження Додатку Г

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020 (як реклаифіковано)
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти сплачені		(1,083,402)	(1,420,016)
Проценти отримані		6,058,437	5,896,396
Комісійні доходи, що отримані		2,012,466	1,684,106
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		223,047	(412,639)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		301,288	692,833
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності (інші доходи отримані)		98,942	120,704
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Комісійні витрати, що сплачені		(700,725)	(567,220)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені, у т.ч.:		(2,012,182)	(1,789,551)
Витрати на виплати працівникам		(1,278,976)	(1,123,223)
Інші адміністративні та операційні витрати		(612,490)	(599,291)
Інші витрати		(120,716)	(67,037)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(541,747)	(426,973)
<b>Чисті грошові потоки (використані в операційній діяльності) до зміни в операційних активах і зобов'язаннях</b>		<b>4,356,124</b>	<b>3,777,640</b>
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		-	473,403
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(14,068,505)	(2,629,836)
Чисте (збільшення)/зменшення похідних фінансових активів		2,185	(10,107)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(20,547)	54,311
Чисте (збільшення)/зменшення інших нефінансових активів		22,988	(26,883)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		1,234	(189,987)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		10,572,888	9,191,551
Чисте збільшення/(зменшення) похідних фінансових зобов'язань		(840)	(2,603)
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		51,895	276,379
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		2,404	(437,577)
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>919,826</b>	<b>10,476,291</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Придбання цінних паперів		(453,031,625)	(548,062,005)
Надходження від реалізації інвестицій у цінні папери		450,971,785	546,759,323
Надходження від продажу основних засобів		4,637	34,412
Придбання основних засобів		(154,341)	(145,119)
Придбання нематеріальних активів		(148,340)	(162,170)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(2,357,884)</b>	<b>(1,575,559)</b>

## Продовження Додатку Г

## Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про рух грошових коштів  
за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року (продовження)  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020 (як реклаифікован о)
		За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності	За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Повернення інших залучених коштів		(91)	(367,982)
Виплати за орендними зобов'язаннями	9	(168,168)	(147,237)
Дивіденди сплачені		(1,200,000)	-
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(1,368,259)</b>	<b>(515,219)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>		<b>(2,806,317)</b>	<b>8,385,513</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(1,290,611)	1,778,325
Вплив зміни резервів на грошові кошти та їх еквіваленти		(42,016)	-
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		(4,138,944)	10,163,838
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>		<b>17,138,498</b>	<b>6,974,660</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	<b>4</b>	<b>12,999,554</b>	<b>17,138,498</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління

17 серпня 2022 року



Наталя Дюба  
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року

Примітки, надані на сторінках 8-112, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.