

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління залученими коштами банку та його вдосконалення

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Пономаренка
Станіслава
Олександровича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Сушко Наталія
Марь'янівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</u> <u>ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ</u>	6
1.1 Методичні підходи управління залученими коштами банку.....	6
<u>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ</u> <u>РЕСУРСАМИ БАНКУ</u>	10
2.1 Аналіз формування та використання залучених коштів банку	10
2.2 Інструменти управління залученими коштами банку	16
2.3 Ефективність управління залученими коштами банку	23
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</u> <u>ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ</u>	28
3.1 Сучасні вимоги до забезпечення стратегічного управління залученими коштами банку.....	28
3.2 Заходи з посилення маркетингових комунікаційних проєктів з вкладниками банків.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
<u>ДОДАТКИ</u>	

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим елементом будь-якої країни є банківська система, оскільки змобілізовані тимчасово вільні кошти, перетворює на капітал, що працює на розвиток банківського бізнесу, а відтак, через систему оподаткування, впливає на доходи Державного бюджету. Від оптимальної структури ресурсної бази залежать такі показники, як рентабельність і ліквідність. В умовах дефіциту фінансових ресурсів особливої актуальності набувають такі питання, як оптимізація процесу управління залученими коштами банку. Формування ресурсної бази банку за рахунок залучених фінансових ресурсів перебуває під впливом певних економічних і фінансових чинників а також вибір стратегічних напрямків щодо управління нею.

Забезпечити ефективність управління залученими ресурсами можливо дотримуючись нормативи ліквідності та обов'язкового резервування; через реалізацію депозитної політики; підтримуючи структуру пасивів в відповідності зі стратегічними цілями; за допомогою застосування інструментів управління зобов'язаннями банку, адекватних стану фінансового ринку; дотримання відповідності обсягів та структури зобов'язань обсягам і структурі активних операцій, спираючись на стратегію інтегрованого управління активами і пасивами банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою з питань дослідження управління залученими коштами банку займалися такі українські вчені: Кочетигова Т. В., Старікова О. М. [37], Труш Г.В. [56], Кретов Д. Ю. [40], Волкова Н.І. [8], Гончарова К.В. [15], Емець В.А. [24], Жмурко Н.В., Милянник З.С. [26], Вядрова І.М., Волохата В.Є. [12], Грибенкин Б.С. [17], Жежерун Ю. В. [25], Павленко О.П., Журбенко С.І. [48], Куліш Г.П., Кірсенко Ю.В. [42], Паляничко К.О. [49] та ін. Слід зазначити, що в їх дослідженнях недостатньо приділено уваги механізму з управління та контролю за формуванням залучених коштів банку. Однак, незважаючи, на значну кількість публікацій з даної тематики, недостатньо висвітленим залишається

питання удосконалення механізму управління залученими коштами банків України в умовах економічної турбулентності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних особливостей управління залученими коштами банку.

Для досягнення вказаної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розглянуто сутність та роль залучених коштів банку у формуванні ресурсного потенціалу банку;
- визначено канали та механізми залучення коштів банку в сучасних умовах;
- обґрунтовано методичні підходи управління залученими коштами банку;
- проведено аналіз формування та використання залучених коштів банку;
- охарактеризовано інструменти управління залученими коштами банку;
- досліджено ефективність управління залученими коштами банку;
- визначено сучасні вимоги до забезпечення стратегічного управління залученими коштами банку;
- обґрунтовано цінові та нецінові методи управління залученими коштами банку ;
- охарактеризовано напрями формування ефективності інструментів управління залученими коштами банку.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління залученими коштами банку.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи виступають теоретико-методологічні та практичні засади управління залученими коштами банку на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» .

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань були використані різноманітні загальнонаукові і спеціальні методи дослідження. Робота ґрунтується на системному підході, що дало можливість

розглянути сутність та особливості формування системи управління залученими коштами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Методи аналізу та синтезу використовуються для визначення особливостей динаміки показників формування залучених коштів банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань банківського менеджменту та управління ліквідністю, нормативно-правові акти, зокрема інструкції НБУ, інформаційно-аналітичні і періодичні видання, матеріали, фінансова звітність банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні наукової проблеми формування теоретико-методологічних засад та науково-методичного інструментарію управління залученими коштами банку.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: «Теоретико-методологічні основи управління залученими коштами банку»// Зб. наук. ст. студ. «Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів» — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — Ч. 2. — С. 66-69.

Практична цінність результатів дослідження. У магістерській роботі наведено пропозиції щодо підвищення якості та ефективності механізму управління залученими коштами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 55 сторінок. Список використаних джерел складається з 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

1.1 Методичні підходи управління залученими коштами банку

Формування методичних засад управління залученими коштами банку можна розглядати як систему принципів, методів, способів, інструментів і прийомів щодо залучення, використання та оптимізації ресурсної бази банку. Політика управління залученими коштами визначається на основі відповідного організаційного, методичного та інформаційного забезпечення стосовно особливостей і структури формування фінансових ресурсів (кількісна та якісна оцінка структури залучених коштів) для прийняття рішень щодо оптимізації їх структури, мінімізації витрат на обслуговування залучених ресурсів та зростання результатів роботи банку.

В якості ключового інструменту управління залученими коштами виступає ресурсна політика. Ресурсна політика банку є політикою в сфері ефективного управління процесом залучення коштів, спрямована на формування ресурсної бази за допомогою різних залучених ресурсів. Складовими ресурсної політики банку є [8]:

- кредитна і депозитна політика;
- інвестиційна та валютна політика;
- політика страхування, посередництва;
- політика розвитку і зростання обсягів діяльності банку.

На думку ряду науковців [49] мета управління залученням коштів банку полягає у формуванні оптимального обсягу фінансових ресурсів, необхідних для ефективної діяльності на ринку банківських послуг [42].

Реалізація процесу управління залученими коштами банків передбачає наступні процедури (етапи): аналіз депозитних ринків; визначення цільових

ринків; мінімізація витрат, що виникають в процесі залучення ресурсів; оптимізація управління депозитним портфелем банку.

Основні завдання управління заученими коштами банку представлені на рис. 1.6.

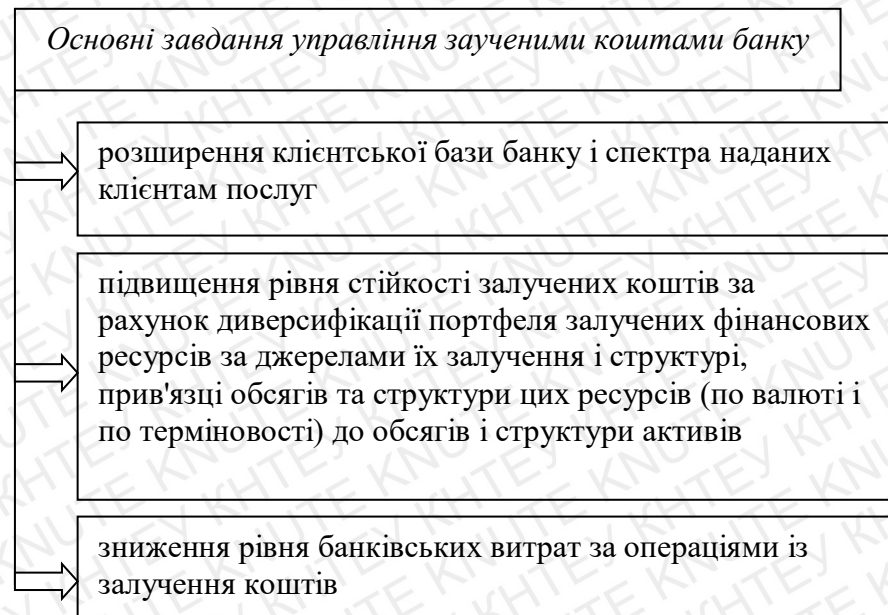


Рис. 1.5. Основні завдання управління заученими коштами банку [15]

Формування системи управління залученими коштами банку здійснюється в залежності від наступних факторів [37]:

- суб'єктів відносин на ринку банківських послуг;
- фінансово-кредитних інструментів, за допомогою яких здійснюється залучення ресурсів;
- терміни залучення ресурсів;
- мета залучення.

Неефективна політика залучення коштів є причиною виникнення різних банківських ризиків. Так, банківський ризик являє собою ситуативну характеристику діяльності банку, що відображає ймовірність втрати доходів або активів, а також виникнення додаткових витрат внаслідок нерентабельності фінансових операцій [8]. Представлене вище поняття обумовлено не тільки явищем ризику як такого, а й особливою специфікою

банківського бізнесу, критеріями діяльності якого є рентабельність, ліквідність і посилене врахування безпеки. Сутність банківських ризиків незмінна, але їх змістовна сторона переживає регулярні трансформації. Причини цього криються в багатьох процесів, що відбуваються. Банківські ризики залежать від численних факторів. Під фактором банківського ризику необхідно розуміти джерело ймовірних втрат вартості банківського капіталу, який характеризує профіль і сферу виникнення.

Методичною основою для проведення конкретних банківських операцій, пов'язаних із залученням коштів, слугують відповідні внутрішньобанківські документи (положення, інструкції, технічні порядки), що діють в банку [49]. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що формування і реалізація ефективної політики залучення коштів є одним з ключових аспектів ефективної діяльності банку, оскільки вона включає в себе всі напрямки діяльності банку - від моменту формування фінансових ресурсів до їх ефективного розміщення і розробки заходів щодо підвищення ефективності розміщення. Необхідно відзначити, що метою залучення ресурсів є забезпечення дотримання банком також обов'язкових нормативів.

Для забезпечення високої ефективності і стабільності формування, розподілу і використання залучених коштів банком, основними завданнями з управління ними повинні бути: формування необхідного обсягу коштів для розвитку банку; раціональний розподіл і використання з метою ефективного розвитку бізнес-процесів у банку і досягнення необхідної якості активів; забезпечення оптимального рівня ліквідності та платоспроможності за умови достатнього рівня рентабельності [17].

Кількісна сторона наукової проблематики управління залученими коштами полягає в збільшенні обсягів пасивних операцій через розвиток нових видів вкладів, збільшення і диференціацію депозитних відсоткових ставок, удосконалення порядку та методів виплати відсотків, розвиток додаткових послуг вкладникам, використання різних видів цінних паперів для

залучення ресурсів, підвищення якості обслуговування клієнтів. Якісна сторона полягає в розробці напрямків розміщення залучених коштів, що дозволяє найбільш ефективно їх використовувати [25].

Отже, мета управління залученням коштів банку полягає у формуванні оптимального обсягу фінансових ресурсів, необхідних для ефективної діяльності на ринку банківських послуг. Основними завданнями управління заученими коштами банку є розширення клієнтської бази банку і спектра наданих клієнтам послуг, підвищення рівня стійкості залучених коштів за рахунок диверсифікації портфеля залучених фінансових ресурсів за джерелами їх залучення і структурі, прив'язці обсягів та структури цих ресурсів (по валюті і по терміновості) до обсягів і структури активів, зниження рівня банківських витрат за операціями із залучення коштів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

2.1 Аналіз формування та використання залучених коштів банку

Банк прагне й надалі підвищувати якість обслуговування клієнтів, використовуючи власний досвід та досвід інших дочірніх банків групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ», а також новітні технології. Проаналізуємо показники обсягу та структури формування залучених коштів банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Динаміку обсягу залучених коштів банку наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу залучених коштів

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» в 2016-2018 рр.*

Види залучених ресурсів банку	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018
Поточні рахунки	34065	41891	44442	7826	2551	23,0	6,1
Строкові депозити	10039	10381	11127	343	746	3,4	7,2
Залучені кошти від емісії цінних паперів	709	651	417	-58	-234	-8,2	-35,9
Разом	44812	52923	55986	8111	3063	18,1	5,8

*Примітка: складено автором за даними додатку А табл. 2.1

Як свідчать дані таблиці 2.1, за 2017 рік обсяг залучених коштів банку збільшився на 8111 млн.грн або на 18,1%, а у 2018 році – на 3063 млн.грн (+5,8%) і станом на кінець 2018 р. склав 55986 млн.грн. До складу залучених коштів банку у 2018 році відносилися поточні рахунки – 44442 млн.грн, строкові депозити – 11127 млн.грн, залучені кошти від емісії цінних паперів – 417 млн.грн.

Важливо розглянути структуру формування залучених коштів за основними їх видами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура залучених коштів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»
2016-2018 рр., %*

* побудовано автором за даними додатку А рис. 2.1

Як свідчать дані рис. 2.1, у структурі залучених коштів банку домінує частка коштів на поточних рахунках. Станом на кінець 2016 року даний вид залучених коштів складав в загальній структурі 76,0%, на кінець 2017 року – 79,2%, на кінець 2018 року – 79,4%.

Спостерігаючи за динамікою окремих складових залучених коштів банку (табл. 2.1), відмітимо, що обсяг поточних рахунків за 2017 рік збільшився на 7826 млн.грн або на 23,0% і станом на 31.12.2017 р. становив 41891 млн.грн.

Аналогічно відмітимо, що за 2018 рік обсяг коштів на поточних рахунках банку збільшився на 2551 млн.грн або на 6,1% і станом на 31.12.2018 р. становив 44442 млн.грн.

Зростання обсягу залучених коштів на поточних рахунках банку було обумовлено збільшенням оборотів по цих рахунків за ключовими клієнтами банку.

Строкові депозити складали 19-22% від загального обсягу залучених коштів банку упродовж 2017-2018 рр., зокрема їх частка поступово мала тенденцію до скорочення: на кінець 2016 року даний вид залучених коштів складав в загальній структурі 22,4%, на кінець 2017 року – 19,6%, на кінець 2018 року – 19,9%.

Можна зробити висновки про те, що попри поступове зростання обсягу строкових депозитів клієнтів, їх частка в обсягах залучених ресурсів банком знижувалася, що свідчило про неможливість зусиль банку у залученні депозитів клієнтів. Так, спостерігаючи за динамікою строкових депозитів, відмітимо, що їх обсяг за 2017 рік збільшився на 343 млн.грн або на 3,4% і станом на 31.12.2017 р. становив 10381 млн.грн. Аналогічно відмітимо, що за 2018 рік обсяг строкових депозитів банку збільшився на 746 млн.грн або на 7,2% і станом на 31.12.2018 р. становив 11127 млн.грн.

Залучені кошти від емісії цінних паперів банку у 2018 році становили усього 0,7% від загального їх обсягу або 417 млн.грн. Даний вид інструменту залучення коштів не є популярним. Особливості його використання буде більш детально описано у наступному питанні.

Зростання інтенсивності залучення коштів банком має передбачати збільшення рівня їх використання для проведення операцій з кредитування клієнтів, а також інших операцій, пов'язаних з обслуговуванням фізичних та юридичних осіб.

Варто звернути увагу на використання залучених коштів банку. З цією метою варто проаналізувати, яку частку залучені кошти банки становлять по відношенню до його активів та наданих кредитів.

Динаміку співвідношення залучених коштів до загального обсягу активів наведено на рис. 2.2 та у Додатку Б.



Рис. 2.2. Динаміка співвідношення залучених коштів до активів ПАТ
«Райффайзен Банк Аваль» 2016-2018 рр., %*

* Примітка: складено автором за даними додатку Б рис. 2.2

Як свідчать результати проведених розрахунків (Додаток Б), значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до його активів було майже постійним і коливалося в межах 0,78-0,79 пункти. На кінець 2016 року значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до його активів становило 0,781 пункти, тобто 78,1% активів було профінансовано за рахунок залучених коштів.

На кінець 2017 року значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до його активів становило 0,790 пункти, тобто 79,0% активів було профінансовано за рахунок залучених коштів. На кінець 2018 року 78,0% активів фінансувалося за рахунок залучених коштів банку.

Динаміку співвідношення залучених коштів до загального обсягу наданих кредитів наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка співвідношення залучених коштів до наданих кредитів клієнтам банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» 2016-2018 рр., %*

* складено автором за даними додатку В рис. 2.3

Як свідчать результати проведених розрахунків (Додаток В), значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до його кредитів мало поступову тенденцію до скорочення. На кінець 2016 року значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до кредитів становило 1,605 пунктів, тобто 100% кредитів було профінансовано за рахунок залучених коштів, а решта залучених коштів (еквівалентна 60,5% від суми наданих кредитів), була спрямована на фінансування інших статей активі банку. На кінець 2017 року значення коефіцієнта співвідношення залучених коштів банку до кредитів становило 1,417 пункти, тобто 100% кредитів було профінансовано за рахунок залучених коштів, а решта залучених коштів (еквівалентна 41,7% від суми наданих кредитів), була спрямована на фінансування інших статей активі банку. Можна поміти скорочення рівня покриття кредитів залученими коштами у 2017 році, що зумовлювалося досить

стрімкими темпами зростання наданих кредитів, які перевищували темпи зростання залучених коштів (це видно з рис. 2.4).

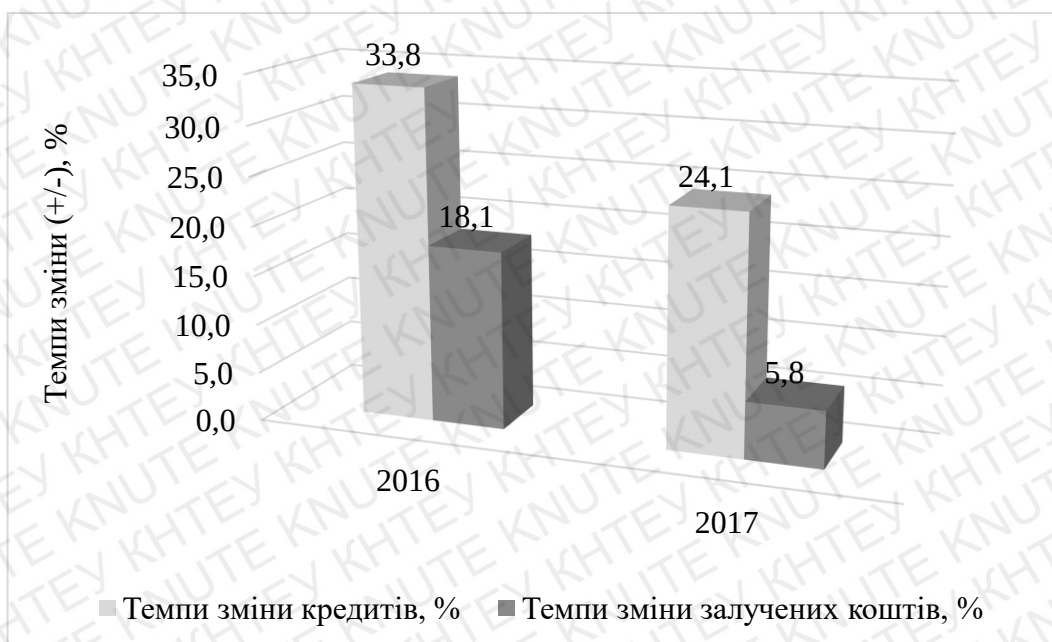


Рис. 2.4. Динаміка темпів зміни залучених коштів до наданих кредитів клієнтам банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» 2017-2018 рр., %*

* складено автором за даними додатку В рис. 2.4

У 2018 році ситуація була аналогічною: внаслідок того, що темпи зростання кредитів (24,1%) перевищували темпи зростання залучених коштів банку (+5,8), відбулося зниження рівня покриття кредитів залученими коштами до 1,208 пункти.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна було спостерігати постійну тенденцію до зростання обсягу залучених коштів банку. За 2017 рік обсяг залучених коштів банку збільшився на 8111 млн.грн або на 18,1%, а у 2018 році – на 3063 млн.грн (+5,8%) і станом на кінець 2018 р. склав 55986 млн.грн. До складу залучених коштів банку у 2018 році відносилися поточні рахунки – 44442 млн.грн, строкові депозити – 11127 млн.грн, залучені кошти від емісії цінних паперів – 417 млн.грн. У структурі залучених коштів банку домінує частка коштів на поточних рахунках. Станом на кінець 2016 року даний вид залучених коштів складав в загальній структурі 76,0%, на кінець 2017 року – 79,2%, на кінець 2018 року – 79,4%. Строкові депозити

складали 19-22% від загального обсягу залучених коштів банку упродовж 2017-2018 рр., зокрема їх частка поступово мала тенденцію до скорочення. Залучені кошти від емісії цінних паперів банку у 2018 році становили усього 0,7% від загального їх обсягу або 417 млн.грн. У 2018 році внаслідок того, що темпи зростання кредитів (24,1%) перевищували темпи зростання залучених коштів банку (+5,8), відбулося зниження рівня покриття кредитів залученими коштами до 1,208 пункти.

2.2 Інструменти управління залученими коштами банку

У даному питанні варто розглянути загальну характеристику та особливості управління залученими коштами банку з використанням ряду інструментів. З цією метою здійснимо якісний та кількісний аналіз цих інструментів.

На сьогодні в банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» використовуються наступні види інструментів залучення коштів (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Інструменти залучення коштів банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [27]

Розглянемо перелік наведених інструментів більш детально.

Поточні рахунки банку є важливим інструментом для акумулювання коштів клієнтів. Роль цього інструменту зросла з підвищенням ролі платіжних карток внаслідок зростання обсягу електронних платежів в Україні. Класифікацію видів поточних рахунків, які на сьогодні надаються банком, наведено у табл. 2.2.

**Класифікація видів поточних рахунків, які на сьогодні надаються
банком ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [41]**

Вид рахунку	Вид продукту
ПОТОЧНІ РАХУНКИ	поточні рахунки для фізичних осіб (не карткові)
	поточний рахунок «Інвестиційний» для фізичних осіб - нерезидентів (інвесторів)
КАРТКОВІ ПРОДУКТИ	карткові рахунки на умовах пакету «Оптимальний», «Активний»/ «Оптимальний+» та «Преміальний 3.0» для приватних та зарплатних клієнтів;
	пакет послуг для приватних клієнтів, карткові рахунки яких відкрито в доларах США або євро;
	карткові рахунки на умовах пакету «Оптимальний легкий» для зарплатних клієнтів

Поточний рахунок є важливим засабом залучення клієнтських коштів. За упарвління процесами формування і зміни умов використання карткових продуктів відповідає департамент з розвитку банківських продуктів. Відкриття поточного рахунку (карткового) здійснюється у банку за наступними етапами:

- 1) телефонний дзвінок до банку для узгодження зручного для Вас часу візиту до відділення – менеджери банку працюють у режимі попереднього запису, що дозволяє клієнтам отримати консультацію без зайвого очікування
- 2) надання необхідних документів для відкриття рахунку і підписання у банку заяви-анкети про надання банківських послуг.

Також у 2017-2018 рр. банком було запроваджено спеціальний продукт – рахунки спеціального призначення для юридичних осіб (сегмент корпоративного бізнесу). Рахунок спеціального призначення – послуга, яка надається клієнтам, які бажають мати особливий, підконтрольний банку режим функціонування поточного рахунку. Тариф за послугу також встановлюється індивідуально рішенням Банку.

Перевагами наведеного продукту перед звичайними поточними рахунками є такі:

- можливість реалізації будь-якої потреби бізнесу, що виходить за рамки стандартних банківських продуктів;
- банк може розглядати будь-які варіанти, запропоновані клієнтом, які не суперечать чинному законодавству;
- завдяки тому, що ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» здійснює контроль виконання вимог користування рахунком, гарантується виконання домовленостей з контрагентами.

Важливо також навести динаміку структури коштів на поточних рахунках у розрізі основних категорій клієнтів (табл. 2.3, рис. 2.6).

Таблиця 2.3

Обсяги коштів на поточних рахунках клієнтів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за категоріями клієнтів у 2016-2018 рр.*

Категорії клієнтів банку	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018
Фізичні особи, млн.грн	15329	19689	22665	4360	2976	28,4	15,1
Юридичні особи, млн.грн	18736	22202	21776	3467	-426	18,5	-1,9
Разом	34065	41891	44442	7826	2551	23,0	6,1

* складено автором за даними додатку В табл. 2.3

З табл. 2.3 можемо спостерігати, що станом на кінець 2016 року обсяг коштів на поточних рахунках фізичних осіб становив 15329 млн.грн. У 2017 році відбулося зростання коштів на поточних рахунках фізосіб на 4360 млн.грн або на 28,4%. У 2018 році відбулося зростання коштів на поточних рахунках фізосіб на 2976 млн.грн або на 15,1%.

На кінець 2016 року обсяг коштів на поточних рахунках юридичних осіб становив 18736 млн.грн. У 2017 році відбулося зростання коштів на поточних рахунках юросіб на 22202 млн.грн або на 18,5%. У 2018 році відбулося зменшення коштів на поточних рахунках юросіб на 426 млн.грн або на 1,9%.

Структуру розміщення коштів на поточних рахунках у розрізі фізичних та юридичних осіб подано на рис. 2.6.

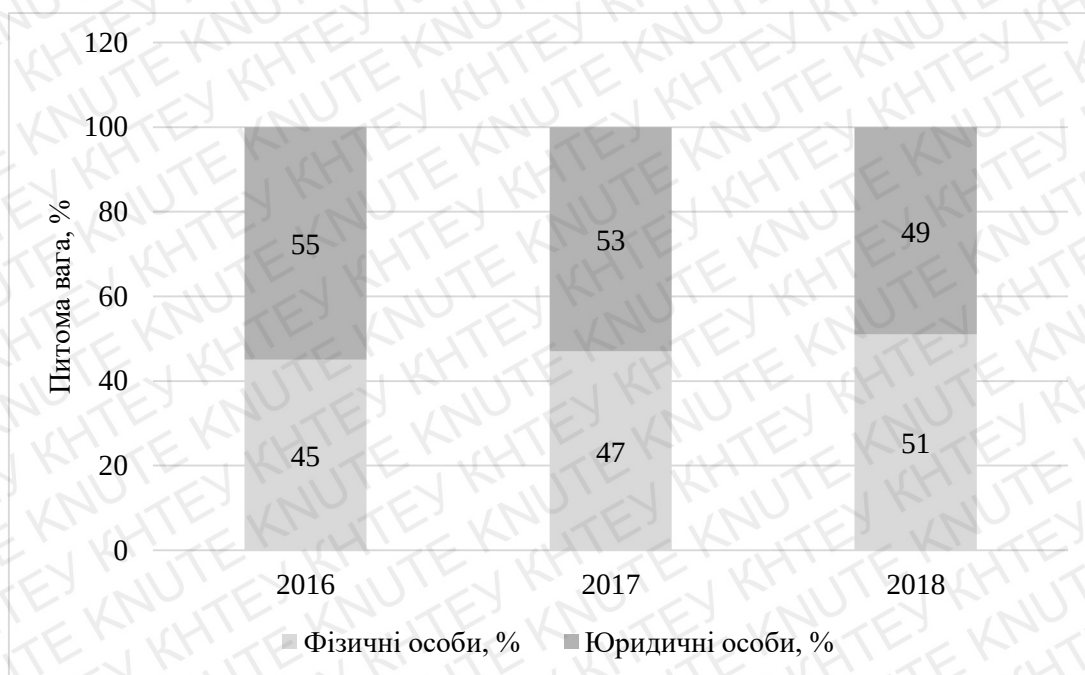


Рис. 2.6. Структура розміщення коштів на поточних рахунках ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у розрізі фізичних та юридичних осіб за 2016-2018 рр., %*

* складено автором за даними додатку В рис. 2.6

Як свідчать дані рис. 2.6, у 2016 році в структурі розміщення коштів на поточних рахунках (в т.ч. карткових) переважали кошти юридичних осіб – 55%, однак, вже у 2018 році їх частка скоротилася до 49%. Це зумовлено активною політикою банку щодо стимулювання просування карткових рахунків, в т.ч. за зарплатними та пенсійними програмами.

Варто відмітити, що в останні роки в управлінні залучення коштів на поточні рахунки розвиток оримує сегмент віртуальних коштів, які акумулюються на рахунках в межах ко-брендингових програм лояльності. на сьогодні ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» приймає активну участь у розвитку програми лояльності Fishka - мультипартнерської програми, яка об'єднує лідерів ринку: ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АЗК «ОККО», магазини «Фуршет», мережу магазинів «АЛЛО», «Будинок Іграшок», мережу аптек

«Аптека Доброго дня», ресторани A la minute, Meiwei, інтернет-магазини Prostor, «Шипшина», &ogland та інші 68 інтернет-магазинів, страхову компанію «Універсальна», провайдера відеосервісу Megogo. Також ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» має власну програму лояльності SmartSky для держателів карток Visa Premium. Електронні кошти, акумульовані клієнтами на картках програм лояльності є реальним засобом платежу та можуть розглядатися як залучений ресурс.

Наступним важливим інструментом залучення коштів є депозити. Банк на сьогодні надає такі види депозитних послуг:

- депозити з виплатою відсотків у кінці строку;
- депозити зі щомісячною виплатою або капіталізацією відсотків;
- депозити з можливістю поповнення вкладу;
- депозити з можливістю повного та часткового дострокового зняття коштів;
- депозити зі щомісячно зростаючою відсотковою ставкою;
- депозити з підвищеною процентною ставкою для власників пакетів банківських послуг;
- вклад на вимогу з підвищеною процентною ставкою, щомісячною капіталізацією відсотків та вільним доступом до депозиту в будь-який час без обмежень та втрати відсотків.

Важливо проаналізувати динаміку структури депозитів у розрізі основних категорій клієнтів (табл. 2.4, рис. 2.7).

З табл. 2.4 можемо спостерігати, що станом на кінець 2016 року обсяг депозитів фізичних осіб становив 2550 млн.грн. У 2017 році відбулося зростання депозитів фізосіб на 170 млн.грн або на 6,7%. У 2018 році відбулося зростання коштів депозитів фізосіб на 407 млн.грн або на 15,0%. На кінець 2016 року обсяг депозитів юридичних осіб становив 7489 млн.грн. У 2017 році відбулося зростання депозитів юросіб на 173 млн.грн або на 2,3%. У 2018 році відбулося збільшення коштів депозитів юросіб на 339 млн.грн або на 7,2%.

Таблиця 2.4

Обсяги залучених депозитів фізичних та юридичних осіб банком**ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2016-2018 рр.***

Категорії клієнтів банку	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018
Фізичні особи, млн.грн	2550	2720	3127	170	407	6,7	15,0
Юридичні особи, млн.грн	7489	7661	8000	173	339	2,3	4,4
Разом, млн.грн	10039	10381	11127	343	746	3,4	7,2

* побудовано автором за даними додатку В табл. 2.4

Депозити фізичних осіб, як бачимо, мають більш активні темпи зростання, порівняно з депозитами юридичних осіб. Структуру розміщення депозитів фізичних та юридичних осіб подано на рис. 2.7.

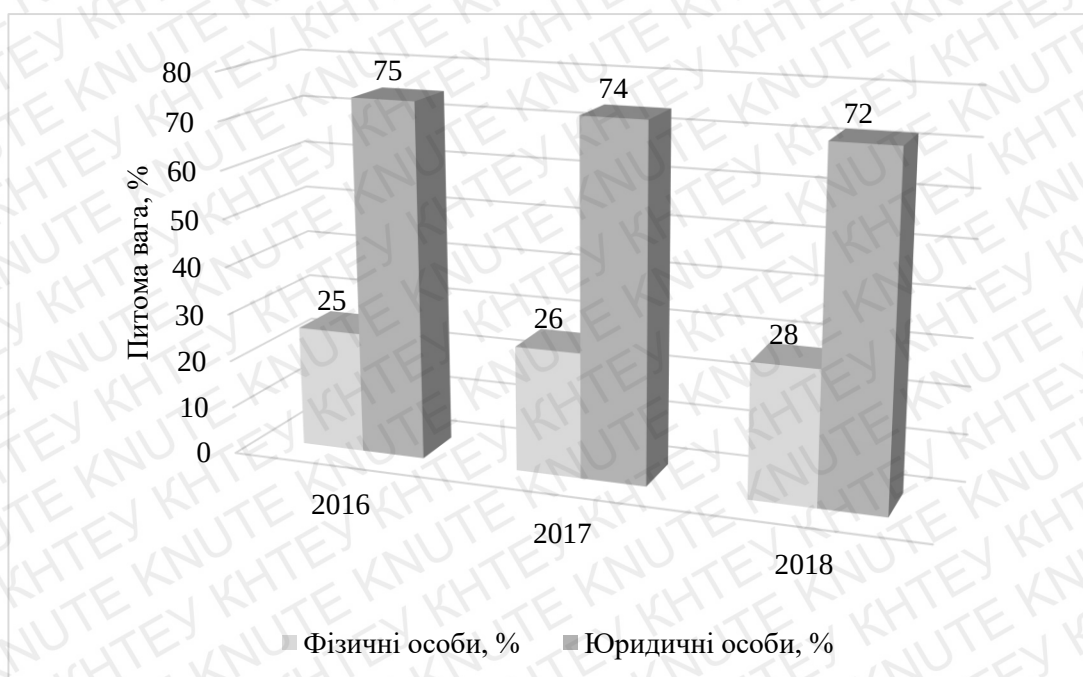


Рис. 2.7. Структура депозитів фізичних та юридичних осіб банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2016-2018 рр., %

*Примітка: складено автором за даними додатку А табл. 2.7

У структурі строкових депозитів переважала частка депозитів юридичних осіб, на які у 2016 припадало 75%. Однак, вже у 2018 році відбулося зростання частки депозитів фізичних осіб до рівня 28%.

Наступним інструментом залучення коштів банку є використання цінних паперів. До них відносилися передусім облігації зі строком обертання до 3-х років, які були випущені банком в якості інвестиційного інструменту на фондовому ринку. Однак, варто відмітити, що основними покупцями таких інструментів упродовж 201-2018 рр. були переважно юридичні особи, які пов'язані з власниками банку (афілійовані структури). Тому облігаційні інструменти залучення коштів банку швидше виступали засобами внутрішньої позики власників банку задля реалізації певних проектів, аніж реальним інвестиційним інструментом. Це також підтверджується невисоким рівнем розвитку вітчизняного фондового ринку, на якому банк мав дуже мало шансів отримати реальний приріст залучених коштів від розміщення цінних паперів.

Отже, було проаналізовано основні особливості інструментів управління залученими коштами банку. Поточний рахунок є важливим засабом залучення клієнтських коштів. За управління процесами формування і зміни умов використання карткових продуктів відповідає департамент з розвитку банківських продуктів. У 2016 році в структурі розміщення коштів на поточних рахунках (в т.ч. карткових) переважали кошти юридичних осіб – 55%, однак, вже у 2018 році їх частка скоротилася до 49%. Це зумовлено активною політикою банку щодо стимулювання просування карткових рахунків, в т.ч. за зарплатними та пенсійними програмами. У структурі строкових депозитів переважала частка депозитів юридичних осіб, на які у 2016 припадало 75%. Однак, вже у 2018 році відбулося зростання частки депозитів фізичних осіб до рівня 28%.

2.3 Ефективність управління залученими коштами банку

Для оцінки ефективності управління залученими коштами банку пропонуємо скористатися методикою факторного аналізу, яка дозволяє оцінити вплив різних чинників на показники результативності залучення коштів банком з різних джерел.

Динаміку показника прибутковості залучених коштів банку наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показника прибутковості залучених коштів банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2016-2018 рр.*

Показники	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018
Обсяг залучених коштів банку (ОЗК), млн.грн	44812	52923	55986	8111	3063	18,10	5,79
Обсяг чистого процентного доходу (ЧПД), млн.грн	4117	4840	5693	723	853	17,57	17,61
Доходність залучених коштів банку (Дзк = ЧПД / ОЗК * 100), %	9,19	9,15	10,17	-0,04	1,02	-	-

* складено автором за даними додатку А табл. 2.5

Як можемо бачити з даних табл. 2.5, рівень доходності залучених коштів банку у 2016 році становив 9,19%. У 2017 році відбулося незначне скорочення даного показника на 0,04 пункти до рівня 9,15%. При цьому зростання обсягу чистого процентного доходу за своїм темпом було нижчим (17,57%) за зростання обсягу залучених коштів (18,10%), що і зумовило негативну динаміку показника доходності залучених коштів. У 2018 році доходність залучених коштів зростає на 1,02%, що було зумовлено зростанням обсягу чистого процентного доходу за темпами вищими (17,61%), порівняно з темпами зростання обсягу залучених коштів (5,79%).

Аналогічним чином пропонуємо оцінити зміну доходності окремих інструментів формування залучених коштів банку. Динаміку показника

прибутковості використання коштів на поточних рахунках банку наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показника прибутковості коштів на поточних рахунках банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2016-2018 рр.*

Показники	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018
Кошти на поточних рахунках банку (КПР), млн.грн	34065	41891	44442	7826	2551	22,97	6,09
Обсяг чистого процентного доходу (ЧПД), млн.грн	4117	4840	5693	723	853	17,57	17,61
Доходність коштів на поточних рахунках банку (Дпр = ЧПД / КПР *100), %	12,09	11,55	12,81	-0,53	1,26	-	-

* складено автором за даними додатку А табл. 2.6

З табл. 2.6 може бачити, що рівень доходності коштів на поточних рахунках банку у 2016 році становив 12,09%. У 2017 році відбулося незначне скорочення даного показника на 0,53 пункти до рівня 11,55%. При цьому зростання обсягу чистого процентного доходу за своїм темпом було нижчим (17,57%) за зростання обсягу коштів на поточних рахунках (22,97%), що і зумовило негативну динаміку показника доходності коштів на поточних рахунках банку. У 2018 році доходність коштів на поточних рахунках зросла на 1,026%, що було зумовлено зростанням обсягу чистого процентного доходу за темпами вищими (17,61%), порівняно з темпами зростання коштів на поточних рахунках банку (6,09%).

Динаміку показника прибутковості формування та використання депозитів банку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показника прибутковості депозитів ПАТ «Райффайзен
Банк Аваль» у 2016-2018 рр.***

Показники	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018
Депозити, залучені від клієнтів банку (Д), млн.грн	10039	10381	11127	343	746	3,41	7,19
Обсяг чистого процентного доходу (ЧПД), млн.грн	4117	4840	5693	723	853	17,56	17,62
Доходність залучення та використання депозитів (Ддз = ЧПД / Д *100), %	41,01	46,62	51,16	5,61	4,54	-	-

* побудовано автором за даними додатку А табл. 2.7

З табл. 2.7 може бачити, що рівень доходності кодепозитів у 2016 році становив 41,01%. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 5,61 пункти до рівня 46,62%. При цьому зростання обсягу чистого процентного доходу за своїм темпом було вищим (17,57%) за зростання обсягу депозитів (77,96%), що зумовило позитивну динаміку показника доходності депозитів банку. У 2018 році доходність депозитів зросла на 4,54%, що було зумовлено перевищенням темпів приросту обсягу чистого процентного доходу порівняно з темпами зростання депозитів.

Для подальшої оцінки ефективності залучених коштів банку пропонуємо розрахувати та проаналізувати коефіцієнти ефективності використання депозитів та співвідношення кредитів та депозитів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показника прибутковості депозитів ПАТ «Райффайзен
Банк Аваль» у 2016-2018 рр.**

Показники	На кінець року, млн.грн			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018	31.2016- 31.2017	31.2017- 31.2018
Депозити, залучені від клієнтів банку (Д), млн.грн	10039	10381	11127	343	746	77,96	24,57

закінчення табл. 2.8

Обсяги зобов'язань банку (ОЗ), млн.грн	42212	56176,3	61217,2	13964	5041	18,54	4,54
Обсяги виданих кредитів (К), млн.грн	27924	37349	46343	9425	8994	28,03	6,83
Коефіцієнт співвідношення кредитів та депозитів (К / Д), пунктів	2,78	3,60	4,16	0,82	0,57	-	-
Коефіцієнт використання депозитів (Д / ОЗ), пунктів	0,24	0,18	0,18	-0,05	-0,003	-	-

* побудовано автором за даними додатку А табл. 2.8

У 2017 році значення співвідношення кредитів та депозитів зросло на 0,82 пункти, що свідчило про зростання рівня використання депозитної бази банку для надання кредитів клієнтам. Однак, з іншого боку, така ситуація свідчить про те, що знижувався рівень покриття кредитів депозитами, що можна також побачити з рис. 2.8.

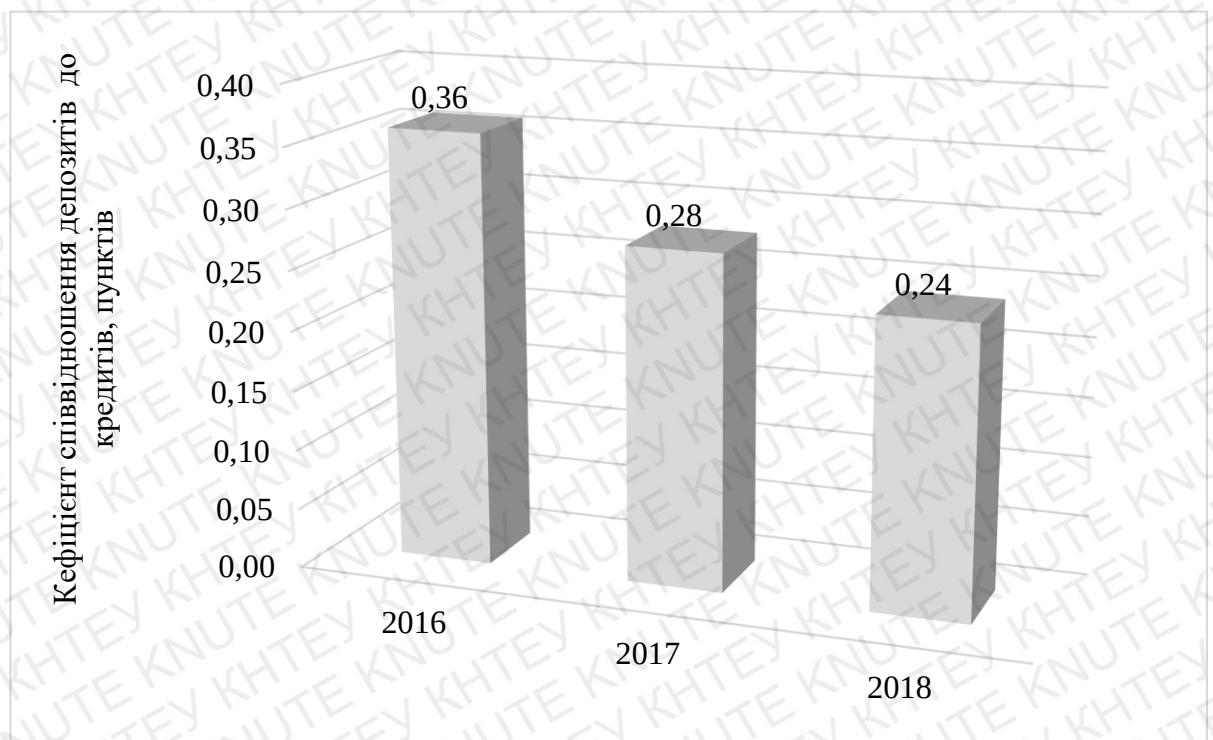


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту співвідношення депозитів до кредитів в банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2016-2018 рр., %

* складено автором за даними додатку А рис 2.8

Як можемо бачити з рис. 2.8, рівень покриття кредитів депозитами у 2016 склав 0,36 пункти (або 36%), у 2017 році значення даного показника знизилось до 0,28 пункти, у 2018 році - до 0,24 пункти. Наведена ситуація свідчить про поступове зниження ефективності залучення депозитів для здійснення кредитних операцій банком. Також можна помітити постійне зниження рівня використання депозитів – у 2016 році даний показник склав 0,24 пункти, у 2017-2018 рр. – 0,18 пунктів. Тобто, кредитні операції фінансувалися переважно за рахунок недепозитних джерел, що підкреслює низьку ефективність управління залученими коштами банку.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновки про те, що рівень доходності коштів на поточних рахунках банку у 2016 році становив 12,09%. У 2017 році відбулося незначне скорочення даного показника на 0,53 пункти до рівня 11,55%. При цьому зростання обсягу чистого процентного доходу за своїм темпом було нижчим (17,57%) за зростання обсягу коштів на поточних рахунках (22,97%), що і зумовило негативну динаміку показника доходності коштів на поточних рахунках банку. У 2018 році доходність коштів на поточних рахунках зросла на 1,026%, що було зумовлено зростанням обсягу чистого процентного доходу за темпами вищими (17,61%), порівняно з темпами зростання коштів на поточних рахунках банку (6,09%). Можна помітити постійне зниження рівня використання депозитів – у 2016 році даний показник склав 0,24 пункти, у 2017-2018 рр. – 0,18 пунктів. Тобто, кредитні операції фінансувалися переважно за рахунок недепозитних джерел, що підкреслює низьку ефективність управління залученими коштами банку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

3.1 Сучасні вимоги до забезпечення стратегічного управління залученими коштами банку

Головною передумовою успішного довгострокового розвитку банку є наявність та ефективна реалізація системи стратегічного менеджменту, який являє собою процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, зміст яких полягає у виборі, заснованому на порівнянні наявного потенціалу банку з можливостями та загрозами його зовнішнього середовища.

Основними завданнями стратегічного менеджменту в банку є [4]:

- постійне управління рухом фінансово-кредитної організації до поставлених цілей (забезпечення позитивної динаміки росту та підвищення конкурентоспроможності шляхом концентрації ресурсів на позиціях, принципових для досягнення мети);
- зниження ризиків впливу зовнішнього середовища [забезпечення регламентації дій у різних ситуаціях (нестабільність ринків, девальвація, зміна умов конкуренції, зниження прибутковості, зміна принципових положень законодавства та ін.)] шляхом попередньої підготовки до подібних ситуацій, що дозволяє в разі їх виникнення діяти за планом, коригуючи його певним чином, а не намагаючись терміново розробляти новий алгоритм розвитку.

Депозитно-акумуляційна стратегія банку – це його тактика щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації їх джерел [4].

З метою ефективного проведення стратегічного управління залученими ресурсами банку доцільно розробляти відповідний стратегічний план, призначенням якого є планування депозитних послуг у встановленні граничних розмірів депозитної бази, її місця в ресурсному потенціалі банку та засобах його реалізації щодо цільових ринків та клієнтів, обсягів, структури

депозитів юридичних і фізичних осіб, форм та пріоритетів депозитної діяльності.

При розробці стратегії банку на ринку залучених ресурсів необхідно враховувати такі принципи:

- максимізація прибутку;
- забезпечення стійкості ресурсної бази та рівня ліквідності;
- гнучкість асортиментної і цільової політики та пристосування окремих параметрів збуту до вимог клієнтів.

Різноманіття депозитних операцій є важливою складовою стратегії банку в управлінні активами та пасивами, оскільки сприяє формуванню коштів для проведення активних операцій з метою отримання прибутку. Тому можна стверджувати, що банківський прибуток починає формуватися на етапі реалізації депозитної стратегії комерційного банку.

Характер активних операцій, попит на них із боку клієнтів банку потребують формування адекватної ресурсної підтримки. Очевидно, що при такому підході первинну роль відіграють структура і розміри ресурсів банку, у т. ч. депозитних.

Якісно розроблена депозитна стратегія, що має максимально задовольняти різні цільові потреби клієнтів шляхом розробки і впровадження модифікацій окремих депозитів, передбачає встановлення детально обміркованих параметрів депозитних продуктів. Це дасть змогу залучати більшу кількість клієнтів, завойовувати нові сегменти ринку і проводити успішну конкурентну боротьбу.

Передумовами до розробки депозитної стратегії банку є:

- проведення маркетингових досліджень ринку залучених ресурсів та оцінка впливу політики НБУ на його стан і тенденції розвитку;
- аналіз продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики банків – конкурентів на депозитному ринку;
- здійснення SWOT- аналізу депозитної діяльності банку.

Звичайно, при цьому необхідно враховувати вплив таких зовнішніх факторів, як ситуація в країні, структура доходів та витрат населення тощо. Стратегія банку на ринку залучених ресурсів тісно пов'язана із загальною метою банку, його завданнями щодо визначення позицій банку на депозитному ринку (рис. 3.2).

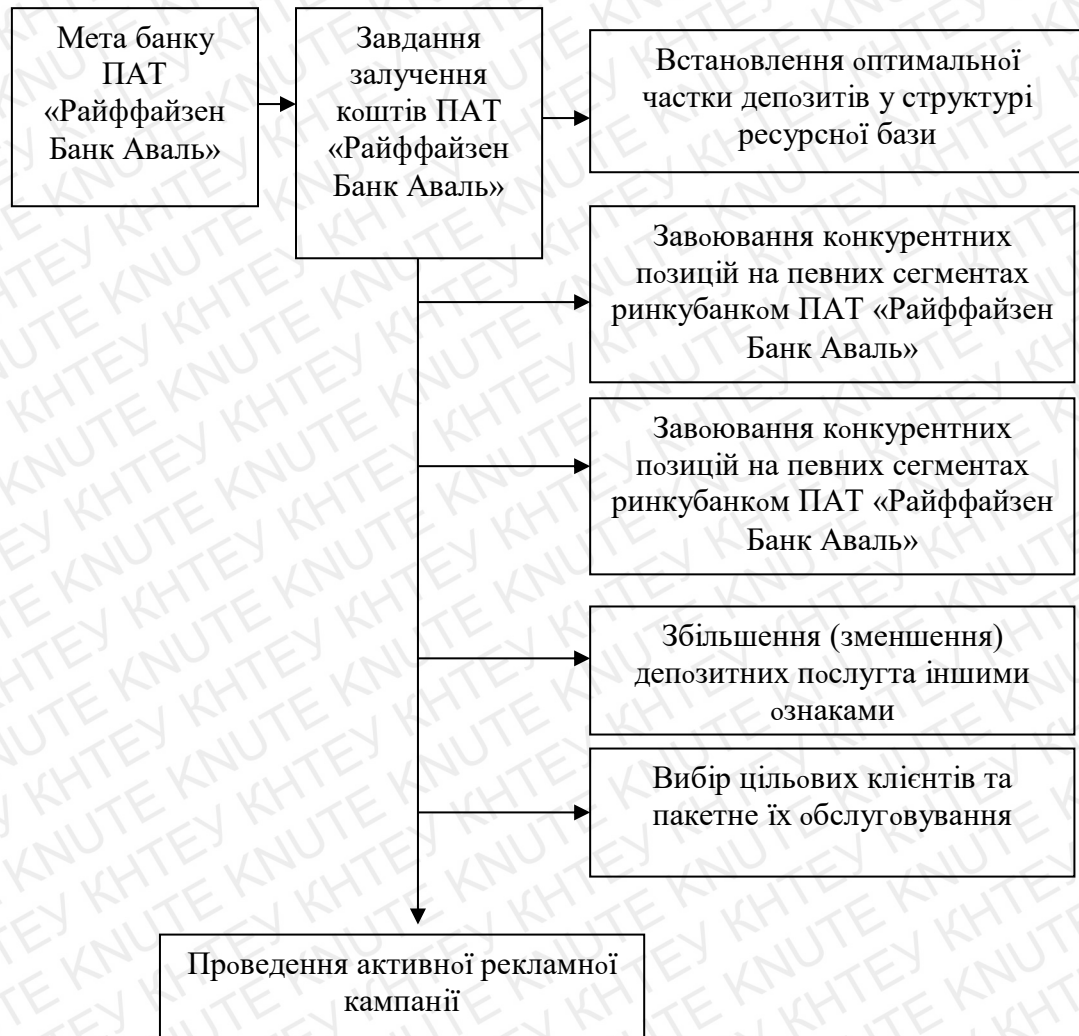


Рис. 3. Формування системи стратегічного управління залученням коштів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»*

* побудовано автором за даними додатку А рис. 3.2

Розробка системи стратегічного управління залученими ресурсами банку – це комплекс дій із досягнення бажаної позиції банку на депозитному ринку та встановленої частки депозитів у залучених ресурсах. Стратегічні цілі

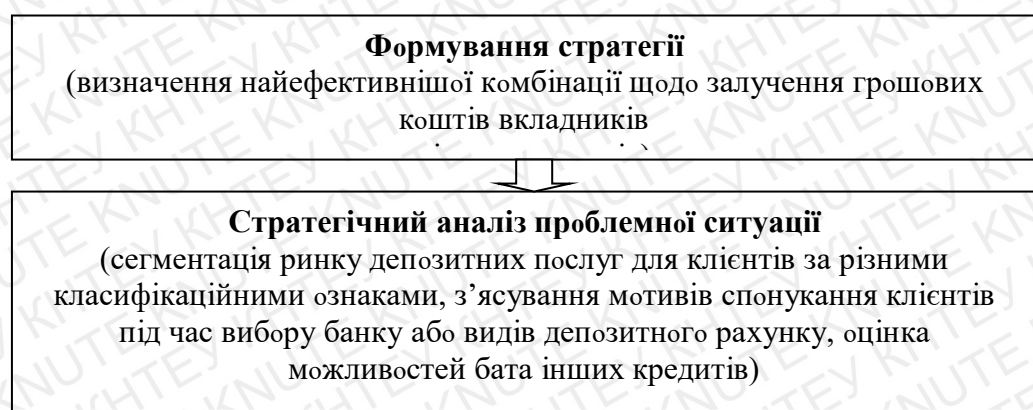
банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на ринку залучених ресурсів повинні відображати:

- ринкову позицію (досягнення лідерства в певному сегменті ринку, підвищення частки ринку до певного рівня, утримання ринкових позицій і т. д.);
- інновації (використання нових методів ведення бізнесу, впровадження нових видів залучених ресурсів, освоєння нових ринків, застосування нових технологій або методів управління та ін.);
- використання ресурсів (визначення потреб у депозитних ресурсах, забезпечення її стабільності та ін.);
- прибутковість (абсолютні та відносні вимірники прибутковості);
- систему управління (підвищення ефективності менеджменту);

Залежно від величини банку, стратегічний план його розвитку затверджується та реалізовується на відповідних ієрархічних рівнях. Основні етапи формування системи стратегічного управління залученням коштів для банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» зображено на рис. 3.2.

Залучення на депозитне обслуговування необхідної кількості клієнтів – фізичних осіб залежить, на сьогоднішній день, не лише від зручних та привабливих умов, високої якості депозитних продуктів банку, але й від можливості отримати комплексне обслуговування.

Система комплексного обслуговування клієнта передбачає купівлю не лише депозитного продукту, а й інших банківських і небанківських продуктів (послуг) на пільгових умовах. З метою впровадження системи комплексного обслуговування фізичних осіб установами банків можуть бути використані різноманітні форми роботи, а саме:



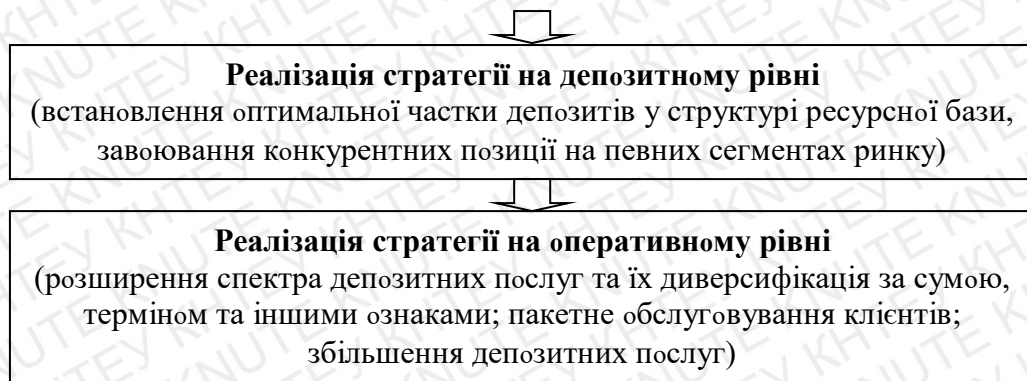


Рис. 3.2. Реалізація стратегії залучення ресурсів банком ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на тактичному та оперативному рівнях*

* побудовано автором за даними додатку А рис. 3.2

1. Надання споживчих кредитів власникам депозитних рахунків. Споживчі кредити можуть надаватися під гарантії корпоративних клієнтів їх співробітників або фізичній особі за умови наявності певної суми на її депозитному рахунку (з урахуванням чинників її кредитоспроможності).

2. Об'єднання банківських та страхових послуг. При цьому банк за власний рахунок:

- страхує власників пластикових карток – вкладників від нещасних випадків;
- страхує власників пластикових карток, які від'їжджають за кордон;
- здійснює страхування життя вкладників, пенсійне або медичне страхування;
- здійснює страхування цінностей, що зберігаються в депозитних сейфах (наприклад, страхування цінних паперів від знищення).

3. Об'єднання банківських і туристичних (готельних, телефонних) послуг.

Володар депозитного рахунку при виконанні встановлених вимог (сума вкладу, строк депозиту) має можливість із знижкою придбати картки

міжнародних телефонних мереж, оплатити проживання в готелях, туристичні путівки та ін.

4. Перехресний продаж банківських послуг. Персонал різних підрозділів банку, що безпосередньо працює з клієнтами, пропонує їм не лише «власні» послуги, а й послуги інших підрозділів. Для зацікавленості співробітників може бути впроваджено спеціальну систему матеріального заохочення (оцінка за балами важливості послуг банку).

5. Обслуговування клієнтів до і після здійснення банківських операцій:

- обслуговування до здійснення операцій – ознайомлення клієнтів з політикою банку, з корисними властивостями існуючих і нових послуг; надання клієнтам гарантій їх якості;

- обслуговування після здійснення операцій – робота із скаргами та пропозиціями, перевірка якості обслуговування, надання додаткових послуг, прямий маркетинг.

6. Розширення часових параметрів збуту. Вивчення графіків роботи клієнтів, внесення відповідно до них змін у години роботи філій банку.

7. Надання консультаційних та інформаційних послуг клієнтам. Консультації з питань оптимального розміщення коштів, доцільності і переваг того чи іншого виду банківських продуктів. Консультації в галузі ЗЕД, маркетингу, права, бухгалтерського обліку тощо.

8. Система бонусів для клієнтів. Банк залежно від важливості того чи іншого виду продукту визначає бонус за бальною шкалою (депозити, кредитні картки, валютообмінні операції, споживчий кредит та ін.). Клієнти, які набирають найбільшу кількість балів, вважаються ключовими особами і отримують бонуси. Бонуси дають можливість отримувати премії, подорожувати із значними знижками.

Таким чином, оптимізація системи стратегічного управління залученими ресурсами – непросте завдання, оскільки при його вирішенні необхідно врахувати інтереси економіки країни в цілому, банку як суб'єкта економіки, клієнта і персоналу банку. Цілком зрозуміло, їх інтереси далеко

не завжди збігаються, тому оптимальна стратегія залучення ресурсів для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» повинна включати такі складові:

- здійснення політики управління активами та пасивами банку, що полягає в узгодженні проведення активних та пасивних операцій, зокрема погодженні депозитної, кредитної та інших політик банку між собою для підтримки його ліквідності, стабільності, надійності та фінансової стійкості;
- диверсифікацію ресурсів банку з метою мінімізації ризику незбалансованої ліквідності;
- сегментування депозитного портфеля (за економічною суттю, за категорією вкладників, за терміном залучення коштів тощо);
- застосування прийомів маркетингу для підвищення конкурентоспроможності банківських депозитних продуктів;
- диференційований підхід до різних груп клієнтів щодо вибору методів обслуговування депозитного рахунку (методи та терміни нарахування та виплати відсотків, відсоткові ставки тощо);
- розширення кола клієнтів через надання їм широкого кола додаткових послуг;
- запровадження дистанційного обслуговування клієнтів та використання різного роду стимулів для заохочення фізичних та юридичних осіб стати клієнтами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

3.2 Заходи з посилення маркетингових комунікаційних проектів з вкладниками банків

Для забезпечення бажаної структури, обсягів та рівня витрат за депозитними зобов'язаннями менеджмент використовує різні методи залучення коштів, які загалом поділяються на дві групи - цінові та нецінові методи управління залученими коштами.

Сутність цінових методів полягає у використанні відсоткової ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дозволяє залучити додаткові ресурси. І, навпаки, банк, перенасичений

ресурсами, але обмежений небагатьма прибутковими напрямками їх розміщення, зберігає чи знижує депозитні ставки.

Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок. До таких прийомів належать реклама; поліпшений рівень обслуговування; розширення спектра пропонованих банком рахунків та послуг; комплексне обслуговування; додаткові види безкоштовних послуг; розташування філій у місцях, максимально наближених до клієнтів; пристосування графіка роботи до потреб клієнтів. У боротьбі за клієнтів банки вдаються до таких прийомів, як проведення лотереї серед клієнтів, безкоштовне розсилання виписок з рахунків, відкриття депозитів новонародженим як подарунок від банку, обладнання безкоштовних автомобільних стоянок біля банку, встановлення банкоматів у громадських місцях, проведення безготівкових розрахунків за допомогою плас-тикових карток, надсилання клієнтам привітань і подарунків до свят від імені керівництва банку тощо.

В умовах загострення конкурентної боротьби в банківській сфері менеджмент велику увагу приділяє саме неціновим методам управління, оскільки підвищення депозитних ставок має обмеження, і не завжди цей метод управління можна застосовувати.

Нецінові методи управління базуються на маркетингових дослідженнях того сектору ринку, який обслуговується банком, вивченні потреб клієнтури, розробленні нових фінансових інструментів та операцій, що пропонуються клієнтам. У цілому застосування нецінових методів потребує деяких (іноді й значних) витрат. Тому, обираючи метод управління залученими коштами, менеджмент банку має порівняти витрати, пов'язані з підвищенням депозитної ставки, та витрати, котрі супроводжуватимуть впровадження нецінових прийомів. На практиці ці методи можуть застосовуватись паралельно.

1. Цінові методи

Наведемо практичні рекомендації у сфері формування цінових методів залучення коштів для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Щодо першого інструменту, то найчастіше в процесі перемов з клієнтами банкові доводиться поступатися та надавати надбавки. Мінімізувати їх дає змогу виокремлення окремих складових цін, за допомогою якого банк ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», замість загальної ціни за депозитною послугою загалом, установлює окремі ціни на окремі послуги. Наприклад, за вкладом за запитанням банк може встановлювати такі окремі ціни: комісійна винагорода за зняття готівки, відсоткова ставка на залишок коштів на рахунку, тариф за ведення рахунка. Крім того, за строковим депозитом банк ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» може встановлювати додаткові відсотки за повторне звернення до нього, комісійну винагороду за конвертацію валюти депозиту, за збільшення обсягу депозиту, за пролонгацію термінів депозиту, тариф за переказ коштів. З метою встановлення єдиної ціни можуть бути застосовані: комісійна винагорода за незнижуваний залишок коштів на рахунку, основний розмір відсоткової ставки за загальний обсяг внеску, тариф за дострокове чи часткове зняття суми депозиту.

Вивчення існуючої банківської практики показало, що ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» застосовує такі прийоми цінової конкуренції: надбавки за діючими тарифами; узгодження ціни ресурсів відповідно до стану кон'юнктури ринку депозитних послуг; пропозиція депозитних продуктів вищої якості та складності за діючими (або середніми на ринку) цінами (тарифами); збереження обсягу додаткових послуг за депозитними продуктами за діючими цінами (тарифами); надання окремих послуг на безоплатній основі; гнучкі схеми оплати послуг; пільгові умови певним категоріям клієнтів; установлення цін і тарифів залежно від разового чи довготривалого користування банківськими продуктами.

Найважливішим інструментом цінової політики для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» вбачаємо визначення розміру відсоткової ставки. У загальному випадку на рівень депозитної ставки впливає багато чинників, зокрема такі, як

попит і пропонування грошових коштів на ринку, попит на кредити, норми обов'язкових резервів за зобов'язаннями банку, обов'язкові вимоги НБУ щодо співвідношення вкладів фізичних осіб і регулятивного капіталу банку, структура й умови вкладу, правила обліку й оподаткування доходів, завищений рівень відсоткових ставок інсайдерам банку, рівень конкуренції, демпінгова політика окремих банків, які тільки виходять на ринок і прагнуть будь-якою ціною завоювати свою нішу, необґрунтовано підвищуючи депозитні ставки.

Визначаючи рівень депозитної ставки, банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» варт враховуватися, що ціна ресурсів трансформується в ціну кредиту, яка, своєю чергою, відображається в цінах на товари та послуги, кінцевим споживачем яких залишається населення. Тож необґрунтоване завищення депозитних ставок має негативні наслідки для всього суспільства. Використання наукових підходів до визначення базового рівня відсоткових ставок дає змогу комерційним банкам здійснювати зважену цінову політику у сфері залучення коштів.

При визначенні депозитних ставок для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» рекомендуємо враховувати те, що власник грошових заощаджень розглядає різні варіанти вкладення коштів: підприємницьку діяльність, купівлю реальних активів (золото, будівлі, автомобілі тощо), придбання цінних паперів, надання позик. Під час вибору одного з варіантів інвестор намагається компенсувати втрачені можливості отримання доходу, які передбачалися в інших варіантах. Щоб зацікавити вкладника в розміщенні грошей в банку і змусити відмовитися від інших варіантів, банківські установи мають компенсувати йому середній рівень доходності в економіці країни. Вважається, що цей рівень майже дорівнює реальним темпам економічного зростання за певний період часу, який відбиває дійсне економічне зростання на протигагу інфляційному підвищенню цін на товари та послуги. У такий спосіб визначається початкова, або основна, вартість залучених коштів, відома як реальна відсоткова ставка. Зазвичай темпи зростання для стабільних

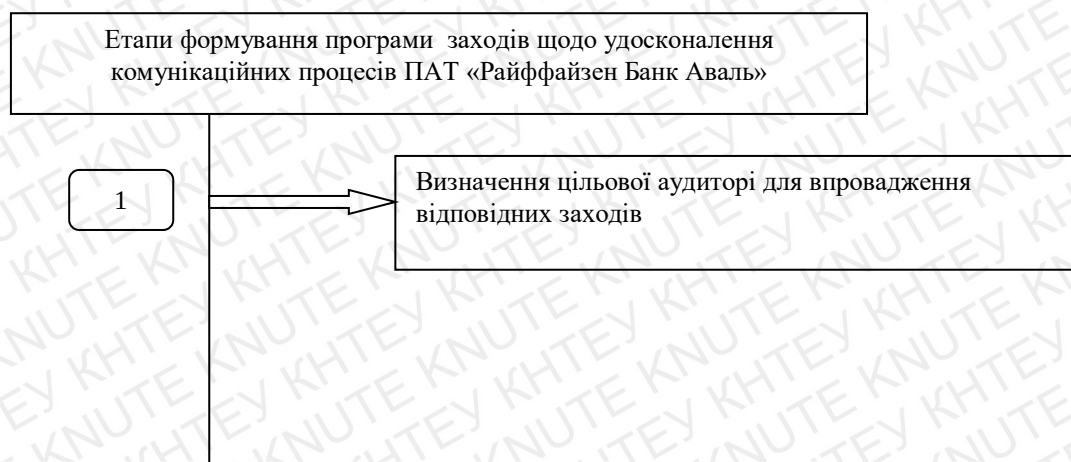
економік перебувають у межах 2,5-4 %, однак у момент інвестування вони невідомі. Тому розрахунки ставок за депозитом ґрунтуються на прогнозах рівня реального економічного зростання, який очікується впродовж періоду вкладення коштів.

Наступна проблема, з якою зіштовхується вкладник банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», — це втрата купівельної спроможності грошей упродовж періоду вкладення в банк унаслідок інфляційних процесів, що стосується не лише основної суми вкладу, а й відсоткових виплат. Відтак, як основну суму, так і відсоткові виплати за депозитом слід скоригувати на очікувані темпи інфляції.

З огляду на цей ризик вкладники висувають підвищені вимоги до рівня депозитних ставок, а премія за ризик може включати компенсацію інших видів ризику, наприклад, ризику зростання ринкових процентних підвищення впродовж періоду вкладення.

2. Нецінові методи

В напрямку можливостей використання нецінових методів для оптимізації управління залученими ресурсами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» можемо рекомендувати заходи з посилення маркетингових комунікаційних процесів з потенційними вкладниками. Реалізація заходів щодо вдосконалення та зростання ефективності комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та можливість контролю результатів їх впровадження передбачає формування відповідної комунікаційної програми. Основними формування програми заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» наведено на рис. 3.3.



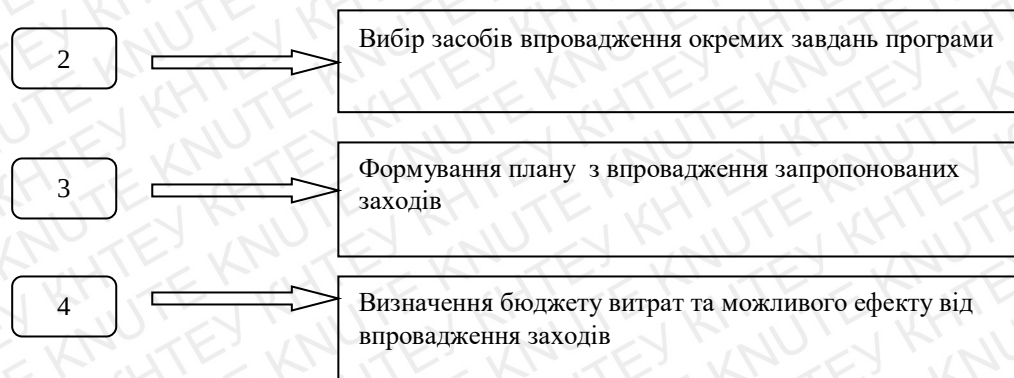


Рис. 3.5. Етапи формування програми заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

** побудовано автором за даними додатку А рис. 3.5*

Розглянемо кожен етап більш детально.

1. Визначення цільової аудиторії заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів

На даному етапі нам необхідно визначитися з цільовою аудиторією, на яку буде спрямовано вплив запропонованих заходів. Стандартною цільовою аудиторією є кінцеві користувачі послугами банку та його персонал. Наведена група користувачів має також користуватися мережею інтернет та послугами веб-сервісів для отримання відповідних інформаційних повідомлень. За даними департаменту зв'язків з клієнтами ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на сьогодні частка тих клієнтів, хто звертається до банку дистанційні канали обслуговування (у т.ч. через сайт банку), складає близько 12%. В перспективі, за умови впровадження запропонованих у п. 3.1 заходів така частка може розширитися до 30% у наступні 2 роки (2020-2021 рр.).

2. Вибір засобів впровадження окремих завдань програми

В передбачає визначення відповідного ресурсного забезпечення для реалізації окресленої комунікаційної програми. У табл. 3.1 наведено розподіл функціональних обов'язків окремих працівників банку для впровадження запропонованої програми заходів з удосконалення комунікаційних процесів.

Таблиця 3.1

Розподіл функціональних обов'язків окремих працівників банку для впровадження запропонованої програми заходів з удосконалення

комунікаційних процесів

Категорія посади	Критерії використання персоналу відділу маркетингу для досягнення цілей програми	
	Основні функціональні обов'язки	Періодичність виконання завдань
Керівник Департаменту з управління комунікаціями	Контроль за впровадження програми, визначення причин відставання від графіку, мотивація працівників відділу	Постійно під час впровадження програми
Заступник керівника Департаменту з управління комунікаціями	Формування пропозицій для створення програм лояльності онлайн	На етапі підготовки програм лояльності
Бізнес-аналітик	Аналіз статистики Google, статистики CRM-системи	Постійно, після запуску автоматизованого комплексу управління комунікаціями
SEO-менеджер	Організація просування сайту в Інтернет	
Контент-менеджер	Розробка системи повідомлень і пуш-нотифікацій для їх розсилання із CRM-системи через сервіси E-Sputnik	
Спеціаліст по роботі з базами даних	Розрортання та налагодження SuitCRM. Налаштування взаємодії між CRM-системою та іншими системами і веб-сервісами, у т.ч. сайтом	На етапі запуску SuitCRM, доопрацювання сайту та налаштування інтеграцій зі сторонніми системами

3. Формування плану з впровадження запропонованих заходів

Також потрібно основні способи оптимізації комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за рахунок способів, які наведено на рис. 3.4.

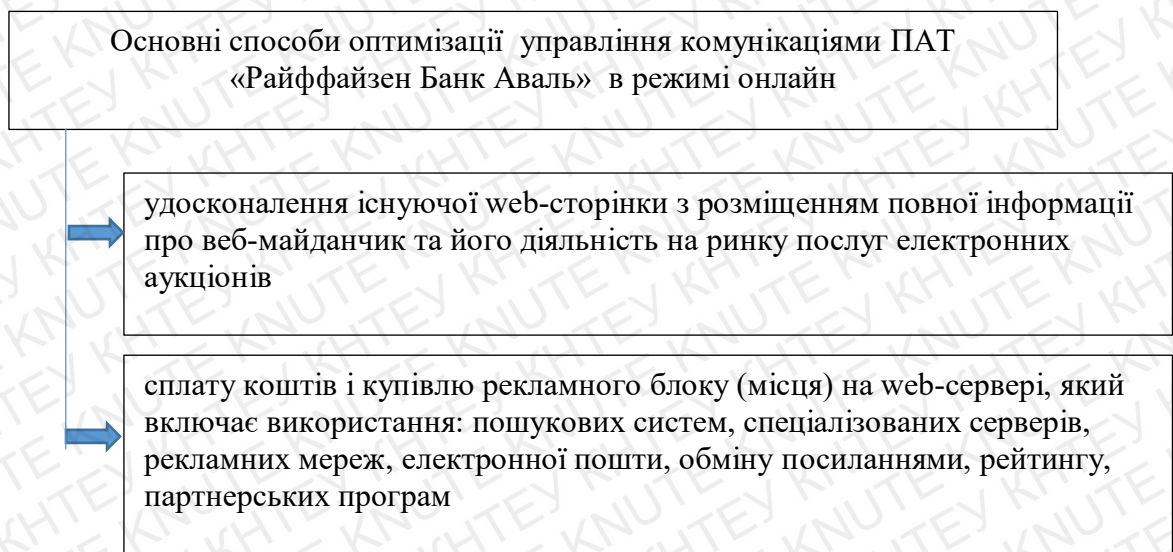


Рис. 3.4. Основні способи оптимізації управління комунікаціями ПАТ

«Райффайзен Банк Аваль» в режимі онлайн*

* побудовано автором за даними додатку А рис. 3.4

Надалі можемо сформувати графік завдань щодо впровадження окремих заходів програми удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (табл. 3.2). Як свідчать дані табл. 3.2, для здійснення заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» передбачається загальний бюджет часу у 58 календарних днів.

Таблиця 3.2

Програма щодо впровадження окремих заходів програми удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Назва заходу	Ресурси для виконання	Графік реалізації завдань			Разом, дн.
		Січень	Лютий	Березень	
1	2	3	4	5	6

закінчення табл. 3.2

<i>1) Формування Департаменту управління комунікаціями</i>					
1.1. Визначення проекту змін до орг.структури та штатного розкладу	Керівник Департаменту управління комунікаціями	3	-	-	3
1.2. Формування нових посадових інструкцій	Керівник департаменту управління кадрами	-	5	-	5
1.3. Пошук нових співробітників	Керівник департаменту управління кадрами	-	5	-	5
<i>2) Доопрацювання сайту банку для розширення комунікації онлайн</i>					
2.1. Створення завдання та опис вимог до доробки сайту	SEO-менеджер	-	2	-	2
2.2. Внесення змін до бекенду сайту для можливості підключення CRM-системи	Компанія, яка розробляла сайт – ТОВ «Foxima»	-	3	-	3
2.3. Доопрацювання особистого кабінету клієнта	Компанія, яка розробляла сайт – ТОВ «Foxima»	-	5	7	12
<i>3) Впровадження Suit CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, «Ощадбанк 3.0», веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень</i>					
3.1. Придбання прав на користування Suit CRM (на умовах підписки)	Керівник Департаменту управління комунікаціями	3	-	-	3
3.2. Налаштування взаємодії Suit CRM з сайтом банку	Спеціаліст по роботі з базами даних	-	5	-	5
3.3. Розробка та налаштування взаємодії Suit CRM з сервісом E-Sputnik	Спеціаліст по роботі з базами даних	-	5	5	10

3.3. Розробка та налаштування взаємодії Suit CRM з 1С та сервісами гугл-аналітики	Спеціаліст по роботі з базами даних	-	-	10	10
РАЗОМ	-	6	30	22	58

Бюджет та можливі результати від впровадження заходів удосконалення комунікаційних процесів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» наведено нижче у табл. 3.3.

Загальний бюджет заходів становить 1220 тис.грн, який буде профінансовано у 2020 році, в тому числі: впровадження комплексу заходів потребувати залучення зовнішніх консультантів, оплату зарплати додатковим працівникам 420 тис.грн / на рік; інвестування у доопрацювання сайту в сумі 250 тис.грн – це виплати компанії ТОВ «Foxime», яка від початку здійснювала розробку сайту; інвестування в придбання CRM-системи та налаштування обміну даними між нею та іншими сервісами в сумі 550 тис.грн

Таблиця 3.3

Бюджет та можливі результати від впровадження заходів удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Група заходів	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Реорганізація організаційної структури та створення Департаменту управління комунікаціями	зростання доходів банку до 3-5% щорічно	Впровадження комплексу заходів потребувати залучення зовнішніх консультантів, оплату зарплати додатковим працівникам 420 тис.грн / на рік
Доопрацювання сайту банку для можливостей комунікацій онлайн	заходи дадуть можливість значно підвищити ефективність комунікацій та збільшити продаж продуктів банку до 2-3%	Інвестування у доопрацювання сайту в сумі 250 тис.грн
Впровадження Suit CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, «Ощадбанк 3.0», веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень	Заходи дадуть можливість підвищити гнучкість управління просування банківських сервісів, що збільшить доходи на 5-7% щорічно	Інвестування в придбання CRM-системи та налаштування обміну даними між нею та іншими сервісами в сумі 550 тис.грн
РАЗОМ	-	1220 тис.грн

Таким чином, в напрямку можливостей використання нецінових методів для оптимізації управління залученими ресурсами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» можемо рекомендувати заходи з посилення маркетингових

комунікаційних процесів з потенційними вкладниками. З метою удосконалення використання цінових методів для оптимізації управління залученими ресурсами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» рекомендовано використовувати підходи до гнучкого ціноутворення на ринку депозитних послуг. Для підвищення ефективності цінових ставок можна використовувати їх прогресивну шкалу в залежності від рівня лояльності клієнта.

Формування чіткої та гнучкої депозитної політики ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» є необхідною умовою раціональної організації діяльності банку у сфері залучення депозитів та відповідних відносин між банком та його вкладниками, що визначається перш за все правильною постановкою мети і стратегічних цілей депозитної політики банку, пріоритетів в обслуговуванні перспективних груп вкладників та використанні адекватних видів депозитних послуг як кінцевого банківського продукту, а також розробкою всіх необхідних технологічних процедур у формі спеціального алгоритму дій і заходів банківського персоналу та їх професійних обов'язків і повноважень у прийнятті рішень, що стосуються проведення депозитних операцій.

В остаточному варіанті депозитна політика банку як цілісна концепція його діяльності у сфері залучення депозитів є одним із внутрішніх факторів ефективної діяльності банку, підтримки його ліквідності. Як детальний план дій (програма) депозитна політика банку виступає вихідним моментом організації практичної депозитної діяльності банку.

Для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» з метою активізації процесів залучення коштів населення та юридичних осіб до активного банківського обороту пропонується впроваджувати нові види банківських депозитів, зручних для клієнтів:

- pow-рахунки, super pow - рахунки, вклади, дохід на які нараховується за складними процентами, депозитні рахунки грошового ринку та різні (святкові, відпускні, інвестиційні) депозити;

- активніше залучати кошти громадян України в іноземній валюті, залучаючи активніше при цьому до обслуговування й іноземних громадян; прискорити реалізацію державної програми цілісної автоматизованої системи безготівкових розрахунків.

З метою обслуговування клієнта, з максимально можливим комфортом, традиційними заходами банків є розширення мережі філій та продовження часу обслуговування.

Однак із розвитком сучасних технологій нині в банківській практиці більш доцільно користуватися віддаленим (дистанційним) банківським обслуговуванням фізичних і юридичних осіб через банкомати, управління рахунком (банкінг) через телефон, Інтернет тощо. Технологія дистанційного управління передбачає надання клієнтом розпоряджень банку щодо його власного рахунку. За допомогою цього виду обслуговування клієнт матиме змогу здійснювати практично всі операції, пов'язані з банківським обслуговуванням. Основним напрямом розвитку банківського дистанційного обслуговування клієнтів у майбутньому стануть такі канали просування банківських послуг, як маркетинг через Інтернет, інтерактивні філії, всесвітня телевізійна мережа (Web-TV).

Таким чином, доцільно створити в банках колегіальний орган - депозитний комітет, до складу якого, окрім вищого керівництва банку, увійшли б працівники управління депозитних операцій, кредитного управління, валютного управління, юридичного управління, управління маркетингом, управління аналізу і статистики, а також фахівців тих інших підрозділів банку, які є найбільш дотичними і компетентними в питаннях організації депозитної діяльності банку. Саме ця структура повинна займатися заходами з розроблення та реалізації депозитної політики банку та контролювати хід їх виконання: інформувати власників і керівництво банку про нові можливості та переваги тих чи інших депозитних продуктів; надавати допомогу в організації депозитної діяльності банків; розробляти принципово нові механізми депозитної діяльності банків, які б ґрунтувалися на

нормативно-законодавчій базі, спрямовані на збільшення обсягів залучення депозитних ресурсів, зменшення рівня впливу ризиків на депозитну діяльність банків та поліпшення фінансового стану банку в цілому.

Загальний розподіл функціональних обов'язків у ході роботи цього комітету, який займатиметься розробленням проекту депозитної політики банку, можна представити таким чином, щоб вони працювали над визначенням стратегічних напрямів депозитної політики банку на основі представлених фахівцями експертних оцінок. Розроблення змісту депозитної політики із деталізацією всіх конкретних операцій та процедур слід покласти на керівників управлінь та практичних працівників банку, які виконуватимуть у депозитному комітеті функції експертів.

Таким чином, для удосконалення залучення коштів клієнтів пропонується впроваджувати нові види банківських депозитів, зручних для клієнтів: pow-рахунки, super pow - рахунки, вклади, дохід на які нараховується за складними процентами, депозитні рахунки грошового ринку та різні (святкові, відпускні, інвестиційні) депозити; активніше залучати кошти громадян України в іноземній валюті, залучаючи активніше при цьому до обслуговування й іноземних громадян; прискорити реалізацію державної програми цілісної автоматизованої системи безготівкових розрахунків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто розгорнуте визначення залучених коштів банку, під якими варто розуміти ресурси, які формуються внаслідок проведення банком своєї діяльності та включають кошти юридичних і фізичних осіб, що розміщені на депозитних, розрахункових та інших рахунках, сформовані банком за шляхом пасивних операцій і необхідні для ведення активних операцій. Встановлено, що терміни «залучені кошти» та «банківські ресурси» не є синонімами: перший використовується для характеристики джерел фінансування діяльності банку та його фінансового менеджменту, а другий - для цілей макроекономічного аналізу та оцінки розвитку банківської системи в цілому.

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

Залучені ресурси є важливим джерелом формування банківських ресурсів. Приймаючи до уваги необхідність оптимізації їх структури для зниження витрат, підвищення прибутковості, здійснення прогнозу операцій на їх основі, приходимо до висновку про необхідність забезпечення ефективного управління залученими ресурсами банків. Формування каналів залучення коштів дозволяє визначити обсяг активно-пасивних операцій і здійснити прогноз потреб в ліквідних коштах для погашення зобов'язань банку по депозитах, отриманим кредитам і т.п. Тому ефективна організація управління залученими коштами повинна також враховувати сучасні тенденції функціонування фінансових ринків.

З метою управління залученими коштами ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» були розроблені наступні висновки:

- 1) Основними завданнями управління залученими коштами банку є розширення клієнтської бази банку і спектра наданих клієнтам послуг, підвищення рівня стійкості залучених коштів за рахунок диверсифікації портфеля залучених фінансових ресурсів за джерелами їх залучення і структурі, прив'язці обсягів та структури цих ресурсів (по валюті і по

терміновості) до обсягів і структури активів, зниження рівня банківських витрат за операціями із залучення коштів.

2) Було проаналізовано основні особливості інструментів управління залученими коштами банку. Поточний рахунок є важливим засабоом залучення клієнтських коштів. За упарвління процесами формування і зміни умов використання карткових продуктів відповідає департамент з розвитку банківських продуктів. У 2016 році в структурі розміщення коштів на поточних рахунках (в т.ч. карткових) переважали кошти юридичних осіб – 55%, однак, вже у 2018 році їх частка скоротилася до 49%. Це зумовлено активною політикою банку щодо стимулювання просування карткових рахунків, в т.ч. за зарплатними та пенсійними програмами. У структурі строкових депозитів переважала частка депозитів юридичних осіб, на які у 2016 припадало 75%. Однак, вже у 2018 році відбулося зростання частки депозитів фізичних осіб до рівня 28%.

У напрямку можливостей використання нецінових методів для оптимізації управління залученими ресурсами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» можемо рекомендувати заходи з посилення маркетингових комунікаційних процесів з потенційними вкладниками. З метою удосконалення використання цінових методів методів для оптимізації управління залученими ресурсами банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» рекомендовано використовувати підходи до гнучкого ціноутворення на ринку депозитних послуг. Для підвищення ефективності цінових ставок можна використовувати їх прогресивну шкалу в залежності в залежності від рівня лояльності клієнта.

Для удосконалення залучення коштів клієнтів пропонується впроваджувати нові види банківських депозитів, зручних для клієнтів: pow-рахунки, super pow - рахунки, вклади, дохід на які нараховується за складними процентами, депозитні рахунки грошового ринку та різні (святкові, відпускні, інвестиційні) депозити; активніше залучати кошти громадян України в іноземній валюті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланчук Д. В. Корпоративний сегмент та його роль в діяльності банків / Д. В. Баланчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 4. – С. 44-50.
2. Бартош О. М. Депозити фізичних осіб: проблеми сьогодення / О. М. Бартош // Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5599>
3. Бикова О.В. Оцінка ефективності кредитної політики банку / О.В. Бикова, О.В. Марченко // Молодий вчений, 2017. - №3. – С. 586-591
4. Бурковська А. В. Визначення та забезпечення фінансової стійкості комерційного банку України / А.В. Бурковська // Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics», 2017. - №3. - С. 32-38
5. Буряк А. В. Теоретичні аспекти транспарентності банків України / А. В. Буряк, А. О. Цявук, К. Ю. Ємцева // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2017. – Т. 22, Вип. 4 (57). – С. 97-101.
6. Васильченко З.М. Особливості капіталізації комерційних банків України в сучасних умовах / З. М. Васильченко, Е. В. Демчишина // Финансовые услуги, 2017. - № 5. - С. 8-11
7. Волкова В. Тенденції та перспективи управління кредитною діяльністю банків / В. Волкова, Н. Волкова // Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства, 2016. - №1. – С. 36-42
8. Волкова, Н.І. Удосконалення управління залученими депозитними ресурсами банку / Н.І. Волкова // Економіка та організація управління: зб. наук. пр. - Вінниця: Донецьк. нац. ун-т, 2016. - № 1 (21). - С. 53 - 59.
9. Волохата В.Є. Організаційні засади оцінки ефективності управління залученими ресурсами банку на основі узагальненого таксономічного показника / В.Є. Волохата // Агросвіт, 2014. - № 23. - С.48-55.
10. Волошин І. Оцінка ліквідності банківської системи за допомогою матриць платежів / І. Волошин // Банківська справа. – 2017. – № 2. – С. 102-109.

11. Волошин М. Довгострокове повернення депозитів фізичних осіб у банку / М. Волошин // Вісник Національного банку України - 2012. - №12. - С. 28-33.
12. Вядрова І.М. Системний підхід в управлінні залученими ресурсами банку / І.М. Вядрова, В.Є. Волохата // Економіка та держава, 2014. - № 10. - С. 43-48.
13. Галайко Н.Р. Система оцінки ефективності діяльності банку / Н.Р. Галайко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2015. - №. - 16. С.200-210.
14. Голик М. Стабілізація банківської системи як шлях до подолання економічної кризи в Україні / М. Голик // Банківський та реальний сектор економіки: фінансово- економічні аспекти взаємодії та перспективи розвитку, 2015. - № С.128-130.
15. Гончарова К.В. Визначення сутності поняття «депозитна політика банку» / К.В. Гончарова // Управління розвитком. - 2014. - № 2. - С. 158-160.
16. Гребенюк О.О. Аналіз ефективності фінансової рентабельності банківських установ / О.О. Гребенюк // Вісник ВНТЕУ, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all.../158>
17. Грибенкин Б.С. Управління депозитними ресурсами банку / Б.С. Грибенкин // Управління розвитком. - 2013. - № 4(144). - С. 80-83.
18. Грудзевич Я. В. Капіталізація банківської системи України на сучасному етапі / Я. В. Грудзевич, У. Я. Грудзевич // Вісник Університету банківської справи, 2016. - № 1-2. - С. 24–29
19. Дані НБУ / Обсяг активи та пасиви банків, фінансові результати діяльності банків [електронний ресурс] -режим доступу: bank.gov.ua
20. Довгаль Ю.С. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення / Ю.С. Довгаль // Фінансовий простір, 2015. - №1. - С. 129-135

21. Доценко І. О. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку / І. О. Доценко // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. - №12. – С. 94-100
22. Дрогоруб І. В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку» / І. В. Дрогоруб // Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : зб. наук. пр. - Острог: Національний університет «Острозька академія», 2014. - Вип. 25. - С. 104-108
23. Дьячкова Ю.М., та ін. Удосконалення методів стабілізації банківської системи України в умовах ризикової економіки / Ю.М. Дьячкова, І.В. Швецова // Економічний вісник Донбасу, 2018. - № 1(51). - С. 53-58
24. Емець В.А. Характеристика стратегічного управління залученими ресурсами банків України на сучасному етапі / В.А. Емець // Управління розвитком. - 2013. - № 13. - С. 79-81.
25. Жежерун Ю. В. Особливості формування ресурсної бази банків в Україні / Ю. В. Жежерун // Вісник Університету банківської справи. - 2015. - № 3. - С. 32–37
26. Жмурко Н.В., та ін. Оцінка ресурсного потенціалу комерційних банків України в умовах фінансової кризи / Н.В. Жмурко, З.С. Миляник // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. - №3. - С. 115-119
27. Звіт НБУ за 2018 рік / Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?catid=37591358> (дата звернення: 21.04.2019)
28. Івасів І., та ін. Фінансова стійкість банків в умовах високої волатильності ринків / І. Івасів, Є. Гарбар // Фінанси та банківська справа, 2018. - №2. - С. 47-54
29. Карчева Г. Т. Системний аналіз прибутковості діяльності банків України / Г. Т. Карчева // Бізнес Інформ. - 2015. - № 9. - С. 308-313.

30. Карчева Г.Т. Оцінка ефективності управління активами і пасивами банків України / Карчева Г.Т. // Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/>

31. Кащеева В.Ю. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу / В.Ю. Кащеева // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. - №4. – С. 56-62

32. Кльоба Л. Г. Ефективний ризик-менеджмент - запорука фінансової безпеки банку / Л. Г. Кльоба // Ефективна економіка. – 2017. – № 6.

33. Коваленко В. В. Достатність капіталу у забезпеченні стабільного розвитку банків України / В. В. Коваленко // Стратегічні пріоритети. – 2017. – № 2 (43) : Серія Економіка. – С. 73-80.

34. Коваленко В.В. Грошово-кредитна політика та її вплив на подолання структурних дисбалансів економіки України / В.В. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. - № 12. - С. 445-449.

35. Коваленко В.В., Зверяков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків / В.В. Коваленко, М.І. Зверяков. - Київ: «Центр учбової літератури», 2016. - 520 с.

36. Ковда Н.І. Капіталізація банків як чинник зростання економіки України / Н.І. Ковда // Гроші. Фінанси. Кредит, 2018. - №22. – С. 203-208

37. Кочетигова Т. В. Економічна сутність та принципи стратегічного управління залученими ресурсами банку / Т. В. Кочетигова, В. С. Федоренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 734-737.

38. Кочетигова Т. В. Сутність та класифікація банківського ризику / Т. В. Кочетигова, А. Ю. Алейнік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 715-718.

39. Кочетигова Т.В. Закордонний досвід регулювання кредитної діяльності в банку / Т. В. Кочетигова, О. М. Старікова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 730-733.

40. Кретов Д. Ю. Особливості розвитку кредитування банками України корпоративних клієнтів / Д. Ю. Кретов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 665-671.
41. Крючко Л.С. Управління кредитним портфелем комерційного банку / Л.С. Крючко, А.В. Сидоренко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 1139-1145
42. Куліш Г. П. Механізм формування капіталу банку в сучасних умовах / Г. П. Куліш, Ю. В. Кірсенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 672-676.
43. Ларіонова К.Л. Достатність власного капіталу банків України в 2015-2017 роках: стан, проблеми та шляхи вирішення / К.Л. Ларіонова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 810-815
44. Лисенок О. В. Оцінка достатності власного капіталу банків / О.В. Лисенок // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - № 1. - С. 63-67
45. Марич М.Г. Оцінка фінансової стійкості комерційних банків України на сучасному етапі розвитку / М.Г. Марич // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - №17. - С. 56-61
46. Мельничук Л. Ю. Достатність капіталу як характеристика фінансової стійкості банку / Л. Ю. Мельничук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015. - № 1. - С. 43-49
47. Моренко О.В. К вопросу об определении состава привлеченных ресурсов банков второго уровня / О.В. Моренко // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - №13. - с. 92 - 96.
48. Павленко О.П., та ін. Управління залученими ресурсами комерційного банку: сутність, методи та джерела фінансування / О.П. Павленко, С.І. Журбенко // Молодий вчений. – 2016. - №11. – С. 643-647
49. Паляничко К.О. Формування ресурсної бази комерційних банків / К.О. Паляничко // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2015. - № 3. - С. 285-289.

50. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

51. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України: Постанова Національного банку України; Положення, Вимоги, Форма типового документа, Зразок від 22.12.2017 № 141 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-17>

52. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України № 64 від 11.06.2018 / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>

53. Романишин Ю. Оцінка фінансової стійкості банківських установ / Ю. Романишин // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції „Креативна економіка очима молоді“, 29-31 березня 2018 року. - Т. : ФОП Паляниця В.А., 2018. - Том 1. - С. 57–59.

54. Сацура О.Ф. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на фінансову стійкість банків / О.Ф. Сацура // Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2016 р. - Миколаїв : МНАУ, 2016. - С.210-213.

55. Телишевська Л.І., та ін. Оцінювання фінансової стійкості банків як елементу управління / Л.І. Телишевська, А.М. Коренська // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. - №5. - С. 899-905

56. Труш Г.В. Особливості формування стратегічного управління залученими ресурсами комерційних банків / Г.В. Труш // Формування ринкової економіки. - 2012. - № 28. - С. 386-393.

57. Чмутова І.М., та ін. Фінансова стійкість банку як індикатор ризику відмивання коштів та фінансування тероризму / І.М. Чмутова, Є.О. Ткачова // Економіка і суспільство, 2018. - №14. - С. 867-891

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2018 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2017 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	11 909 453	10 297 228
Торгові активи	8	1 430 098	1 127 477
Заборгованість кредитних установ	9	3 469 719	8 032 433
Кредити клієнтам	10	46 342 745	37 348 686
Активи, призначені для продажу		29 338	56 170
Інвестиційні цінні папери:	11		
- за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку		-	5 925 271
- за справедливою вартістю, з переоцінкою через інший сукупний дохід		4 937 107	
Інвестиційна нерухомість		140 064	151 860
Основні засоби		2 062 511	2 037 965
Нематеріальні активи		387 165	412 083
Поточні активи з податку на прибуток		6 538	545 070
Відстрочені активи з податку на прибуток		45 505	31 643
Інші активи	13	1 049 296	1 050 930
Всього активи		71 809 539	67 016 816
Зобов'язання			
Торгові зобов'язання		1 517	4 689
Заборгованість перед кредитними установами	14	3 875 847	2 533 468
Заборгованість перед клієнтами		55 568 895	52 272 275
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		31 897	709
Резерви	12	106 687	80 050
Інші зобов'язання	13	1 632 376	1 285 072
Всього зобов'язання		61 217 219	56 176 263
Капітал			
Статутний капітал		6 153 411	6 154 516
Додатково сплачений капітал		3 030 744	3 033 097
Резерви переоцінки		807 797	889 941
Резервні та інші фонди		734 142	509 771
(Непокритий збиток)/нерозподілений прибуток		(100 283)	300 560
Всього капітал, що належить акціонерам Банку		10 625 811	10 887 885
Частка неконтролюючих акціонерів		(33 491)	(47 332)
Всього капітал		10 592 320	10 840 553
Всього капітал і зобов'язання		71 809 539	67 016 816

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Володимир Павленчук
Голова Правління

27 листопада 2018 р.



Людмила Макаренко
Головний бухгалтер

Примітки на стор. 6-40 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності згідно з МСФЗ

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А
Таблиця 2

Консолідований звіт про фінансовий стан

	Примітки	2017	2016
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	10 297 228	10 292 755
Торгові цінні папери	9	1 127 477	808 776
Заборгованість кредитних установ	10	8 032 433	10 168 968
Кредити клієнтам	11	37 348 686	27 923 626
Активи, призначені для продажу	12	56 170	55 275
Інвестиційні цінні папери: – за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку	13	5 925 271	3 380 399
– наявні для продажу		–	1 172
Інвестиційна нерухомість	14	151 860	160 627
Основні засоби	15	2 037 965	1 972 930
Нематеріальні активи	16	412 083	387 256
Поточні активи з податку на прибуток		545 070	385 153
Відстрочені активи з податку на прибуток	17	31 643	743 261
Інші активи	19	1 050 930	1 084 439
Всього активи		67 016 816	57 364 637
Зобов'язання			
Заборгованість перед кредитними установами	20	2 533 468	3 295 105
Заборгованість перед клієнтами	21	52 272 275	44 103 262
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		709	9
Резерви	18	80 050	53 418
Інші зобов'язання	19	1 289 761	892 168
Всього зобов'язання		56 176 263	48 343 962
Капітал			
Статутний капітал	24	6 154 516	6 154 516
Додатково сплачений капітал		3 033 097	3 033 097
Резерви переоцінки	24	889 941	937 165
Резерви та інші фонди		509 771	318 739
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		300 560	(1 246 779)
Всього капітал, що належить акціонерам Банку		10 887 885	9 196 738
Частка неконтролюючих акціонерів		(47 332)	(176 063)
Всього капітал		10 840 553	9 020 675
Всього капітал і зобов'язання		67 016 816	57 364 637

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Володимир Лавренчук

Голова Правління

24 квітня 2018р.



Людмила Макаренко

Головний бухгалтер

Примітки на стор. 66-148 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності згідно з МСФЗ

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

Таблиця 3

Консолідований звіт
про прибутки та збитки

	Примітки	2018	2017
Процентні доходи			
Кредити клієнтам		5 557 232	5 159 406
Заборгованість кредитних установ		901 481	1 127 146
Цінні папери		693 630	425 174
		7 152 343	6 711 726
Процентні витрати			
Заборгованість перед клієнтами		(1 249 346)	(1 495 127)
Заборгованість перед кредитними установами		(210 515)	(276 332)
Субординований борг		—	(99 290)
Заборгованість перед Національним банком України		—	(984)
		(1 459 861)	(1 871 733)
Чисті процентні доходи		5 692 482	4 839 993
Резерв під зменшення корисності кредитів	7, 10, 11	1 682 001	28 515
Чисті процентні доходи після резерву під зменшення корисності кредитів		7 374 483	4 868 508
Комісійні доходи		3 849 766	2 934 552
Комісійні витрати		(1 505 339)	(1 037 828)
Чисті комісійні доходи	26	2 344 427	1 896 724
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з іноземними валютами:			
– торгові операції		309 665	351 478
– курсові різниці		(63 815)	(221 894)
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з цінними паперами:			
– торгові цінні папери		(2 916)	58 926
– інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку		40 048	396 557
Інші доходи	27	197 776	211 561
Інвестиційні доходи	28	—	(23 739)
Непроцентні витрати		(3 676 025)	(3 475 337)
Прибуток до оподаткування		6 523 643	4 086 523
Витрати з податку на прибуток	17	(1 204 622)	(369 098)
Прибуток за рік		5 319 021	3 717 425
Припадає на:			
– акціонерів Банку		5 327 168	3 752 880
– частку неконтролюючих акціонерів		(8 147)	(35 455)
		5 319 021	3 717 425
Прибуток на акцію			
Чистий та скоригований прибуток на одну просту акцію (грн.)	24	0,0866	0,0610

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А
Таблиця 4

Консолідований звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2016 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2016 р.	2015 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	10 292 755	12 624 313
Торгові цінні папери	9	808 776	225 198
Заборгованість кредитних установ	10	10 168 968	6 386 059
Кредити клієнтам	11	27 923 626	26 372 838
Активи, призначені для продажу	12	55 275	729
Інвестиційні цінні папери:	13		
- за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку		3 380 399	2 995 995
- наявні для продажу		1 172	1 172
Інвестиційна нерухомість	14	160 627	243 180
Основні засоби	15	2 024 167	2 181 457
Нематеріальні активи	16	487 985	496 589
Поточні активи з податку на прибуток		389 216	250 978
Відстрочені активи з податку на прибуток	17	743 261	1 108 431
Інші активи	19	1 115 983	904 110
Всього активи		57 552 210	53 791 049
Зобов'язання			
Заборгованість перед кредитними установами	20	3 295 105	5 634 999
Заборгованість перед клієнтами	21	43 881 938	39 766 374
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		9	2 301
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	17	962	855
Субординований борг	23	-	2 101 210
Резерви	18	53 418	25 872
Інші зобов'язання	19	980 546	630 959
Всього зобов'язання		48 211 978	48 162 570
Капітал			
Статутний капітал	24	6 154 979	6 154 979
Додатково сплачений капітал		3 033 097	3 033 110
Резерви переоцінки	24	937 165	999 552
Резервні та інші фонди		318 784	318 784
Непокритий збиток		(927 730)	(4 737 338)
Всього капітал, що належить акціонерам Банківської Групи		9 516 295	5 769 087
Частка неконтролюючих акціонерів		(176 063)	(140 608)
Всього капітал		9 340 232	5 628 479
Всього капітал і зобов'язання		57 552 210	53 791 049

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Володимир Лавренчук
Голова Правління

Людмила Макаренко
Головний бухгалтер

26 травня 2017 р.





ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

Таблиця 5

Консолідований звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 2017 р.

(в тисячах грн.)

	Примітки	2017 р.	2016 р.
Процентні доходи			
Кредити клієнтам		5 159 406	5 440 901
Заборгованість кредитних установ		1 128 205	681 161
Цінні папери		425 174	370 724
		6 712 785	6 492 786
Процентні витрати			
Заборгованість перед клієнтами		(1 478 462)	(1 443 329)
Заборгованість перед кредитними установами		(276 332)	(361 792)
Субординований борг		(99 290)	(570 131)
Заборгованість перед Національним банком України		(984)	(742)
		(1 855 068)	(2 375 994)
Чисті процентні доходи		4 857 717	4 116 792
Резерв під зменшення корисності кредитів	7, 10, 11	28 515	(5 139 109)
Чисті процентні доходи/(витрати) після резерву під зменшення корисності кредитів		4 886 232	(1 022 317)
Комісійні доходи		3 160 823	2 558 542
Комісійні витрати		(950 233)	(613 953)
Чисті комісійні доходи	26	2 210 590	1 944 589
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з іноземними валютами:			
- торгові операції		351 478	488 910
- курсові різниці		(221 248)	(2 390 938)
Чисті прибутки від операцій з цінними паперами:			
Торгові цінні папери		58 926	37 669
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку		396 557	1 987 265
Переоцінка інвестиційної нерухомості	14	-	38 957
Інші доходи	27	233 735	225 327
Непроцентні доходи		819 448	387 190
Витрати на персонал	28	(1 632 882)	(1 419 530)
Знос і амортизація	15, 16	(347 221)	(352 490)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(1 603 933)	(1 451 426)
(Зменшення)/відновлення корисності інших активів та резерви	18	(65 296)	8 314
Переоцінка інвестиційної нерухомості	14	(33 754)	-
Непроцентні витрати		(3 683 086)	(3 215 132)
Прибуток/(збиток) до оподаткування		4 233 184	(1 905 670)
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	17	(396 141)	161 976
Прибуток/(збиток) за рік		3 837 043	(1 743 694)
Припадає на:			
- акціонерів Банківської Групи		3 872 498	(1 691 874)
- частку неконтролюючих акціонерів		(35 455)	(51 820)
		3 837 043	(1 743 694)

ДОДАТОК Б

Розрахунок коефіцієнта співвідношення залучених коштів до активів, пунктів

Види залучених ресурсів банку	На кінець року, млн.грн:			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018
Активи банку, млн.грн	57365	67017	71810	9652	4793	16,8	7,2
Залучені кошти, млн.грн	44812	52923	55986	8111	3063	18,1	5,8
Співвідношення залучених коштів до активів, пунктів	0,781	0,790	0,780	0	0	1,1	-1,3

*за даними фінансової звітності банку

ДОДАТОК В

Розрахунок коефіцієнта співвідношення залучених коштів до наданих кредитів, пунктів

Види залучених ресурсів банку	На кінець року, млн.грн:			Абсолютний приріст, млн.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018	31.2016-31.2017	31.2017-31.2018
Кредити банку банку, млн.грн	27924	37349	46343	9425	8994	33,8	24,1
Залучені кошти, млн.грн	44812	52923	55986	8111	3063	18,1	5,8
Співвідношення залучених коштів до активів, пунктів	1,605	1,417	1,208	-	-	-11,7	-14,7

*за даними фінансової звітності банку

ДОДАТОК Г

Поточні рахунки банку

Категорії клієнтів банку	На кінець року		
	2016	2017	2018
Фізичні особи, млн.грн	15329	19689	22665
Юридичні особи, млн.грн	18736	22202	21776
Разом	34065	41891	44442

Депозити банку

Категорії клієнтів банку	На кінець року		
	2016	2017	2018
Фізичні особи, млн.грн	2550	2720	3127
Юридичні особи, млн.грн	7489	7661	8000
Разом	10039	10381	11127

*за даними фінансової звітності банку