

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2025-2-12>

УДК 336.717.8

JEL G21, O32

**Б. І. Пшик**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
фінансових технологій та консалтингу Львівського  
національного університету імені Івана Франка, м. Львів  
e-mail: pshykb1978@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

**Т. М. Болгар**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
управління та адміністрування Придніпровського  
інституту ПАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія  
управління персоналом», м. Кременчук  
e-mail: t.bolgar@duan.edu.ua  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-249X>

**В. В. Хомин**

студентка факультету управління фінансами та  
бізнесу Львівського національного університету  
імені Івана Франка, м. Львів  
e-mail: veronikahomin3@gmail.com  
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-6167-0845>

## **РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

*Досліджено тенденції в розвитку методів управління депозитними ресурсами банків України з огляду на поширення та вдосконалення управлінських, маркетингових і цифрових інновацій. Розкрито сутність, специфіку та види цінних і нецінних методів управління залученими ресурсами, визначено їхні основні переваги та недоліки. Перелік нецінних методів управління депозитами доповнено такими позиціями: розширення каналів комунікації з наявними та потенційними вкладниками та доведення до відома їх корисної інформації про депозитні продукти, розвиток інфраструктури обслуговування клієнтів, налагодження з ними довгострокових партнерських відносин, упровадження цифрових і технологічних інновацій в процес обслуговування вкладників, підвищення іміджу та репутації банку, обслуговування зарплатних проєктів і виконання функцій платіжного агента, участь у благодійних проєктах і програмах з підвищення фінансової грамотності населення. Зазначено, що вибір конкретних методів повинен бути економічно обґрунтованим, урахувати інтереси та уподобання конкретної цільової групи, яку банк планує залучити до обслуговування, і базуватися на порівнянні витрат та економічних ефектів від здійснення їх. Визначено напрями вдосконалення управління депозитними ресурсами, ураховуючи вплив чинників інноваційного розвитку.*

**Ключові слова:** банки, депозити, депозитне обслуговування, інновації, управління депозитами, фінансові ресурси, цифровізація.

### **Pshyk B. I., Bolhar T. M., Khomyn V. V. DEVELOPMENT OF METHODS FOR MANAGING DEPOSIT RESOURCES OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE CHANGES**

*In a world of swift digital transformations, the global market is seeing notable structural shifts. This applies not only to novel technologies, but also to how brands engage with their consumers. Artificial intelligence (AI) and big data analytics are at the heart of this change. With these instruments, companies can analyze consumer behavior more profoundly and precisely, considering the cultural and behavioral traits of diverse audiences worldwide. This allows them to hone their marketing strategies and cultivate a strong emotional bond between the consumer and the brand. The article aims to identify and examine the opportunities that artificial intelligence and big data technologies offer to boost the efficacy of brand communication within the international market. The article reviews theoretical approaches to constructing brand communication in the global market, considering digital transformation, specifically concentrating on the concept and function of brand communication. The key models of brand communication are assessed. The potential of employing artificial intelligence to develop and manage brand communications is examined. The role of big data in making communication decisions, encompassing audience segmentation, analysis of consumer behavior, and content adjustment to cultural specificities is identified. Particular attention is given to the integration of AI and Big Data into a brand's global communication plan. The pros and cons associated with incorporating AI and Big Data into brand communication strategies, including ethical and legal aspects, are outlined. The article suggests constructing brand communication centered on artificial intelligence and big data, and offers suggestions for brands on the effective application of digital technologies in communicating with consumers on a worldwide scale. Via artificial intelligence and data analytics, brands can ensure a consistent customer experience throughout all stages of interaction. This starts with social media and expands all the way to physical points of sale, which in turn helps to boost customer loyalty and satisfaction. Analytics of behavioral, demographic, and contextual data allows for precise*

*segmentation, recognizing consumer needs, and predicting market trends. This produces the conditions for brands to more effectively tailor content to the cultural and regional attributes of their audience.*

**Keywords:** banks, deposits, deposit servicing, innovations, deposit management, financial resources, digitalization.

**Формулювання проблеми.** Фінансовою основою функціонування банківського сектору України завжди були і залишаються депозитні ресурси, які суттєво перевищують обсяги власного капіталу та слугують головним джерелом здійснення кредитно-інвестиційних операцій. Негативні зміни в економічній ситуації унаслідок пандемії COVID-19 і тривалої повномасштабної війни російського агресора проти України зумовлюють зниження довіри до банківського сектору, уповільнення темпів відтворювальних процесів в економіці, а також зменшення обсягів коштів на поточних і депозитних рахунках. Потреба в підвищенні ефективності управління депозитними ресурсами банків виникає не лише з огляду на загострення кризових процесів у національній економіці, а й на поширення та постійне вдосконалення сучасних управлінських, маркетингових, цифрових технологій, які проникли вже у всі сфери суспільної діяльності.

Останнім часом у вітчизняній банківській практиці проблема вибору методів управління депозитними ресурсами актуалізується дедалі більше. Особливо це відчувається в умовах воєнного стану, коли бізнес на окупованих і наближених до них територіях практично припинив своє функціонування, а чимало громадян для власної безпеки вдалися до механізмів внутрішнього переміщення на більш віддалені від центру бойових дій території або тимчасової еміграції за кордон. Суттєве загострення конкурентної боротьби за кожного клієнта та намагання забезпечити належний рівень дохідності стимулює банки до пошуків нових прийомів, які сприяли б утриманню наявної клієнтської бази та залученню нових вкладників. Якщо раніше вкладники визначали основним пріоритетом захист і гарантування повернення своїх коштів, то в сучасних умовах на перший план виходять більш привабливі умови розміщення коштів, зручність дистанційного обслуговування та рівень клієнтського комфорту.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління депозитними ресурсами банку доволі широко висвітлені в працях українських науковців. Наприклад, Т. Я. Андрейків і П. М. Сенищ [1] висвітлюють сутність фінансових ресурсів банків та обґрунтовують їхню роль у забезпечення банківської стабільності. У статтях І. М. Вядрової та В. С. Волохатої [2; 3] розкриваються особливості системного підходу в управлінні депозитними ресурсами банку та теоретичні засади використання нецінових методів. У дослідженні Н. І. Волкової [4] проведено аналіз динаміки депозитних ресурсів банків України та окреслено напрями вдосконалення управління ними. Дослідження тенденцій обслуговування бізнес-клієнтів банківським сектором України в умовах цифровізації знайшло відображення у статті Д. Ю. Кретова [5]. Також заслуговують на увагу розробки українських вчених Л. О. Примостки

[6] та Ж. М. Довгань [7] теоретичного й навчально-методичного характеру, в яких розкрито методи управління депозитними ресурсами та позиченими коштами, формування та реалізації депозитної політики, організації процесу управління зобов'язаннями банку. Незважаючи на значну кількість наукових і навчально-методичних праць з питань управління депозитними ресурсами банків та ґрунтовне опрацювання теоретико-методологічних і прикладних аспектів цієї важливої і водночас доволі складної проблематики, є потреба в подальших дослідженнях з огляду на необхідність удосконалення наявних і пошуку нових методів управління депозитними ресурсами банків в умовах динамічних інноваційних змін маркетингового, управлінського та цифрового характеру, а також з огляду на виклики, зумовлені воєнним станом в Україні.

**Метою статті** є дослідження тенденцій у розвитку методів управління депозитними ресурсами банків України з огляду на поширення та вдосконалення управлінських, маркетингових та цифрових інновацій.

**Основні результати дослідження.** Однією із пріоритетних функцій банківських установ є мобілізація тимчасово вільних грошових коштів у різних економічних агентів і трансформація їх у кредити та інвестиції. Саме тому фінансові ресурси відіграють ключову роль у діяльності як окремих установ банків, так і національних банківських секторів і фінансових систем.

Найбільшими обсягами та частками у структурі фінансових ресурсів банків України характеризуються депозити фізичних та юридичних осіб, роль яких у формуванні ресурсної бази вітчизняного банківського сектору постійно зростає. Наприклад, упродовж 2018-2024 рр. спостерігається не лише трикратне зростання загальної суми їхніх залишків (з 938 618 до 2 810 020 млн грн), а й збільшення частки в сукупному обсязі фінансових ресурсів банків (з 69% до 82,3%). Обсяги депозитних ресурсів суттєво перевищують власний капітал, частка якого за аналізований період постійно знижувалася – з 11,4% до 10,8%, а у 2022 р. становила 9,1% (табл. 1).

Така ситуація вимагає посиленої уваги до управління депозитними ресурсами банків, адже необхідно аналізувати їх достатність і якість, постійно моніторити збалансованість обсягів і строків залучення та розміщення ресурсів, а також приймати різні обґрунтовані управлінські рішення щодо управління процесом формування, розподілу, оптимізації та використання депозитних ресурсів у динамічних умовах зовнішнього середовища, яке, з одного боку, характеризується економічною нестабільністю, а з другого, – появою інноваційних змін у банківському секторі.

Таблиця 1

**Основні показники динаміки та структури ресурсної бази банків України**

Показники	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Пасиви банків, млн грн	1359703	1493298	1822841	2053232	2351678	2945030	3414920
Власний капітал, млн грн	154960	199921	209460	244515	215840	296044	368348
Частка в пасивах, %	11,4	13,4	11,5	11,9	9,1	10,0	10,8
Кошти СГ, млн грн	406367	498157	646491	758434	889526	1260156	1497363
Частка в пасивах, %	29,9	33,4	35,5	36,9	37,8	42,8	43,8
Кошти фіз. осіб, млн грн	508457	552115	681892	726898	933240	1083758	1246229
Частка в пасивах, %	37,4	37,0	37,4	35,4	40,0	36,8	36,5
Кошти небанк. фін. установ, млн грн	23794	26885	34704	41410	53188	61741	66428
Частка в пасивах, %	1,7	1,8	1,9	2,0	2,3	2,1	1,9
Депозитні ресурси, млн грн	938618	1077157	1363087	1526742	1875954	2405655	2810020
Частка в пасивах, %	69,0	72,1	74,8	74,5	79,8	81,7	82,3

Джерело: розраховано на основі джерела [8].

Оскільки процес управління депозитними ресурсами банку базується на двох основних параметрах – вартість та обсяг, головним завданням для фінансових менеджерів є залучення з мінімальними витратами достатнього обсягу депозитів для фінансування активних операцій. Процес управління депозитними ресурсами банків передбачає використання низки цінових і нецінових методів.

Використання цінових методів ґрунтується на зміні рівня відсоткової ставки за строковими депозитами [6, с. 102], а також розміру плати за розрахунково-касове обслуговування за поточними рахунками клієнтів. Підвищення ставок і зниження (або скасування) плати за розрахунково-касове обслуговування позитивно впливає на розширення ресурсної бази банку, оскільки стимулює приплив додаткових ресурсів. Натомість протилежні дії, навпаки, призводять до скорочення обсягу депозитів, змушуючи вкладників звертатися до інших банківських установ, які пропонують вищі ставки за депозитами, або ж вдаватися до альтернативних способів більш прибуткового розміщення коштів. Переважно до зниження відсоткових ставок банки вдаються в разі перенасичення депозитними ресурсами та обмеження вигідних варіантів чи можливостей розміщення їх.

Перевагами цінових методів є простота в застосуванні та низькі адміністративні витрати в залученні коштів, а також відсутність додаткових витрат на зміну умов надання та якості. Однак ціновим методам притаманні й певні недоліки, а саме: неврахування потреби і напрямів вдосконалення організаційних засад діяльності із залучення депозитів; зростання обсягів процентних і комісійних витрат з огляду на підвищення ставок і зростання обсягів залучених ресурсів; складність прогнозування притоку / відтоку залучених ресурсів у разі зміни відсоткової ставки; скорочення кількості лояльних клієнтів банку через зниження відсоткової ставки за депозитами; наявність певного часового лагу в реакції клієнтів на зміну депозитних ставок.

Якщо в попередні роки банки віддавали перевагу ціновим методам, які формували основу управління депозитними ресурсами, то в нинішній ситуації, яка характеризується умовами економічної нестабільності, загостренням конкуренції на депозитному ринку, а також бурхливим розвитком інтернет-технологій і активним запровадженням інновацій у всіх сферах суспільних відносин (особливо у фінансовій сфері), застосування цінових методів є важливою, проте недостатньою умовою успішної діяльності банку у сфері формування ресурсної бази. Адже в умовах динамічних змін банки повинні постійно працювати в напрямі підтримання власної репутації, просування депозитних продуктів, запроваджувати нові способи залучення і технології обслуговування клієнтів, що є можливим завдяки застосуванню нецінових методів управління депозитними ресурсами.

Ця група методів, на відміну від цінових, не передбачає зміни відсоткових ставок чи вартості обслуговування рахунків, а з їхньою допомогою банки впливають на процес та умови залучення депозитних ресурсів [7, с. 238]. Зазначена група методів управління передбачає використання різних інструментів, спрямованих на заохочення клієнтів зберігати кошти в конкретній установі банку, а вибір їх і застосування базується на результатах маркетингових досліджень тих сегментів ринку і потреб тих чи інших категорій клієнтів, які банк уже обслуговує чи планує залучити до обслуговування. На підставі проведених досліджень банки розробляють нові та удосконалюють наявні депозитні продукти.

У наукових працях вітчизняних вчених-економістів спостерігається практично однотайність позиції щодо переліку нецінових методів управління депозитними ресурсами банків, який містить рекламу, поліпшений рівень обслуговування, розширення спектра пропонованих рахунків і послуг, комплексне обслуговування, додаткові види безкоштовних послуг, розташування філій у наближених до клієнтів місцях, пристосування графіка роботи до потреб клієнтів, проведення лотерей і розіграшів призів серед

клієнтів та надсилання їм привітань і подарунків, розташування банкоматів у громадських місцях, надання виписок про стан рахунків тощо. Проте, на нашу думку, ураховуючи розвиток в Україні та у світі процесів цифровізації, інноваційних процесів у фінансовій сфері, маркетингових та управлінських технологій, спектр нецінових методів управління депозитними ресурсами банку є значно ширшим і потребує уточнення (рис. 1).

Одним з найбільш популярних нецінових методів управління депозитними ресурсами банків, до якого вдаються практично всі банківські установи, є рекламна діяльність. Окрім фінансування значних витрат на рекламу, окремі, переважно найбільші та великі банки, створюють спеціальні відділи, головним завданням яких є розроблення рекламної стратегії, що повинна органічно вписуватись у прийняту банком загальну стратегію маркетингу та комунікацій.

Рекламна діяльність банку пов'язана зі встановленням контактів з потенційними та підтримуваними їх з наявними вкладниками, а правильна її організація передбачає розроблення сукупності заходів з доведення до населення та представників корпоративного ринку інформації про депозитні продукти, їхні переваги, властивості, якість, способи використання, умови та місця надання.

Тому метою рекламної діяльності банку є привертання уваги потенційних вкладників до депозитних продуктів і вибір найприйнятнішого способу придбання їх, а щодо продукту-новинки – забезпечити потенційний попит і прискорити його перетворення на реальний.

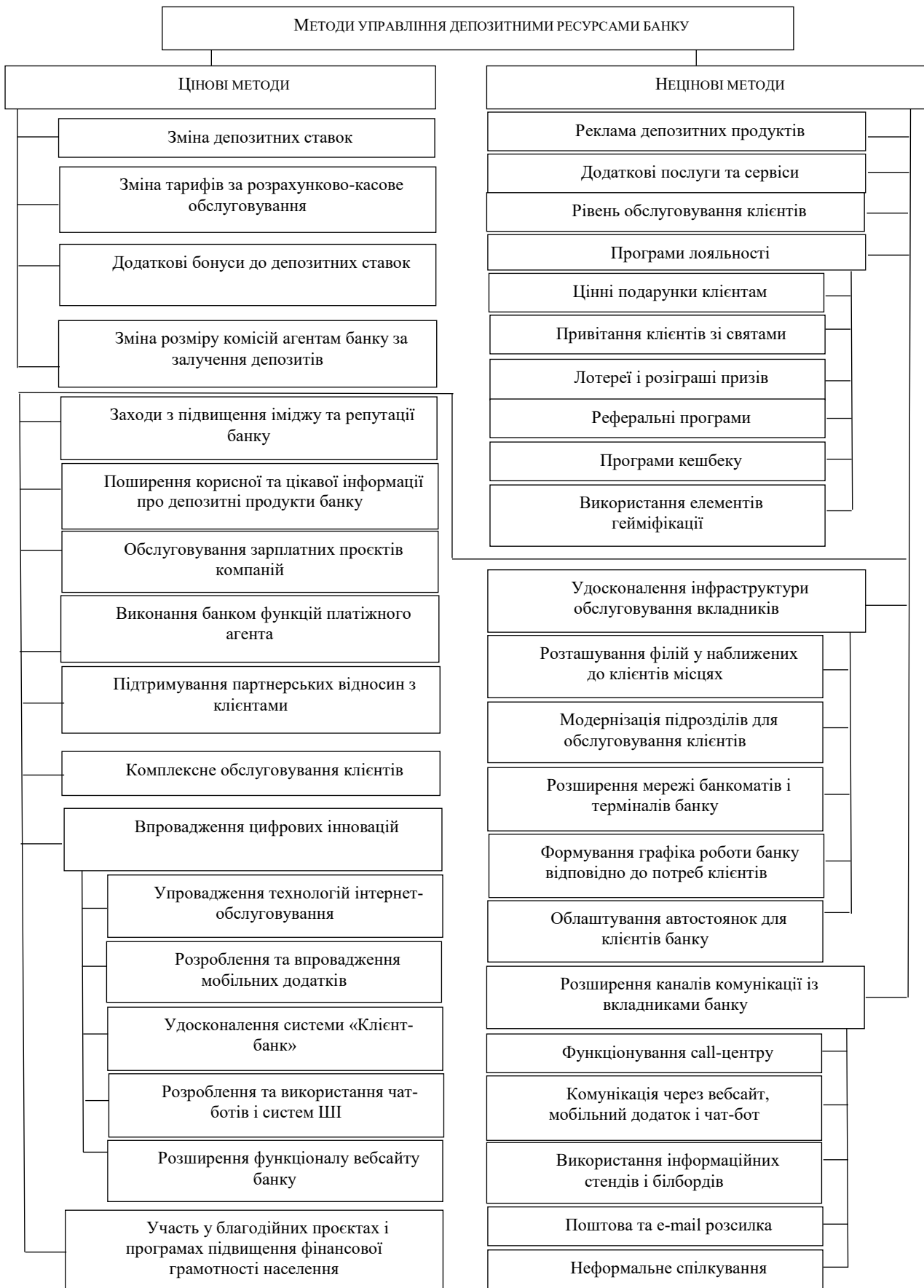
Ще у 2020 р. Національний банк України ухвалив вимоги до розкриття банками інформації про розміщення депозитів. Відповідно до зазначених вимог реклама депозитних продуктів банку повинна містити обов'язкову інформацію про процентну ставку, термін вкладу, валюту та мінімальну суму депозиту [9]. Також реклама фінансових, зокрема й депозитних послуг не повинна ускладнювати візуальне сприйняття інформації, а банківські установи на власних вебсайтах повинні висвітлювати повну, достовірну та актуальну інформацію про послуги, повну вартість їх для споживача, умови придбання, а також ризики, які супроводжують процес обслуговування. Окрім того, для депозиту необхідно висвітлювати умови дострокового зняття коштів, а також платежі за додаткові та супутні послуги, які можуть мати місце в межах основного продукту. Також на вебсайтах банків повинні працювати опції калькулятора для розрахунку доходів за депозитом.

Значення реклами в управлінні зобов'язаннями банку особливо актуалізується в умовах посилення конкурентної боротьби та прояву кризових процесів, коли спостерігаються зниження попиту на фінансові продукти, скорочення клієнтської бази та зменшення кількості вкладників, а отже, зниження обсягів депозитної бази банків. Це призводить до скорочення рекламних бюджетів банків, але водночас перед підрозділами з маркетингу та реклами постають завдання запобігти відтоку вкладників і залучити нові цільові аудиторії.

Це потребує не лише максимальної оптимізації способів і періодичності розміщення реклами, а й створення дедалі більш креативних ідей і повідомлень, які сильніше впливали б на свідомість споживача. Тому реструктуризація бюджетів на рекламу, збільшення частки брендингових, креативних та PR-концепцій, відмова від менш ефективних способів розміщення реклами (зокрема й шляхом збільшення кількості контекстної і банерної реклами в мережі «Інтернет»), соціальних мережах, топблогах, інформаційних спільнотах та інтернет-форумах) дають банкам змогу не лише зберегти, а й примножити кількість вкладників.

Доводиться констатувати, що деякі банки недостатньо працюють в аспекті збільшення обсягів вкладів населення шляхом організації розумної реклами через засоби масової інформації про гарантованість повернення вкладів. Тому підрозділам маркетингу та реклами, які створені в банках, необхідно поліпшити інформаційні потоки, ефективно надавати інформаційні та консалтингові послуги, що спрямовані на зацікавлення наявних і потенційних вкладників у банківських послугах. Окрім зазначених вище відомостей банкам доцільно на вебсайтах поширювати такі відомості для наявних і потенційних вкладників: повна і вичерпна інформація про наявні депозитні програми банку; правила та умови банківського обслуговування клієнтів; можливості порівняння окремих депозитних продуктів задля вибору найбільш відповідного до можливостей і побажань вкладника; переваги відкриття депозитів в установі банку та забезпечення надійності вчасного повернення їх; умови та алгоритм відкриття, поповнення та закриття вкладного рахунку; особливості нарахування та виплати відсотків; отримання інформації та довідок про стан рахунку; можливість контролю за станом рахунку; особливості оподаткування доходів за депозитами; інформація про можливості дострокового зняття коштів чи закриття рахунків. Розкриття актуальної, повної та неупередженої інформації про депозитні продукти банку дасть змогу потенційним вкладникам зрозуміти умови отримання цих продуктів, порівнювати продукти декількох фінансово-кредитних установ і приймати зважені фінансові рішення. А банківські установи матимуть змогу здобути лояльність з боку вкладників, знизити ризики невиконання умов договорів, забезпечити прозорість послуг і клієнтоорієнтованість.

У межах депозитного обслуговування банки повинні удосконалювати рівень обслуговування вкладників, звертаючи увагу на покращення таких параметрів, як якість депозитних продуктів, швидкість обслуговування, рівень комфорту вкладників, а також індивідуальний підхід до обслуговування, який передбачає врахування їхніх інтересів і побажань. Банки можуть пропонувати низку додаткових послуг і сервісів, зокрема регулярне надсилання виписок про стан депозитного рахунку та суми нарахованих відсотків, відкриття поточного (карткового) рахунку, приєднання рахунку клієнта до системи інтернет-банкінгу чи мобільного додатку, трастові, консалтингові та інші послуги. Подібні послуги й сервіси



**Рис. 1. Цінові та нецінові методи управління депозитними ресурсами банку**

*Джерело: систематизовано на основі [2-7; 10-12] та доповнено авторами.*

переважно пропонуються вкладникам на безкоштовній основі. Також вкладники-корпоративні клієнти можуть скористатися програмами комплексного обслуговування, які, окрім депозитних рахунків, можуть передбачати відкриття поточних або спеціальних рахунків для здійснення розрахунково-касового обслуговування, дистанційне обслуговування рахунків, зарплатні проекти, приймання платежів на користь клієнта від фізичних та / або юридичних осіб через касу та / або програмно-технічні комплекси самообслуговування банку, надання банківських гарантій, а також інші банківські послуги, що можуть бути надані клієнту в межах договорів комплексного банківського обслуговування. Зазначені продукти пропонуються для мотивування вкладників до подальшої довгострокової співпраці з установою банку.

Ще одним з методів управління депозитними ресурсами банків є реалізація програм лояльності, запровадження яких допомагає створювати для банків нові конкурентні переваги, а також утримувати наявних і залучати нових вкладників. Як свідчать результати дослідження компанії «Devlight», у сфері банківського обслуговування понад 36% клієнтів користуються програмами лояльності [10]. Зазначені програми передбачають низку додаткових вигід для вкладників, а саме: отримання грошового бонусу чи надбавки до відсоткової ставки за кожного нового вкладника, який відкрив депозитний рахунок у банківській установі за рекомендацією клієнта банку (так звані реферальні програми); отримання надбавки до відсоткової ставки за умови відкриття депозиту на відповідний термін або певну суму, пролонгації депозиту, за відкриття депозиту онлайн (за допомогою сервісу інтернет-банкінгу або мобільного додатку) або ж якщо депозити відкривають окремі категорії клієнтів (наприклад військовослужбовці, пенсіонери, студенти); можливість отримання цінного подарунку, якщо депозитний рахунок відкривається на відповідну суму; періодичне проведення (переважно з нагоди свят чи пам'ятних подій) лотерей та розіграшів цінних подарунків між вкладниками.

Найпоширенішим інструментом, який зустрічається в програмах лояльності банків, є так званий кешбек, зміст якого полягає в поверненні покупцю частини витрачених коштів за придбані товари чи послуги на банківську картку, мобільний телефон або електронний гаманець. Джерелом для виплат кешбеку клієнтам є отримані банком комісії від корпоративних клієнтів за послуги еквайрингу [11]. Ділячись частиною своїх доходів, банки пропонують своїм клієнтам спеціальні програми повернення частини коштів за здійснені безготівкові розрахунки, стимулюючи клієнтів активно користуватися картковими та іншими продуктами банку.

Більшість програм кешбеку українських банків багато в чому подібні між собою, оскільки клієнтам пропонується низка позицій, за якими нараховується певний відсоток від платежу за кожною з них, а також

за умови придбання товару в конкретних магазинах – партнерах банку. Іноді кешбек може виплачуватися за вибір конкретного способу здійснення розрахунку, наприклад через гаджет.

Отже, програми лояльності, які впроваджують банківські установи, сьогодні є важливим фактором для клієнтів, які обирають для себе найвигідніші депозитні продукти. Як свідчать результати проведених наприкінці 2023 р. компанією Inmind Research & Consulting опитувань, приблизно 45% клієнтів готові змінити банк, якщо знайдуть кращі умови за пропонованими програмами лояльності, а найважливішими для них є бонуси, отримані за регулярними операціями [11]. Велика кількість різних акцій дають клієнтам змогу підбирати ті послуги, які найвигідніші для них, а також користуватися картками низки банків, щоб фактично за будь-який куплений товар отримувати кешбек та інші бонуси.

Останнім часом банки здійснюють активний пошук інноваційних рішень, які допомагають їм виживати та перемагати в конкурентній боротьбі. Одним з таких рішень, яке набуло великого поширення, є гейміфікація (геймеризація). Його зміст полягає у використанні ігрових практик і механізмів у неігровому контексті для залучення кінцевих користувачів до розв'язання наявних проблем. У банківській сфері гейміфікація передбачає перетворення повсякденних фінансових процесів на завдання, за виконання яких можна отримати винагороди, що робить процес обслуговування приємним завдяки прийомам ігрової механіки, яка зазвичай використовується у відеоіграх. Маркетологи банків дедалі частіше звертаються до технології віртуальної реальності, щоб стати ближчими до молодшої аудиторії.

Суть використання цієї технології в маркетингу полягає в тому, що клієнт залучається до тематичної «гри», де є свої правила, персонажі, алгоритм і мета гри [12, с. 59]. За кожне виконане «завдання» гравець (клієнт) заслуговує на подарунок (бонус). Граючи на яскравому емоційному фоні клієнта, можна поступово втягувати його в нові «завдання» і водночас пропонувати нові продукти. Наприклад, банк може створити мобільний додаток, який може навчити індивідуальних клієнтів безпечно виконувати онлайн-транзакції. Користувач отримує бали, які згодом може використовувати як валюту для отримання винагороди від свого банку у вигляді кешбеку, безкоштовного оновлення, чи безкоштовних послуг тощо. Серед основних банківських брендів, які найчастіше використовують у своїх програмах лояльності елементи гейміфікації, слід виокремити Монобанк, ПриватБанк, ПУМБ, Sense Bank [10, с. 25].

Гейміфікація у фінансовому секторі має величезний потенціал, оскільки формує низку переваг для усіх учасників цього процесу, а саме: активізація взаємодії банку з клієнтами у мережі «Інтернет», оскільки останні більше часу приділяють використанню програм та, відповідно, онлайн-послуг банку; підвищення розуміння клієнтами банківських

послуг, зробивши процес обслуговування більш цікавим і приємним; мотивування клієнтів через відповідні призи (очки, значки, таблиці лідерів, графіки продуктивності, аватари тощо) частіше використовувати кредитні картки та більше заощаджувати; можливість розширити спектр клієнтів завдяки рекомендаціям тих людей, які отримали задоволення від взаємодії з банком; формування цінної інформації про поведінкові інсайти клієнтів, яка буде використана для подальшого вдосконалення продуктів банку та способів взаємодії з клієнтами через елементи гейміфікації.

Банківські установи отримують такі переваги від впровадження програм лояльності: залучення нових клієнтів (шляхом прямої реклами або через реферальні механізми); утримання наявних клієнтів (використання механізмів повернення клієнтів і запобігання відпливу їх згодом); зростання впізнаваності бренду (лояльні клієнти з більшою ймовірністю сприяють популяризації банку, рекомендуючи його продукти своїм близьким і знайомим); збір даних (можливість аналізувати поведінку споживачів, створюючи на основі цього персоналізовані пропозиції відповідно до запитів цільової аудиторії).

Проте впровадження програм лояльності характеризується і певними недоліками. По-перше, у нішах з високою конкуренцією, де банки реалізують подібні депозитні продукти та програми лояльності, досить складно виділитися та запропонувати принципово нові інструменти, які суттєво вплинули би на розширення клієнтської бази. По-друге, чимало клієнтів приєднуються до програми лояльності заради отримання разової вигоди, що суттєво знижує ефективність таких програм. По-третє, є ризик відтоку клієнтів, оскільки для участі в програмі лояльності є потреба в наданні персональних даних.

Ще однією групою нецінових методів управління депозитними ресурсами банку є вдосконалення інфраструктури обслуговування клієнтів, що здійснюється через розширення мережі банкоматів і терміналів банку, облаштування безкоштовних автомобільних стоянок для клієнтів, пристосування графіка роботи підрозділів банку до потреб клієнтів, створення нових філій та розташування їх у наближених до клієнтів місцях, а також модернізація підрозділів для обслуговування вкладників банку. Особливу увагу банки приділяють трансформації відділень для більшої технологічності та комфортності для клієнтів. Банки відкривають відділення нового, інноваційного формату із зонами самообслуговування 24/7, відділення з діджитал-зонами, а також запроваджують відкриті місця для теллерів (касірів-операціоналістів) замість закритих касових кабін, щоби працівник міг не лише здійснити операцію, а й допомогти клієнтам під'єднатися до онлайн-каналів і самостійно проводити трансакції.

Однак, як свідчать статистичні дані, кількість банківських відділень в Україні з 2017 р. невинно

скорочується. Якщо тоді функціонувало 9489 структурних підрозділів банків то у 2018 р. – 8509, 2019 р. – 8002, 2020 р. – 7134, 2021 р. – 6685, 2022 р. – 5336, 2023 р. – 5138, у 2024 р. – 5011. В окремі роки найбільше скорочення було зумовлено загостренням кризових процесів (2018 р.), коронавірусною пандемією (2020 р.) та війною росії проти України (2023 р.) [13].

За таких обставин банки були вимушені впроваджувати інновації, постійно розвиватися та вдосконалювати послуги. До того ж щорічно збільшується кількість клієнтів, які користуються цифровими сервісами та альтернативними каналами обслуговування, зокрема для здійснення готівкових операцій. Підтвердженням активного впровадження та розвитку цифрових інновацій є успішне функціонування в Україні цифрових банків (необанків), які діють без фізичних відділень і на підставі ліцензій традиційних банків. Серед них яскравим прикладом є Monobank (ліцензія АТ «Універсалбанк»), O.Bank (ліцензія АТ «Ідея Банк»), Izibank (ліцензія АТ «Таскомбанк») та низка інших.

Українці продовжують активно переходити на цифровий стиль життя, усе більше використовуючи мобільні пристрої та їхні нові функціональні можливості. Наприклад, за вісім місяців 2024 р. в АТ «Ощадбанк» 72% банківських операцій здійснювалося через застосунок «Мобільний Ощад», до війни таких операцій було 41%, а у 2023 р. – 67%. У ПАТ «ОТРбанк» понад 85% операцій здійснювались у режимі онлайн, а у Сенс Банку на 80% зросли обсяги з відкриття і поповнення депозитів через мобільний застосунок [14].

Такі тенденції є цілком очевидними з огляду на переваги онлайн-депозитів, зокрема: відсутність потреби у відвідуванні банківських відділень, економія часу, можливість і простота оформлення депозиту в зручний час, додаткові відсотки за відкриття депозиту онлайн (в окремих банках), можливість самостійного поповнення рахунку та пролонгації договору (якщо передбачено умовами договору), онлайн-доступ та управління коштами в будь-який час.

Незважаючи на низку переваг оформлення депозиту онлайн, потрібно врахувати й ризики, які можуть виникати в разі дистанційного відкриття депозитного рахунку. По-перше, необхідно мати онлайн-банкінг, стабільне інтернет-з'єднання та належний захист від шахраїв. По-друге, у разі онлайн-оформлення можливі технічні проблеми в користуванні онлайн-банкінгом і інформаційне перевантаження банку, що може призвести до збоїв і труднощів з розміщенням депозиту. По-третє, відсутність оперативної консультації фахівця, а відтак і можливості миттєвого вирішення проблеми. Проте зазначені недоліки цілком компенсуються перевагами онлайн-депозитів.

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку банківських послуг, банку необхідно придбавати інформаційні новинки та активно впроваджувати їх у практичну діяльність. Особливо важливими на нинішньому етапі для банків є розроблення та впровадження у сферу обслуговування клієнтів сучасних інтернет-технологій, оновлення функціоналу вебсайтів і мобільних додатків, використання чат-ботів і технологій штучного інтелекту, машинного навчання, аналізу великих даних. Це дасть змогу частково вивільнити кваліфікований персонал від рутинних операцій, скоротити час на виконання їх, покращити якість обслуговування, а отже, укріпити свої позиції на ринку. Сучасні інформаційні банківські продукти, як правило, потребують значних фінансових витрат, які згодом окупляться завдяки розширенню клієнтської бази, частковому або повному вивільненню частини працівників, скороченню паперового документообігу та зниженню операційних витрат, що в результаті сприятиме підвищенню ефективності роботи банку.

Успіх у формуванні банками депозитних ресурсів залежить від ступеня комунікації з різними цільовими групами стейкхолдерів, яка повинна бути однією з головних складових стратегій банків і забезпечувати формування довіри до них. Для цього банківські установи повинні використовувати різні канали й механізми взаємодії із цільовими аудиторіями, зокрема з наявними та потенційними вкладниками. Доведення інформації до них може здійснюватися через функціонування call-центру, вебсайту та чат-бота банку, через поштову розсилку, інформаційні стенди та білборди, а також співпрацю із засобами масової інформації (ЗМІ). Основними інструментами комунікації можуть бути прес-релізи, публікації про діяльність банку в друкованих та електронних виданнях, публічні заходи для ЗМІ, участь у професійних семінарах і науково-практичних конференціях, зустрічі із цільовими групами, освітні заходи тощо.

Для поширення інформації про депозитні продукти доцільно також використовувати неформальні канали комунікації, через які серед певних спільнот людей (друзів, знайомих, колег по роботі тощо) відбувається обмін інформацією щодо вражень чи задоволеності стосовно того чи іншого банківського продукту. Водночас є так зване правило «три до десяти», оскільки задоволений чи незадоволений користувач депозитним продуктом розповість щонайменше трьом своїм знайомим про всі особливості депозитного обслуговування [12, с. 58]. Окрім того, до неформальних каналів комунікації також можна віднести різноманітні форуми, чати, спільноти в соціальних мережах, співпрацю з відомими блогерами тощо. Тому сьогодні банкам варто використовувати можливість у неформальний спосіб через зазначені вище способи комунікації долучатися до різних спільнот, пропонувати

депозитні продукти та поширювати інформацію про їхні особливості та переваги.

Важливим неціновим методом управління депозитними зобов'язаннями банку є заходи з покращення іміджу та репутації банку, які спрямовані на формування сприйняття зовнішніми стейкхолдерами банку як надійної та прибуткової установи, що пропонує сучасні та якісні продукти для широкого кола клієнтів і характеризуються стійким фінансовим станом. На нашу думку, кожна банківська установа повинна реалізовувати заходи, спрямовані на поліпшення іміджу, репутації та впізнаваності бренду банку серед різних груп стейкхолдерів, а саме: *клієнтів* (проведення рекламних кампаній у регіонах для формування позитивного іміджу та популяризації продуктів банку (зокрема й депозитних); подання інформації, урахуваючи уявлення потенційних клієнтів про розмаїття, якість, технологічність, переваги й гарантії повернення депозитів; висвітлення інформації про місію та цілі установи банку, які відображають інтереси клієнтів, підкреслюючи їхній статус і важливість для банку); *громадськості* (публікація іміджевих матеріалів про установу банку з огляду на інтереси громадськості конкретної територіальної громади чи регіону, у межах яких функціонують банк і його структурні підрозділи, а також роль банку у забезпеченні їхнього соціально-економічного розвитку); *органів державної влади* (формування неформальних відносин із представниками влади через участь у політичному житті, надання допомоги політичним і суспільним рухам, участь у вирішенні регіональних проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я, фінансування проєктів сталого розвитку); *партнерів і персоналу* (ознайомлення партнерів і персоналу з місією і стратегічними цілями банку; своєчасне та повне виконання договірних зобов'язань; заохочення працівників до користування депозитними продуктами).

Для поліпшення власного іміджу та репутації серед згаданих груп стейкхолдерів банкам доцільно вдаватися до таких заходів: участь і партнерство з діловими форумами задля оприлюднення фінансових і комунікаційних стратегій; поглиблення співпраці із закладами освіти, засобами масової інформації; територіальними громадами, громадськими та іншими організаціями; участь у науково-практичних конференціях, круглих столах та інших заходах, присвячених пошуку шляхів вирішення проблем соціально-економічного розвитку, повоєнного відновлення країни, зростання добробуту населення, цифровізації у фінансовій сфері тощо; участь у проєктах і заходах з підвищення фінансової грамотності населення (школярів, студентів, пенсіонерів, військовослужбовців та інших цільових груп); поширення активності в соціальних мережах (Facebook, Instagram та інших) для формування позитивного іміджу, покращення репутації та



поширення інформації про установу банку серед молодих людей та залучення їх до обслуговування; оприлюднення інформації про позиції банків у фінансових рейтингах.

Важливим неціновим способом управління депозитними ресурсами банків є виконання ними функцій платіжних агентів. Одним з яскравих прикладів є повернення депозитів вкладникам неплатоспроможних банків, яку здійснює Фонд гарантування вкладів фізичних осіб через мережу банків-агентів. Наприклад, на 01.07.2025 р. 16 установ банків здійснювали такі виплати через власні відділення, шість банків – дистанційно, через свої онлайн-сервіси (мобільні застосунки), а п'ять банків – за допомогою мобільного додатку порталу «Дія» [15]. Також в Україні уповноваженими агентами, через які здійснюється виплата пенсій, грошової допомоги та заробітної плати працівникам бюджетних установ, є 46 установ банків [16]. Виконуючи функції платіжних агентів, зазначені банки мають можливість залучати отримувачів виплат до довгострокової співпраці, пропонуючи їм цікаві продукти, зокрема й депозитні.

Серед нецінових способів управління депозитними ресурсами банків є обслуговування зарплатних проєктів, суть яких полягає в розробленні комплексних рішень для компаній та їхніх співробітників, які передбачають перерахування заробітної плати та інших виплат на карткові рахунки, обслуговування платіжних карток співробітників, а також інші банківські та страхові послуги, різноманітні додаткові сервіси та привілеї.

Для компаній зарплатні проєкти створюють такі переваги: спрощення процедур виплати заробітної плати і розрахунків із працівниками; економія на комісійній винагороді (тарифи за зарахування коштів на картки співробітників нижчі за комісію в разі отримання коштів у касі банку); скорочення витрат, пов'язаних з утриманням штату касирів та охорони й перевезенням (інкасацією) коштів; можливість віддаленого обслуговування зарплатного проєкту за допомогою системи інтернет-банкінгу. Натомість співробітники компаній завдяки зарплатному проєкту мають змогу: отримати будь-які грошові виплати (заробітна плата, лікарняні, премії, відпускні, аванси на відрядження тощо); зручно користуватися картою як в Україні, так і за її межами (окрім випадків, коли проєкт функціонує на базі національної платіжної системи); отримувати додаткові доходи у вигляді відсотків, що нараховуються на залишок коштів на рахунку; поповнювати карткові рахунки готівковим і безготівковим способами; оформляти до карткового рахунку додаткові картки для членів родини (зокрема для дітей, із встановленим лімітом витрат); брати участь в акціях платіжних систем і користуватися привілеями для власників їхніх карток; можливість доступу працівників до кредитних та інших послуг, банківських сервісів, які їм доступніші на більш вигідних чи пільгових умовах.

Оцінюючи вигоди від зарплатного проєкту, будь-яка компанія повинна отримати інформацію стосовно тарифів банку на обслуговування, швидкості та зручності процесу оформлення карток і зарахування коштів на рахунки працівників, привілеїв і вигід для співробітників компанії (зручність, функціональність банківського застосунку, мережа АТМ, наявність кешбеку та інших програм лояльності), можливостей доставки карток не лише територією України, а й за кордон, вартості переказів з картки на картки інших банків, можливістю персонального обслуговування для представників топменеджменту компанії. Тому банківські установи намагаються наповнити зарплатні проєкти якомога ширшим функціоналом, практикуючи іноді й індивідуальний підхід і спеціальні умови для великих та значущих клієнтів.

Обслуговування зарплатних проєктів є цілком вигідним також і для банків, оскільки передбачає налагодження довгострокових партнерських відносин між банками та корпоративними клієнтами і, що вкрай важливо, – з фізичними особами. Адже останні є надійною та лояльною категорією клієнтів з регулярними доходами, що формує основу кредитного та депозитного портфелів банку. Тому забезпечення зручного та надійного обслуговування в межах зарплатного проєкту відбувається завдяки зміцненню лояльності клієнтів до банку.

Завдяки зарплатним проєктам банки можуть розширювати клієнтську базу, залучаючи нових клієнтів, зокрема й таких, які ніколи раніше не користувалися депозитними продуктами банків. А регулярні надходження заробітної плати на карткові рахунки клієнтів сприяють збільшенню обсягів депозитних ресурсів і позитивно впливають на фінансові показники банку (зокрема показники ліквідності). Крім того, банки можуть використовувати зарплатні проєкти як платформу для здійснення крос-продажів – пропозиції додаткових фінансових продуктів, зокрема депозитів, кредитів, іпотеки та ін.

Також зарплатні проєкти забезпечують отримання банками інших вигід і переваг, а саме: зниження операційних витрат банку, пов'язаних з обробленням платежів, завдяки автоматизації процесів виплати заробітної плати в межах проєкту; підвищення прозорості розрахунків між роботодавцем і працівником та контролю над фінансовими потоками; забезпечення задоволеності клієнтів завдяки пропозиції послуг зручного інтернет-банкінгу та мобільних застосунків для управління рахунками та виконання платіжних операцій; можливість залучати та утримувати клієнтів завдяки зарплатним проєктам як важливому елементу конкурентної стратегії банку.

Водночас зарплатні клієнти вимагають найкращого сервісу та найвигідніших тарифів, оскільки конкуренція за цей сегмент клієнтури є доволі високою. Проте в умовах сьогодення висококонкурентного середовища на перший план

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

виходить спектр пропонованих послуг у межах зарплатних проєктів, наповнення пакетів, а також якість банківського сервісу. Натомість розмір тарифів не є ключовим, хоча залишається важливим фактором у виборі клієнтом зарплатного проєкту та, відповідно, банківської установи для його обслуговування. Розвиток цього сегмента також стримує повномасштабна війна росії проти України, оскільки чимало українців перемістилися до інших регіонів держави та виїхали за кордон, а бізнес на тимчасово окупованих територіях не працює, що негативно позначається на загальному рівні ділової активності.

Опосередковано на депозитну діяльність банків може вплинути те, що українські банки активно долучаються до реалізації благодійних заходів, особливо в часі війни, коли соціальна відповідальність бізнесу стала вкрай важливою. Банківські установи організовують благодійні ініціативи, обслуговують благодійні фонди, здійснюють підтримку ветеранського бізнесу, фінансують освітні, культурні та інші благодійні проєкти, здійснюють підтримку ЗСУ. Отже, часто банки часто є інструментом для збору та перерозподілу благодійних внесків, а також самі стають джерелом фінансової підтримки благодійної діяльності. Крім того, банки створюють можливість для здійснення пожертв через онлайн-платформи та відділення, а також можуть формувати власні благодійні фонди або підтримувати інші.

Важливою формою реалізації корпоративної соціальної відповідальності та благодійної діяльності є їхня участь у програмах з підвищення фінансової грамотності населення. Окремі банки мають розроблені освітні програми та надають онлайн-інструменти, які допомагають клієнтам краще розуміти фінансові питання та приймати обґрунтовані рішення. Зокрема, банківські установи можуть проводити різні навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги) для різних груп клієнтів (ВПО, ветерани, пенсіонери, студенти) та розмішувати на своїх вебсайтах відповідні інформаційні матеріали й поради з питань відповідального та безпечного користування фінансовими послугами, захисту від фінансового шахрайства, використання цифрових інструментів у фінансовому житті родини тощо. Банки також можуть організовувати навчальні платформи з фінансової грамотності (наприклад «Школа фінансової грамотності» ПАТ «ПриватБанк»), співпрацювати з освітніми закладами, брати участь в організації всеукраїнських конкурсів та олімпіад з фінансової грамотності. Участь банків у підвищенні фінансової грамотності населення може бути реалізована й шляхом розроблення інтерактивних симуляторів, тестів, відеоуроків, а також шляхом вбудовування освітніх функцій у банківські додатки. Це дасть змогу підвищити довіру населення до банківського сектору, рівень користування фінансовими послугами та

каналами дистанційного обслуговування під час отримання послуг.

Отже, нецінові методи управління депозитними ресурсами банку характеризуються низкою переваг та недоліків. Основною перевагою цієї групи методів є те, що застосування їх сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності банку та формує основу для налагодження довгострокових партнерських відносин із вкладниками. Іншими перевагами нецінових методів є сприяння формуванню позитивного іміджу банку, своєчасне доведення до відома клієнтів інформації про нові можливості та вигоди від зберігання коштів на депозитних рахунках, підвищення лояльності клієнтів, формування підґрунтя для технологічного та цифрового розвитку банку, а також відображення результатів застосування нецінових методів на параметрах організаційного забезпечення діяльності банку. Недоліками нецінових методів є вищий рівень витратності та менша гнучкість порівняно із ціновими, що не завжди дає змогу повною мірою впливати на обсяги залучення депозитних ресурсів.

З огляду на теперішні обставини, в яких функціонує вітчизняний банківський сектор, на нашу думку, повинні паралельно застосовуватися як цінові, так і нецінові методи управління депозитними ресурсами банку, а їхня структура та ступінь дії повинні визначатися змістом стратегії розвитку банку, умовами зовнішнього середовища та мати належне економічне обґрунтування.

Управляючи депозитними ресурсами, сьогодні банкам потрібно враховувати вплив чинників інноваційного розвитку, а інструментарій управління повинен містити такі сучасні методи: пропозиція клієнтам можливостей відкриття онлайн-депозитів, постійне удосконалення та розвиток діджитал-сервісів; упровадження елементів гейміфікації в процес депозитного обслуговування; використання разом із традиційними неформальних каналів взаємодії із вкладниками та цільовими групами (соціальні мережі, інтернет-спільноти, форуми, чати), через які поширювати інформацію про депозитні продукти банку; розширення та модернізація інфраструктури обслуговування клієнтів; максимальне розширення та пропозиція вкладникам спектра додаткових сервісів і послуг, включно з комплексним обслуговуванням; розроблення цікавих для вкладників програм лояльності; заходи з підвищення іміджу, репутації та впізнаваності бренду банківської установи.

**Висновки.** Депозитні ресурси є найважливішим джерелом формування фінансового потенціалу та здійснення активних операцій банківського сектору будь-якої країни. Загострення конкурентної боротьби на ньому між банківськими установами в умовах економічної нестабільності та кризових процесів породжує необхідність пошуку та впровадження маркетингових, управлінських і цифрових інновацій,

спрямованих на розширення клієнтської бази та збільшення обсягів залучення фінансових ресурсів.

Управління залученими ресурсами банку реалізується шляхом застосування цінових і нецінових методів. Якщо цінові методи дають змогу впливати на обсяги депозитних ресурсів завдяки зміні відсоткових ставок і розміру комісійних винагород у сфері залучення коштів на поточні та депозитні рахунки, то нецінові методи передбачають здійснення цілеспрямованого впливу на процес та умови залучення депозитних ресурсів через застосування маркетингових, управлінських та цифрових інновацій. Окрім реклами банку, додаткових сервісів і продуктів, комплексного обслуговування та формування лояльності клієнтів, вони спрямовані на розширення каналів комунікації з наявними та потенційними вкладниками та доведення до відома їх корисної інформації про депозитні продукти, розвиток інфраструктури обслуговування клієнтів, налагодження з ними довгострокових партнерських відносин, упровадження цифрових і технологічних інновацій у процес обслуговування вкладників, підвищення іміджу та репутації банку, а також участь у благодійних проєктах і програмах з підвищення фінансової грамотності населення.

Управління залученими ресурсами із застосуванням цінових і нецінових методів має відбуватися комплексно, з огляду на цілі, пріоритети стратегії розвитку банку, особливості та характер впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність банку. Вибір конкретних цінових і нецінових методів повинен бути економічно обґрунтованим, урахувати інтереси та уподобання конкретної цільової групи, яку банк планує залучити до обслуговування, а також базуватися на порівнянні витрат та економічних ефектів від застосування тих чи інших методів. Розроблення практичних рекомендацій з удосконалення зазначених інструментів в умовах інноваційних змін, а також формування підходів до оцінювання їхньої ефективності є важливими напрямками для подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Андрейків Т. Я., Сенещ П. М., Сивуляк М. М. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Підприємництво і торгівля*: зб. наук. пр. 2016. Вип. 20. С. 64-70.
2. Вядрова І. М., Волохата В. Є. Системний підхід в управлінні залученими ресурсами банку. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 43-48.
3. Волохата В. е. нецінові методи в управлінні залученими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 229-234.
4. Волкова Н. І. Удосконалення управління залученими депозитними ресурсами банку. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 53-59.
5. Кретов Д. Ю. Сучасний стан цифровізації в корпоративному банкінгу України. *Київський*

*науковий економічний журнал*. 2024. № 6. С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-11>

6. Примостка Л. О. *Фінансовий менеджмент у банку*: підруч. 3-тє вид., доп. Київ: КНЕУ, 2012. 338 с.
7. Довгань Ж. М. *Менеджмент у банку*: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
8. Основні показники діяльності банків України. *НБУ*: сайт. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
9. Про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг. Затверджено постановою Правління НБУ від 28.11.2019 р. № 141. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-19#Text>
10. *Дослідження програм лояльності: як змінюється купівельна поведінка споживачів та розвиток програм лояльності*. Івано-Франківськ: Devlight, 2025. 56 с. URL: <https://devlight.io/loyalty-research-2025>
11. Програми лояльності: Як заробити або заощадити на банківських послугах. *MinFin*: сайт. 29.03.2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/programmy-loyalnosti-kak-zarabotat-ili-sekonomit-na-bankovskih-uslugah>
12. Васильєва Т. А., Діденко І. В. Інновації в маркетингу депозитних послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 56-63.
13. Кількість структурних підрозділів банків. *НБУ*: сайт. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5>
14. У 2025 році банкам доведеться збільшити інвестиції у цифровізацію. *Фінансовий клуб*: сайт. 17.01.2025. URL: <https://finclub.net/news/u-2025-rotsi-bankam-dovedetsia-zbilshyty-investytsii-u-tsyfrovizatsiiu.html>
15. Перелік відібраних банків-агентів Фонду гарантування вкладів, підключених до Автоматизованої системи виплат. *ФГВФО*: сайт. 2025. URL: <https://www.fg.gov.ua/articles/41315-perelik-bankiv-agentiv.html>
16. Уповноважені банки, через які здійснюється виплата пенсій, грошової допомоги та заробітної плати працівникам бюджетних установ. *Міністерство фінансів України*: сайт. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/upovnovazheni-banki-shhodo-obslugovuvannja-zarplatnih-proektiv>

#### References

1. Andreykiv, T. Ya., Seneshch, P. M., & Syvulyak, M. M. (2016). Sut' ta znachennya finansovykh resursiv banku v zabezpechenni yoho stabil'nosti [Essence and significance of financial resources of a bank for ensuring its stability]. In *Pidpryyemnystvo i torhivlya [Entrepreneurship and Trade]*: Vol. 20 (pp. 64-70). [in Ukrainian].
2. Vyadrova, I. M., & Volokhata, V. Ye. (2014). Systemnyy pidkhid v upravlinni zaluchenymy resursamy banku [Systematic approach to the management of the bank attracted resources]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 10, 43-48. [in Ukrainian].

3. Volokhata, V. Ye. (2017). Netsinovi metody v upravlinni zaluchenymy resursamy banku [The non-price methods in managing the attracted resources of bank]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 229-234. [in Ukrainian].
4. Volkova, N. I. (2016). Udoskonalennya upravlinnya zaluchenymy depozytnymy resursamy banku [Improvement of resource bank deposit attraction]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and organization of management*, 1(21), 53-59. [in Ukrainian].
5. Kretov, D. Yu. (2024). Suchasnyy stan tsyfrovizatsiyi v korporatyvnomu bankinhu Ukrayiny [Current state of digitalization in corporate banking of Ukraine]. *Kyyivs'kyi naukovy ekonomichnyy zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 6, 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-11> [in Ukrainian].
6. Prymostka, L. O. (2012). *Finansovy menedzhment u banku [Financial management in a bank]*: Textbook. 3rd ed. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Dovhan, Zh. M. (2017). *Menedzhment u banku [Management in a bank]*: Textbook. Ternopil: Economic Thought. [in Ukrainian].
8. Osnovni pokaznyky diyal'nosti bankiv Ukrayiny [Main indicators of the bank activity in Ukraine] (2025). *National Bank of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> [in Ukrainian].
9. Pro informatsiyne zabezpechennya bankamy kliyentiv shchodo bankivs'kykh ta inshykh finansovykh posluh [On information provision by banks to clients regarding banking and other financial services] (2019). Approved by Resolution of the National Bank of Ukraine, dated 2019, Nov 28, 141. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-19#Text> [in Ukrainian].
10. *Doslidzhennya proham loyalti: yak zminyuyet'sya kupivel'na povedinka spozhyvachiv ta rozvytok proham loyalti [Loyalty Program Research: How Consumer Buying Behavior is Changing and Loyalty Programs are Developing]* (2025). Ivano-Frankivsk: Devlight. Retrieved from <https://devlight.io/loyalty-research-2025> [in Ukrainian].
11. Prohamy loyalti: Yak zarobtyty abo zaoshchadyty na bankivs'kykh posluhakh [Loyalty programs: How to earn or save on banking services] (2024, Mar 29). *MinFin*: Website. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/programmy-loyalti-kak-zarobotat-ili-sekonomit-na-bankovskih-uslugah> [in Ukrainian].
12. Vasylyeva, T. A., & Didenko, I. V. (2016). Innovatsiyi v marketynhu depozytnykh posluh [Innovations in marketing of deposit services]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and management of innovations*, 4, 56-63. [in Ukrainian].
13. Kil'kist' strukturnykh pidrozdiliv bankiv [Number of structural divisions of banks] (2025). *National Bank of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5> [in Ukrainian].
14. U 2025 rotsi bankam dovedet'sya zbil'shyty investytsiyi u tsyfrovizatsiyu [In 2025, banks will have to increase investments in digitalization] (2025, Jan 17). *Financial Club*: Website. Retrieved from <https://finclub.net/news/u-2025-rotsi-bankam-dovedetsia-zbilshyty-investytsii-u-tyfrovizatsiyu.html> [in Ukrainian].
15. Perelik vidibranykh bankiv-ahentiv Fondu harantuvannya vkladiv, pidklyuchenykh do Avtomatyzovanoyi systemy vyplat [List of selected agent banks of the Deposit Guarantee Fund connected to the Automated Payment System] (2025). *Deposit Guarantee Fund*: Website. Retrieved from <https://www.fg.gov.ua/articles/41315-perelik-bankiv-agentiv.html> [in Ukrainian].
16. Upovnovazheni banky, cherez yaki zdiysnyuyet'sya vyplata pensiy, hroshovoyi dopomohy ta zarobitnoyi platy pratsivnykam byudzhethnykh ustanov [Authorized banks through which pensions, cash benefits and salaries are paid to employees of budgetary institutions] (2025). *Ministry of Finance of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/upovnovazheni-banki-shhodo-obslugovuvannja-zarplatnih-proektiv> [in Ukrainian].

Надійшло 01.06.2025 р.