

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління залученими коштами в банку»

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

Кропивко
Михайло
Владиславович

Науковий керівник
канд. екон. наук,

Гвоздь Віта
Степанівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В АТ «АЛЬФА-БАНК»	16
2.1. Аналіз залучення і стратегія залучення коштів в АТ «Альфа-Банк»	16
2.2. Аналіз якості залучених коштів банку	23
2.3. Дослідження стану управління залученими коштами банку	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В БАНКУ АТ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА». 35	35
3.1. Удосконалення інфраструктури управління залученими коштами в банку	35
3.2. Розробка заходів з формування залучених коштів у банку	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Економічна ситуація в країні та в банківській системі, що спостерігається в останні роки, вимагає підвищення ефективності управління залученими ресурсами банку. Поширення та розвиток сучасних технологій та методологій управління за видами банківської діяльності дають можливість підвищити ефективність функціонування банківської системи в цілому та через це сприяти сталому економічному розвитку відтворювальних систем в економіці країни.

Діяльність банку в загальному вигляді представляє собою систему з двох підсистем: підсистема, що здійснює управління та підсистема, на яку спрямовано управління. Залучені ресурси займають найбільшу питому вагу в ресурсах банку і є основою банківської діяльності. Банківська діяльність принципово відрізняється від діяльності підприємства через те, що роль предмету праці виконують фінансові ресурси, саме на них спрямована дія найманої праці. При чому змінюється і класичний ланцюжок «гроші - товар – гроші». В банківській діяльності роль товару відіграють гроші, саме тому ланцюжок відтворювального процесу набуває вигляду «гроші - гроші (вкладення) – гроші».

Управління залученими ресурсами банку - це стратегія і тактика банку, яка включає певну систему заходів щодо залучення фінансових ресурсів від юридичних та фізичних осіб, а також інших кредиторів в достатньому обсязі, певної структури та при мінімальних витратах задля їх ефективного розміщення, з урахуванням інтересів усіх учасників даного процесу.

Виходячи з того, що фінансовою основою банківської діяльності є залучені ресурси, в умовах сьогодення, коли довіра до банківських установ з боку вкладників підривається, а відтворювальні процеси в економіці уповільнюються, що призводить до зменшення обсягів руху коштів на поточних та депозитних рахунках банків, управління ними набуває особливої актуальності. В таких умовах особливого значення набуває системний підхід в

управлінні залученими ресурсами банку.

Аналіз останніх досліджень. На вирішення проблем оптимального управління залученими ресурсами комерційних банків спрямовані дослідження, викладені в наукових працях наступних авторів: Азаренкова Г.М., Васюренко О.В., Герасимович А.М., Жуков Е.Ф., Коцовська Р.Н., Ричаківська В.І., Мороз А.М., Українська Л.О., Савлук М.І., Панова Г.С., Примостка Л.О., Пуховкіна М.Ф., Спіцин І.О., Спіцин Я.О., Шевченко Р.І. Подальші проведення досліджень є актуальними не тільки для оцінки стану та перспектив динамічного розвитку комерційних банків, а також для визначення методичних підходів до управління залученими коштами банків.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та розробка прикладного інструментарію щодо дослідження особливостей управління залученими коштами банків.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи управління залученими коштами в банку;
- провести аналіз залучення і стратегію залучення коштів банку;
- здійснити аналіз якості залучених коштів банку;
- провести дослідження стану управління залученими коштами банку;
- обґрунтувати напрями удосконалення інфраструктури управління залученими коштами в банку;
- здійснити розробку заходів з формування залучених коштів у банку.

Об'єктом дослідження є процес дослідження особливостей управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти удосконалення управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна».

Методи дослідження. В процесі дослідження використано методи порівняння (використано при дослідженні сутності залучених коштів банку, механізму управління ними), аналізу та синтезу (при дослідженні особливостей діяльності та управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна»), дедукції та індукції (при визначення напрямів удосконалення

системи управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна», наукової абстракції та узагальнення (при формулюванні висновків).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання банківської діяльності та формування системи управління залученими коштами банку, а також офіційні статистичні матеріали і дані, зібрані під час спеціально проведених досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- визначено напрями удосконалення інфраструктури управління залученими коштами в банку;
- запропоновано інфраструктурну модель розробки стратегії клієнтоорієнтованого управління залученими ресурсами банку.

Практичне значення одержаних результатів. Основні висновки та практичні рекомендації випускної кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці діяльності банківських установ в системі управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна».

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Кропивко М. В. Теоретичні основи управління залученими коштами в банку //Управління діяльності фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 308 с. (С.115-119).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел нараховує 54 найменування. До роботи додаються 6 додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В БАНКУ

Ресурсами комерційного банку є сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні і використовуються ним для виконання активних операцій. Операції, завдяки яким комерційні банки формують свої ресурси, мають назву пасивних. Згідно з джерелами утворення банківських ресурсів в існуючій банківській практиці ресурси комерційних банків поділяють на власні, залучені та запозичені [13, с.22].

Залучені та запозичені кошти комерційного банку є платними ресурсами, ціна на які залежить від їх виду, суми, валюти та строку залучення або запозичення. Якщо охарактеризувати детальніше, залучені кошти комерційного банку – це кошти, які банк залучає на вклади і депозити. Депозит (вклад) – кошти в безготівковій чи готівковій формі, що надаються фізичними чи юридичними особами в управління резиденту, визначеному фінансовою організацією згідно із чинним законодавством України, або нерезиденту на чітко визначений строк та під процент і оформлюються відповідною угодою.

Залучені кошти є найбільшою частиною пасивів банку, яка за своєю часткою в кілька разів перевищує його власні кошти. Фактично залучені кошти – це основне джерело формування ресурсів комерційного банку, які спрямовуються на проведення активних операцій. Визначення поняття «залучені кошти банку» у фаховій літературі представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «залучені кошти банку» у фаховій літературі

Автор	Визначення
Л.Г. Батракова [5, с.116]	сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках юридичних та фізичних осіб, на рахунках громадських організацій, різноманітних суспільних фондів, які використовуються в активних операціях з метою отримання прибутку чи забезпечення ліквідності
О.В. Васюренко [10, с.59]	формуються за рахунок депозитів та емісії цінних паперів власного боргу, однак деяку частку становлять і позабалансові форми залучення.
І.М. Вядрова [17, с.45]	кошти, які банк залучає на вклади і депозити.

Продовження таблиці 1.1

М.С. Коваленко [33, с.115]	належать залишки коштів на поточних, бюджетних рахунках клієнтів, депозитні вклади фізичних та юридичних осіб, вклади до запитання, залишки на пластикових картах, кредиторська заборгованість тощо.
М.А. Ротаєнко [48, с.283]	сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках, на рахунках громадських організацій, депозитні вклади фізичних та юридичних осіб, вклади до запитання, залишки на пластикових картах, кредиторська заборгованість

Отже, до залучених коштів комерційного банку, як визначено в економічній літературі, належать залишки коштів на поточних, бюджетних і розрахункових рахунках клієнтів, ощадні та строкові вклади фізичних і юридичних осіб, вклади до запитання, різні види депозитних рахунків, таких як умовні, заставні, брокерські, цільові депозити, депозити в іноземній валюті, а також кошти на кореспондентських рахунках інших банків (лоро-рахунки). У банківській практиці всі рахунки клієнтів, відкриті в банку, у цілому називають депозитами, а залучені кошти – депозитними зобов'язаннями [50, с.28].

У сучасній економічній літературі наводиться декілька класифікацій залучених коштів банку залежно від різних характеристик: від категорії вкладників, від строку та порядку повернення коштів, від виду валюти, в якій залучаються кошти, за способом оформлення вкладу, за характером сплати відсотків тощо. Проте, найсуттєвіші особливості залучених грошових коштів відображає їх розподіл за економічним змістом. З цієї точки зору існує дві юридично-правові форми залучених коштів - депозити та боргові цінні папери. У банківській практиці залучені кошти часто називають депозитними зобов'язаннями, тому що і вклади, і боргові цінні папери мають однакову депозитну природу. Більш детальну класифікацію цих форм подано на рис. 1.1.

Залучення банками коштів регулює «Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними та фізичними особами» №1256/8577 від 29.12.2003 року [41]. Відповідно до цього документа, «вклад (депозит) - це грошові кошти в готівковій або безготівковій формі у валюті України або в іноземній валюті або банківські метали, які банк прийняв від вкладника або які надійшли для вкладника на договірних засадах на

визначений строк зберігання чи без зазначення такого строку (під процент або дохід в іншій формі) і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору» [41].



Рис. 1.1 Класифікація залучених коштів банку

*Примітка: побудовано автором за джерелом [28, с.503]

Нами було запропоновано авторське визначення сутності поняття «управління залученими коштами банку. Отже, управління залученими коштами банку - це стратегія і тактика банку, яка включає певну систему заходів щодо залучення фінансових ресурсів від юридичних та фізичних осіб, а також інших кредиторів в достатньому обсязі, певної структури та при мінімальних витратах задля їх ефективного розміщення, з урахуванням інтересів усіх учасників даного процесу. Дане визначення сформульовано на основі узагальнення та систематизації елементів визначення сутності управління залученими коштами банку.

В результаті дослідження розроблено удосконалене визначення економічної категорії «механізм управління залученими коштами банку». Так, на нашу думку, під механізмом управління залученими коштами банку слід розуміти сукупність важелів впливу (принципів, методів, функцій), які використовуються у процесі управління залученими коштами банку і які забезпечують взаємодію між двома підсистемами: керуючою та керованою. Дане визначення, на відміну від існуючих, дає можливість визначити місце та роль механізму в системі управління залученими коштами банку [38, с.5].

Місце та роль механізму в системі управління залученими коштами банку представлено на рис. 1.1.

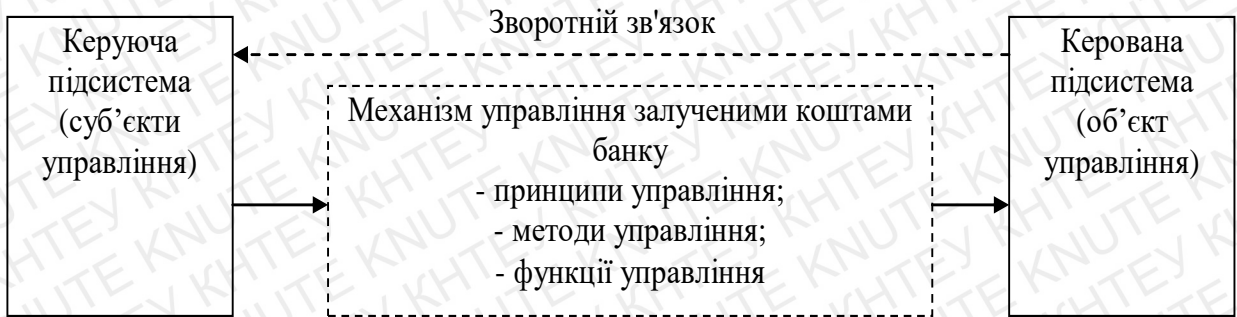


Рис. 1.2 Місце та роль механізму в системі управління залученими коштами банку

*Примітка: побудовано автором за джерелом [35, с.154]

У структурі системи управління виділяють такі компоненти, як об'єкт управління; суб'єкт управління; механізм управління; процес управління.

Об'єктом управління в межах системи управління залученими коштами виступають залучені ресурси у всій їх різноманітності. Так, усі управлінські рішення впливають на процес формування певного обсягу, структури та якості залучених ресурсів, які формуються в банку [23, с.207].

Суб'єктами управління в системі управління залученими коштами банку виступають всі ланки та рівні організаційної структури банку, на які покладено відповідальність за формування цих ресурсів. Управління визначає інструменти та спосіб їх застосування (механізм) у процесі регулювання залучених коштів банку. Управління залученими коштами відбувається на трьох рівнях управління: стратегічний рівень; тактичний рівень; оперативний рівень

Завданнями щодо управління залученими коштами банку є [20, с.334]:

- дотримання нормативів ліквідності;
- дотримання нормативів обов'язкового резервування;
- реалізація депозитної політики банку;
- підтримка структури пасивів (коефіцієнт фінансового важеля) на рівні, який відповідає стратегічним цілям банку;
- використання підходів до управління зобов'язаннями, які відповідають стратегії управління ризиком ліквідності;

- застосування інструментів управління зобов'язаннями банку, адекватних стану фінансового ринку; встановлення відповідності обсягів і структури зобов'язань обсягам і структурі активних операцій, спираючись на стратегію інтегрованого управління пасивами і активами банку;

- формування собівартості ресурсів на ринку, що забезпечують стабільну доходність активних операцій [20, с.334].

Доцільно більш докладно зупинитись на принципах управління залученими коштами банку. Принципи являють собою основоположні засади, яким повинні відповідати дії суб'єктів, або підпорядковуватися системи та процеси. Ми вважаємо, що управління залученими коштами банку повинно здійснюватися на основі загальних та специфічних принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система принципів управління залученими коштами банку

Принцип	Зміст
Загальні принципи	
принцип науковості	управління залученими коштами повинно здійснюватися із дотриманням основних економічних законів та закономірностей з використанням науково-обґрунтованих методів та інструментів
принцип цілеполягання	даний принцип є фундаментальним в системі управління залученими коштами банку, його сутність полягає в тому, що всі управлінські дії повинні забезпечувати досягнення певних, встановлених цілей
принцип економічності	управління залученими коштами банку має здійснюватися на засадах економічної ефективності
Специфічні принципи	
принцип ієрархічності та узгодженості	управління залученими коштами банку повинно розподілятися та здійснюватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, узгоджено та послідовно
принцип комплексності	даний принцип полягає в тому, що управління залученими ресурсами банку повинно здійснюватися з урахуванням всіх факторів, які впливають на процес формування залучених ресурсів банку
принцип безперервності	система управління залученими коштами банку потребує постійного і безперервного управління
принцип адаптивності	(даний принцип передбачає гнучкість системи управління залученими коштами банку в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів
принцип оперативності	система управління залученими коштами банку має забезпечувати своєчасність у прийнятті управлінських рішень
принцип забезпечення ліквідності	даний принцип передбачає, що формування залучених ресурсів банку повинно здійснюватися при умові забезпечення заданого рівня ліквідності

*Примітка: побудовано автором за джерелом [3, с.103]

Управління залученими коштами банку здійснюється з використанням певних методів управління, які умовно поділяються на дві групи: цінові та нецінові методи. Як цінові, так і нецінові методи управління залученими коштами мають як певні переваги, так і ряд недоліків. Нами було проведено порівняння сутності та інструментів цінових та нецінових методів управління залученими коштами та визначено основні переваги і недоліки цих методів (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Переваги та недоліки методів управління залученими коштами банку

*Примітка: побудовано автором за джерелом [10, с.60]

Поточний стан ресурсного забезпечення банку може перебувати у певному стані, який характеризується достатністю та ліквідністю ресурсів [34, с.83]:

- 1) банк має достатній обсяг залучених ресурсів;
- 2) банк має недостатній обсяг залучених ресурсів;
- 3) банк має достатній обсяг залучених ресурсів, проте якість цих ресурсів є незадовільною (через порушення принципів залучення ресурсів, наприклад, спостерігається порушення принципу ефективності та оптимальності).

Відповідно до стану, в якому перебувають залучені кошти банку у конкретний проміжок часу та цілей розвитку банку, керівництво банку може приймати певні управлінські рішення щодо застосування в комплексі цінових та нецінових методів управління, для підтримання кількісного та якісного складу залучених ресурсів відповідно до потреб. Дані заходи в першу чергу спрямовані на групу ресурсів, які формують депозитний портфель банку. У разі їх дефіциту на ринку фінансових ресурсів, у банку приймаються рішення щодо залучення додаткових коштів на міжбанківському ринку кредитів та від Національного банку України [23, с.207].

Формування залучених коштів банку знаходиться під впливом двох груп факторів: зовнішніх і внутрішніх [38, с.5]:

1. До факторів зовнішнього впливу відносяться:
 - а) міжнародні фактори:
 - кон'юнктура міжнародних фінансових ринків;
 - доступ банків України до кредитних ресурсів на міжнародних фінансових ринках.
 - б) внутрішньодержавні фактори:
 - кон'юнктура ринку кредитних ресурсів;
 - кон'юнктура фондового ринку;
 - кон'юнктура ринку нерухомості;
 - податкове законодавство;
 - інструментарій НБУ з регулювання депозитних операцій і операцій банків із запозиченням коштів в НБУ та інших банках.

2. До факторів внутрішнього впливу відносяться [38, с.6]:

- доступ банку до міжнародних фінансових ринків, до коштів міжнародних фінансових організацій;
- доступ до національних фінансових ринків;
- доступ до коштів НБУ: участь банку у міжнародних платіжних системах;
- участь банку у внутрішньодержавних платіжних системах;
- географічне розташування філій банку; кількісна мережа філій банку;
- клієнтська база;
- види пасивних операцій, які здійснює банк;
- організація розрахункових та касових операцій з клієнтами;
- ведення кореспондентських рахунків банку [38, с.6].

Виділяють відповідні напрями управління залученими коштами банку

(рис. 1.4).

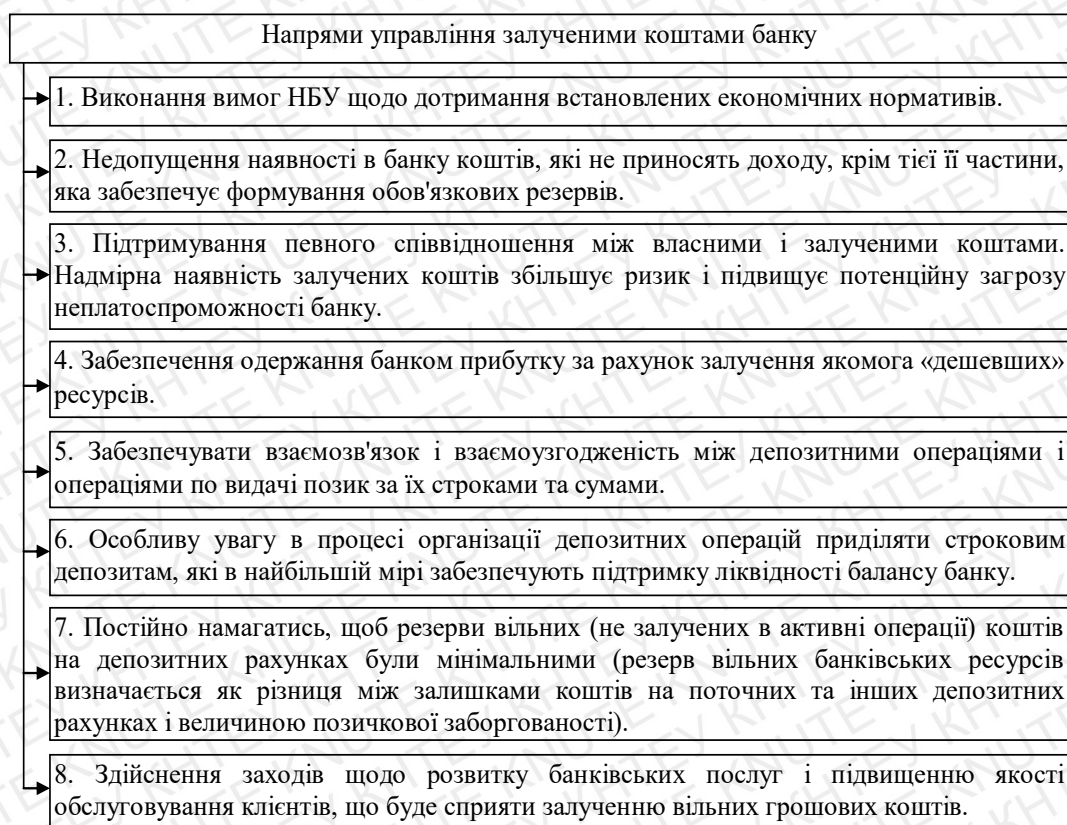


Рис. 1.4 Напрями управління залученими коштами банку

*Примітка: побудовано автором за джерелом [48, с.284]

Отже, метою банківського менеджменту у сфері управління залученими коштами банку є залучення достатнього обсягу коштів з найменшими витратами для фінансування тих активних операцій, які має намір здійснити банк. Так, в процесі формування ресурсної бази менеджмент повинен враховувати два основні параметри управління – вартість залучених коштів та їх обсяг [48, с.284].

Підсумовуючи результати дослідження, можна дійти висновку: пошук оптимального рівня депозитної ставки – складне завдання, яке має вирішувати менеджмент кожного банку самостійно залежно від ринкової ситуації, власних потреб і можливостей. Занадто низький рівень ставки призводить до відпливу депозитів з банку, зменшує обсяг кредитних ресурсів, а отже, звужує можливості проведення активних операцій та отримання доходів. Завищення депозитної ставки тягне за собою зростання процентних виплат за рахунками клієнтів і за браком високоефективних напрямів розміщення ресурсів спричинює зменшення маржі банку чи навіть завдає збитків [53, с.33].

Таким чином, в процесі управління залученими коштами банку важливу роль відіграють всі функціональні елементи: аналіз та прогнозування діяльності банку на ринку залучених ресурсів; планування показників діяльності банку на ринку залучених ресурсів; організація діяльності щодо залучення ресурсів; мотивація; контроль за процесом залучення ресурсів. Поєднання у сукупності цих функціональних блоків представляє собою цілісну систему управління залученими коштами, при чому ефективність функціонування усієї системи безпосередньо залежить від ефективності (результативності) функціонування кожного блоку процесу управління залученими коштами.

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління залученими коштами в банку можна зробити наступні висновки:

Визначено, що до залучених коштів комерційного банку, як визначено в економічній літературі, належать залишки коштів на поточних, бюджетних і розрахункових рахунках клієнтів, ощадні та строкові вклади фізичних і юридичних осіб, вклади до запитання, різні види депозитних рахунків, таких як

умовні, заставні, брокерські, цільові депозити, депозити в іноземній валюті, а також кошти на кореспондентських рахунках інших банків (лоро-рахунки).

Обґрунтовано, що управління залученими коштами банку це стратегія і тактика банку, яка включає певну систему заходів щодо залучення фінансових ресурсів від юридичних та фізичних осіб, а також інших кредиторів в достатньому обсязі, певної структури та при мінімальних витратах задля їх ефективного розміщення, з урахуванням інтересів усіх учасників даного процесу.

Встановлено, що під механізмом управління залученими коштами банку слід розуміти сукупність важелів впливу (принципів, методів, функцій), які використовуються у процесі управління залученими коштами банку і які забезпечують взаємодію між двома підсистемами: керуючою та керованою. Дане визначення, на відміну від існуючих, дає можливість визначити місце та роль механізму в системі управління залученими коштами банку.

Доведено, що метою банківського менеджменту у сфері управління залученими коштами банку є залучення достатнього обсягу коштів з найменшими витратами для фінансування тих активних операцій, які має намір здійснити банк. Так, в процесі формування ресурсної бази менеджмент повинен враховувати два основні параметри управління – вартість залучених коштів та їх обсяг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В АТ «АЛЬФА-БАНК»

2.1. Аналіз залучення і стратегія залучення коштів в АТ «Альфа-Банк»

АТ «Альфа-Банк Україна» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. Засновано банк у 1992 році. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом «Альфа-Банк Україна». Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінустанов в країні за обсягом активів, відповідно до даних Національного банку України [40].

Нині АТ «Альфа-Банк Україна» обслуговує 500 тисяч клієнтів корпоративного сектору, 450 тисяч підприємців приватного бізнесу і майже 10 мільйонів рахунків громадян-фізичних осіб. Кожного дня послугами цього банку користується майже 3 млн. осіб. Значний рівень конкурентоспроможності та інноваційності банківської установи АТ «Альфа-Банк Україна» засвідчується високими місцями у відомих банківських рейтингах [40].

До залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна» належать: заборгованість перед іншими банками, кошти клієнтів, боргові цінні папери Банку, кредиторська заборгованість, резерви за зобов'язаннями. Залучені і позичені кошти банку - це його зобов'язання перед контрагентами (клієнтами). Залучені джерела формування банківських ресурсів розміщуються в таблиці балансу банку в нижній частині – «зобов'язання» [30, с.90].

Динаміку формування залучених коштів банку АТ «Альфа-Банк Україна» в частині «зобов'язань» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка формування залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна»
у 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, -	%
Кошти банків	391669	14448	6142	-385527	-98,43
Кошти клієнтів	25210324	26064290	27054046	1843722	7,31
Похідні фінансові зобов'язання	0	0	346	346	100,00
Інші залучені кошти	6566	2770	1165	-5401	-82,26
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	17758	47552	30115	12357	69,59
Відстрочені податкові зобов'язання	7881	0	0	-7881	-100,00
Резерви за зобов'язаннями	119522	106592	94084	-25438	-21,28
Інші зобов'язання	296177	368624	336909	40732	13,75
Субординований борг	1369649	1076750	1064641	-305008	-22,27
Усього	27419546	27681026	28587448	1167902	4,26

*Примітка: розраховано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Результати проведеного аналізу засвідчили, що загальна вартість позикового капіталу (зобов'язань) банку АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 році склала 28587448 тис.грн., що на 1167902 тис.грн., або на 4,26 % більше, ніж у 2016 році. Слід зазначити, що за аналізований період в динаміці відбулося найбільше зростання зобов'язань щодо поточного податку на прибуток банку, а саме на 12357 тис.грн., або на 69,59 %, що склало у 2018 році 30115 тис.грн. Також, відбулося збільшення вартості інших зобов'язань. Якщо у 2016 році їх вартість становила 296177 тис.грн., то у 2018 році відбулося збільшення на 40732 тис.грн., або на 13,75 %.

В динаміці відбулося різке скорочення заборгованості АТ «Альфа-Банк Україна» перед банками, а саме на 386527 тис.грн., або на 98,43 %. Це означає, що банківська установа значно скоротила зобов'язання перед іншими банками. Водночас, кошти клієнтів АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 році становили 27054046 тис.грн., що на 1843722 тис.грн., або на 7,31 % більше, ніж у 2016 році.

Структуру формування залучених коштів банку АТ «Альфа-Банк Україна» в частині «зобов'язань» представлено в табл. 2.2.

Структура формування залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна»
у 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	2016		2017		2018		2018 р. до 2016 р., п-в стр-ри
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Кошти банків	391669	1,43	14448	0,05	6142	0,02	-1,41
Кошти клієнтів	25210324	91,94	26064290	94,16	27054046	94,64	2,69
Похідні фінансові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	346	0,00	0,00
Інші залучені кошти	6566	0,02	2770	0,01	1165	0,00	-0,02
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	17758	0,06	47552	0,17	30115	0,11	0,04
Відстрочені податкові зобов'язання	7881	0,03	0	0,00	0	0,00	-0,03
Резерви за зобов'язаннями	119522	0,44	106592	0,39	94084	0,33	-0,11
Інші зобов'язання	296177	1,08	368624	1,33	336909	1,18	0,10
Субординований борг	1369649	5,00	1076750	3,89	1064641	3,72	-1,27
Усього	27419546	100,00	27681026	100,00	28587448	100,00	x

*Примітка: розраховано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Результати проведеного аналізу визначили, що основою формування залученого капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» традиційно є кошти клієнтів банку (депозитні вкладення). Зокрема, у 2016 році кошти клієнтів становили 91,94 % в структурі банківських зобов'язань. У 2018 році відбулося збільшення питомої ваги коштів клієнтів на 2,69 пункти, що склало вже 94,64 %. Субординований борг, тобто звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до договору не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років у 2018 році становив 3,72 % у структурі зобов'язань, що на 1,27 пункти менше, ніж у 2016 році. Усі інші статті формування залученого капіталу банку АТ «Альфа-Банк Україна» займають незначну частку в загальних зобов'язаннях.

Залучені кошти банківської установи, як правило, є основою для формування активів банку [27, с.28]. Тому, необхідно провести аналіз динаміки формування активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Динаміка формування активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр., тис.грн.

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Аналіз показав, що загальні активи банку у 2018 році склали 32788696 тис.грн., тобто відбулося зростання їх вартості на 2893516 тис.грн., або на 9,68 %. Водночас, залучені кошти (зобов'язання) АТ «Альфа-Банк Україна» збільшились на 1167902 тис.грн., або на 4,26 %. Отже, зобов'язання банку зростають більшими темпами, ніж його активи, що свідчить про зменшення впливу залученого капіталу у формуванні майна банківської установи.

Проведемо аналіз питомої ваги зобов'язань в структурі формування активів АТ «Альфа-Банк Україна» (рис. 2.2).

Результати проведеного аналізу свідчать, що в структурі формування майна банківської установи лише 12,8 % займає власний капітал, а 87,2 % становить вартість залученого капіталу. Отже, залучені кошти є основою для фінансування господарської діяльності АТ «Альфа-Банк Україна», що підвищує важливість розробки дієвого механізму їх акумулювання та розміщення в активах. Водночас, в динаміці відбулося відносно зменшення питомої ваги зобов'язань в активах на 4,5 %.

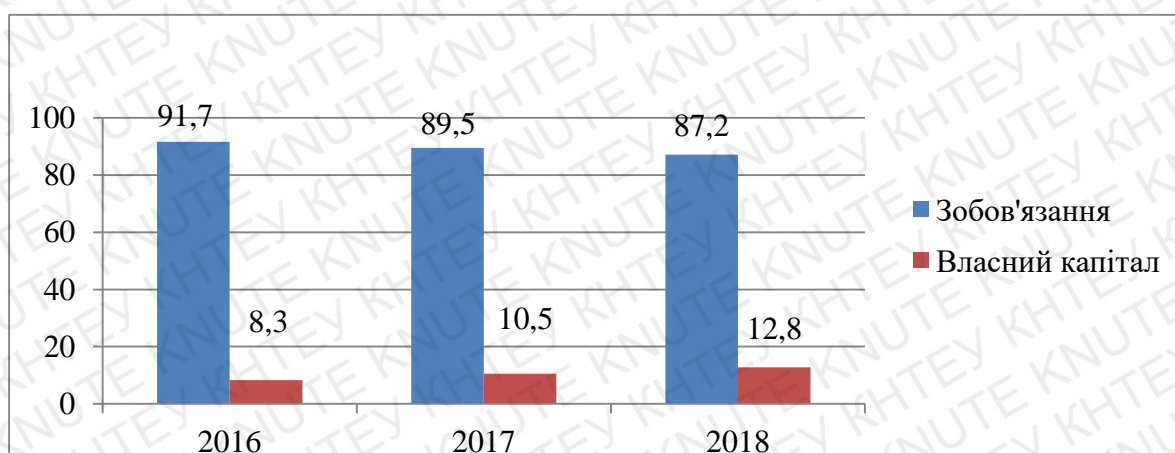


Рис 2.2 Структурні зрушення зобов'язань та власного капіталу у формуванні активів АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр., %

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Управління формуванням залученого капіталу виходить із загальної стратегії довгострокового розвитку АТ «Альфа-Банк Україна», яка полягає у наступному: «Банк займає провідні позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі й активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та забезпечуючи високу якість сервісу» [40].

Банківська установа АТ «Альфа-Банк Україна» використовувала в різні часи двоєдиний підхід до формування стратегії управління залученими коштами, зміст якого представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Стратегії управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна»

Параметри використання	Вид стратегії	
	I. Стратегія формування зобов'язань (до 2014 року)	II. Стратегія збалансованого управління залученими коштами (після 2014 р.)
Умови використання	- швидкий ріст відсоткових ставок за депозитами; - інтенсивна конкуренція у сфері залучення коштів.	- одночасне управління активами і пасивами; - формування оптимальної структури балансу та створення захисту від ризиків.
Напрями реалізації стратегії	- пошук нових джерел фінансування; - контроль за структурою та вартістю депозитних і недепозитних зобов'язань; - реструктуризація пасивів в	- координування рішення щодо активів і пасивів усередині кожного окремого відділення банку; - контроль керівництва банку над активами має координуватися з контролем над пасивами;

Продовження таблиці 2.3

	<p>напрямку мінімізації витрат за залученими коштами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вибір оптимальних співвідношень між розмірами різних видів депозитних джерел та капіталом; - застосування як цінових, так і нецінових методів управління залученими коштами. 	<p>- розуміння того, що і доходи і витрати відносяться до обох сторін банківського балансу.</p>
Недоліки стратегії	<p>- застосовується за принципом «чим більше, тим краще», причому кошти залучаються без урахування ефективних напрямків їх розміщення</p>	<p>- у період з високим рівнем інфляції, нестабільною політичною та економічною ситуацією прогнозувати відсоткові ставки майже неможливо, а через це й використання деяких методів управління що зобов'язаннями стає проблематичним</p>
Переваги стратегії	<p>Можливість збільшити прибутки, контролюючи операційні витрати та точно прогнозуючи потреби банку в ліквідних засобах</p>	<p>- максимізація прибутку за умови прийняттого рівня відсоткового ризику, а також можливість більш зваженого підходу до проблем управління залученими коштами завдяки точному визначенню потреби в ліквідних позикових засобах.</p>

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Стратегія формування зобов'язань набула розвитку у АТ «Альфа-Банк Україна» протягом 2005-2014 рр. років [40]. У цей період банк зіткнувся зі швидким ростом відсоткових ставок та інтенсивною конкуренцією у сфері залучення коштів. У АТ «Альфа-Банк Україна» приділяти значну увагу пошукам нових джерел фінансування, а також контролю за структурою та вартістю депозитних і недепозитних зобов'язань, що й дало поштовх до формування стратегії управління банком через управління пасивами. Йшлося, по суті, про встановлення контролю над джерелами коштів АТ «Альфа-Банк Україна» за аналогією до контролю над активами. З цією метою банк почав реструктуризувати пасиви в напрямку мінімізації витрат за залученими коштами, що дало змогу збільшити прибуток і капітал. Вибір оптимальних співвідношень між розмірами різних видів депозитних джерел та капіталом, які забезпечували бажаний рівень стабільності фондів, дозволяв АТ «Альфа-Банк Україна» надавати довгострокові кредити, які є високодохідними, але більш ризиковими і потребують довгострокових інвестицій [40].

Головним недоліком стратегії формування зобов'язань АТ «Альфа-Банк

Україна» є те, що здебільшого вона застосовується за принципом «чим більше, тим краще», причому кошти залучаються без урахування ефективних напрямків їх розміщення.

Перевагою такого підходу до управління банком є можливість збільшити прибутки, контролюючи операційні витрати та точно прогнозуючи потреби банку в ліквідних засобах.

Головною особливістю фінансового ринку в сучасних умовах стала мінливість відсоткових ставок, а отже, збільшення відсоткового ризику АТ «Альфа-Банк Україна». Це зумовило розвиток збалансованого підходу до одночасного управління активами і пасивами, який і переважає нині у банківській практиці АТ «Альфа-Банк Україна» [40].

Сутність збалансованої стратегії управління залученими коштами полягає в тому, що АТ «Альфа-Банк Україна» розглядає свої портфелі активів і пасивів як єдине ціле, визначаючи роль сукупного портфеля в одержанні високого прибутку за прийняттого рівня ризику. Спільне управління активами і пасивами дає банку інструментарій для формування оптимальної структури балансу та створення захисту від ризиків, спричинених значними коливаннями параметрів фінансових ринків.

Головна ідея збалансованої стратегії полягає в розумінні того, що і доходи і витрати відносяться до обох сторін банківського балансу. При цьому ціна кожної операції чи послуги має перекрити витрати банку з її надання. Зниження витрат банку завдяки управлінню залученим капіталом, так само допомагає досягти цільового рівня прибутку, як і надходження від активних операцій.

Перевагою збалансованої стратегії є максимізація прибутку за умови прийняттого рівня відсоткового ризику, а також можливість більш зваженого підходу до проблем управління ліквідністю завдяки точному визначенню потреби в залучених засобах. Така стратегія потребує застосування багатьох складних методів і прийомів та високого рівня кваліфікації банківських менеджерів, що іноді перешкоджає її впровадженню у практику роботи окремих відділень АТ «Альфа-Банк Україна».

2.2. Аналіз якості залучених коштів банку

В процесі дослідження залучених коштів банку необхідно здійснити оцінку якісних показників раціональності та ефективності управління залученим капіталом АТ «Альфа-Банк Україна».

Одним з важливих показників якості залучених коштів банківської установи слід вважати ліквідність майна. Ліквідність АТ «Альфа-Банк Україна» - це можливість і здатність банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами і різними контрагентами в аналізованих періодах. Ліквідність балансу як ступінь покриття зобов'язань (залученого капіталу) активами (майном) і ліквідність самих активів забезпечується дотриманням насамперед обов'язкових економічних нормативів Національного банку України [3, с.53].

Динаміка основних показників ліквідності АТ «Альфа-Банк Україна» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз якості залучених коштів за показниками ліквідності
АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, -	%
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,51	0,38	0,34	-0,17	-32,98
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	1,09	1,12	1,15	0,06	5,20
Коефіцієнт відношення високоліквідних до робочих активів	0,36	0,29	0,26	-0,10	-28,70
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,68	0,78	0,83	0,15	21,82
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,71	0,79	0,84	0,13	19,00
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,40	0,33	0,31	-0,09	-23,17

*Примітка: порбудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Проведений аналіз дає можливість визначити раціональність формування активів за рахунок залучення позикових ресурсів (зобов'язань) банку АТ «Альфа-Банк Україна».

Так, коефіцієнт миттєвої ліквідності показує можливість банку погашати «живими» грошми з коррахунків і каси зобов'язання за всіма депозитами. Нормативне значення цього показника складає не менше 20 % [11, с.23]. У нашому випадку у всіх аналізованих періодах значення миттєвої ліквідності вище за критичне, що характеризує здатність АТ «Альфа-Банк Україна» до негайного погашення зобов'язання за всіма депозитами. Водночас, у 2018 році відбулося негативне зменшення значення показника на 0,17 пунктів, або на 32,98 % до рівня 0,34.

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами та має нормативне значення не менше 100 % (або 1,0) [11, с.23]. У 2016 році значення цього індикатора у АТ «Альфа-Банк Україна» склало 1,09. У 2018 році відбулися позитивні зрушення у погашенні зобов'язань всіма активами, оскільки значення показника загальної ліквідності збільшилось на 0,06 пунктів, або на 5,20 % і становило 1,15.

Показник ресурсної ліквідності зобов'язань характеризує забезпечення дохідними активами банку його загальних зобов'язань і сповіщає про часткове погашення зобов'язань банку поверненнями дохідних активів. Нормативне значення індикатора знаходиться в межах 70-80 % [12, с.90]. У АТ «Альфа-Банк Україна» лише у 2016 році не було досягнуто нормативного значення – 0,68. У 2018 році відбулося зміцнення бази дохідних активів, що сприяло забезпеченню коефіцієнта ресурсної ліквідності зобов'язань на рівні 0,83, тобто на 0,15 пунктів, або на 21,82 % більше, ніж у 2016 році.

Важливим у оцінці якості залучених коштів є коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів, що розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність) [12, с.91]. У 2018 році відбулося позитивне збільшення даного співвідношення на рівні 0,84 (на 84 % видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами), що на 0,13 пунктів, або на 19,0 % більше рівня 2016 року.

Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань розкриває здатність банку погашати зобов'язання високоліквідними активами та через продаж майна. У 2018 році спостерігається негативна тенденція до зменшення генеральної ліквідності зобов'язань на 0,09 пунктів, або на 23,17 %.

Від якості залучених коштів та їх частки в структурі пасивів банку залежить фінансова стійкість банку АТ «Альфа-Банк Україна». Тому надзвичайно важливим вважаємо провести аналіз якості залучених коштів за показниками фінансової стійкості банку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз якості залучених коштів за показниками фінансової стійкості
АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, –	%
Коефіцієнт надійності	0,09	0,12	0,15	0,06	62,77
Коефіцієнт «фінансового важеля»	11,08	8,48	6,80	-4,27	-38,56
Коефіцієнт рівня залучення ресурсів	0,92	0,89	0,87	-0,05	-4,94
Коефіцієнт рівня міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	0,01	0,00	0,00	-0,01	-98,50

*Примітка: порбудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Проведений аналіз дає можливість зробити відповідні висновки. Так, коефіцієнт надійності відображає співвідношення власного капіталу до залучених коштів, тобто характеризує рівень залежності банку від залучених коштів. Нормативне значення показника складає не менше 5 % (0,05). АТ «Альфа-Банк Україна» є надійним за цим індикатором, адже у 2018 році це співвідношення становить 15 %, що на 6 пунктів, або на 62,77 % більше, ніж у 2016 році.

Коефіцієнт фінансового важеля характеризує співвідношення зобов'язань банку і капіталу, та розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку. У 2016 році значення цього показника становило 11,08, а у 2018 році – 6,80, тобто відбулося його зменшення на 4,27 пункти, або на 38,56 %.

Показник рівня залучення ресурсів характеризує співвідношення

залучених коштів до загальних пасивів банку. Нормативне значення показника становить 80-85 % [3, с.76]. У АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 році таке співвідношення склало 87 %, що відображає прийнятний стан залученого капіталу у загальних пасивах банку.

АТ «Альфа-Банк Україна» фактично не використовує міжбанківське кредитування у якості джерела залучених коштів, адже значення коефіцієнта рівня міжбанківських кредитів у зобов'язаннях у 2017-2018 роках має практично нульове значення.

Аналізуючи залучений капітал АТ «Альфа-Банк Україна», важливо дослідити джерела формування депозитної бази, як найбільш вагової частини зобов'язань. Відомо, що для ведення повномасштабної банківської діяльності мають значення не лише обсяги грошових коштів, але й терміни, на які банк їх залучає. Тому пропонується розглянути депозити з позиції їх строковості для найбільших груп вкладників - суб'єктів господарювання й фізичних осіб та банківських установ [36, с.312].

Динаміка депозитів, залучених АТ «Альфа-Банк Україна» у фізичних та юридичних осіб у розрізі строків погашення на кінець періоду представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка депозитів, залучених у фізичних та юридичних осіб у розрізі строків погашення на кінець періоду АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, -	%
На вимогу	5924426	7063423	6330647	406221	6,86
Строкові до 1 року	7134522	7584708	7169322	34800	0,49
Строкові більше 1 року	12151376	11676802	14095158	1943782	16,00
Разом	25210324	26064290	27054046	1843722	7,31

*Примітка: розраховано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Результати проведеного аналізу засвідчили, що вартість депозитів фізичних та юридичних осіб збільшилась у 2018 році на 1843722 тис.грн., або на 7,3 %. При цьому, у депозитному портфелі АТ «Альфа-Банк Україна»

переважають строкові депозити більше 1 року, а саме на суму 14095158 тис.грн. (52,1 % структури), що на 1943782 тис.грн., або на 16,0 % більше рівня 2016 року. Строкові депозити до 1 року склали 7169322 тис.грн., або 26,5 % в загальній структурі.

Варто зазначити, що все ж таки визначальним фактором, який впливає на процес формування та реалізації депозитної політики банку, є довіра до банківської системи в цілому. За відсутності довіри до банків заощадження економічних суб'єктів зберігаються в готівковій формі або спрямовуються в тіньову сферу, що зумовлює зменшення можливостей ресурсного забезпечення АТ «Альфа-Банк Україна».

Динаміка залучених коштів, акумульованих АТ «Альфа-Банк Україна» на міжбанківському ринку у розрізі строків погашення на кінець періоду представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка ресурсів, залучених на міжбанківському ринку у розрізі строків погашення на кінець періоду АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, -	%
На вимогу	25067	722	362	-24704	-98,55
Строкові до 1 року	20758	852	375	-20384	-98,20
Строкові від 1 до 5 років	263202	9984	4011	-259191	-98,48
Строкові більше 5 років	82642	3034	1517	-81125	-98,16
Разом	391669	14448	6142	-385527	-98,43

*Примітка: розраховано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Результати проведеного аналізу засвідчили, що вартість коштів, залучених на міжбанківському ринку зобов'язань значно скоротилась у 2018 році на 385527 тис.грн., або на 98,43 %. При цьому, у портфелі АТ «Альфа-Банк Україна» переважають довгострокові зобов'язання від 1 до 5 років, а саме на суму 4011 тис.грн. (65,3 % структури).

Отже, у сучасній банківській практиці формування та управління банківськими залученими ресурсами є одним із найбільш важливих та складних

напрямів банківського менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна». Конкуренція на ринку банківських послуг вимагає від банку формування ефективної депозитної політики, застосування нових форм та методів управління банківськими залученими коштами для забезпечення фінансової стійкості, стабільності та прибутковості.

2.3. Дослідження стану управління залученими коштами банку

Система управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» функціонує у відповідному організаційно-управлінському та інформаційно-аналітичному забезпеченні функціонування банківської установи [40].

1. Система організаційно-управлінського забезпечення управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна».

Управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» формується в системі загальної організаційної структури банку. Організаційна структура управління банку АТ «Альфа-Банк Україна» визначається [40]:

- структурою органів управління банком;
- структурою функціонування підрозділів і служб банку.

Організаційна структура управління АТ «Альфа-Банк Україна» відображена на рис. 2.3.

Впровадження методики управління залученими коштами в банку відбувається в процесі створення спеціального комітету при раді директорів, який називається Комітет з управління активами і пасивами (КУАП або ALKO).

Комітет з управління активами та пасивами АТ «Альфа-Банк Україна» - це організаційна форма управління, яка швидко розвивається. До складу такого Комітету входять представники управління фінансовими операціями банку, кредитного та інвестиційного підрозділів, підрозділів економічного аналізу та прогнозування, головний бухгалтер, головний економіст, керівники великих філій. Комітет діє не на постійній основі, а збирається із визначеною

періодичністю для координації процесу управління в усіх сферах діяльності банку, в тому числі і в сфері управління зобов'язаннями.

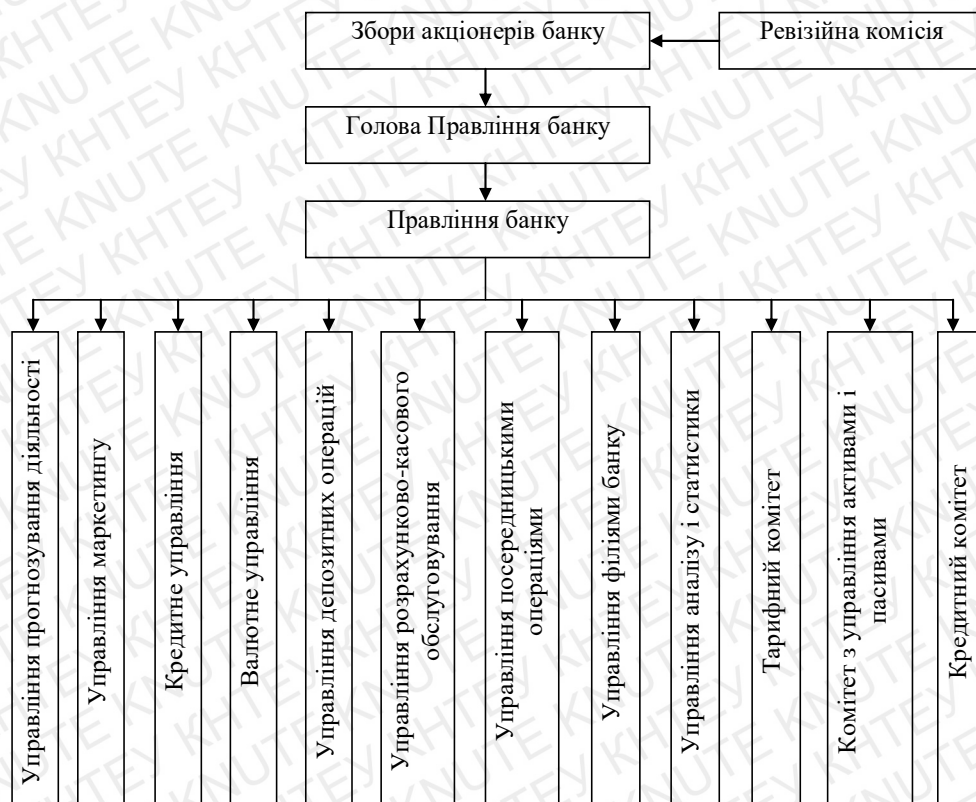


Рис. 2.3 Організаційна структура управління АТ «Альфа-Банк Україна»

*Примітка: побудовано автором за джерелом [40]

Така практика дозволяє створити робочий орган, повноважень якого достатньо для реалізації покладених на нього функцій.

Основні функції Комітету з управління активами і пасивами АТ «Альфа-Банк Україна» [40]:

- визначення рівня та меж допустимого ризику у формуванні зобов'язань;
- визначення потреб у ліквідних засобах;
- оцінювання розмірів та достатності капіталу;
- прогнозування та аналіз коливань відсоткових ставок;
- прийняття рішень про хеджування ризиків;
- оцінювання змін у доходах і витратах;
- визначення прийнятної структури та якості депозитного й кредитного портфелів;
- калькулювання цін на банківські послуги;

- додаткові питання з управління активами та пасивами.

Прийняті Комітетом управлінські рішення виконуються працівниками казначейства банку та інших структурних підрозділів з відповідних напрямків діяльності АТ «Альфа-Банк Україна».

Управління залученими коштами, насамперед, зорієнтоване на короткострокову перспективу і пов'язане зі щоденним управлінням банківським балансом. Інструментарій управління залученими коштами включає інформаційні системи, моделі планування, аналіз і оцінку сценаріїв, системи прогнозування, фінансові огляди та спеціальні звіти. Тому, крім оперативного компонента, процес управління залученими коштами містить і плановий компонент, який призначений рухати банк в напрямку досягнення довгострокових цілей.

У рамках Комітету з управління активами і пасивами АТ «Альфа-Банк Україна» створено відповідні відділи (рис. 2.4).

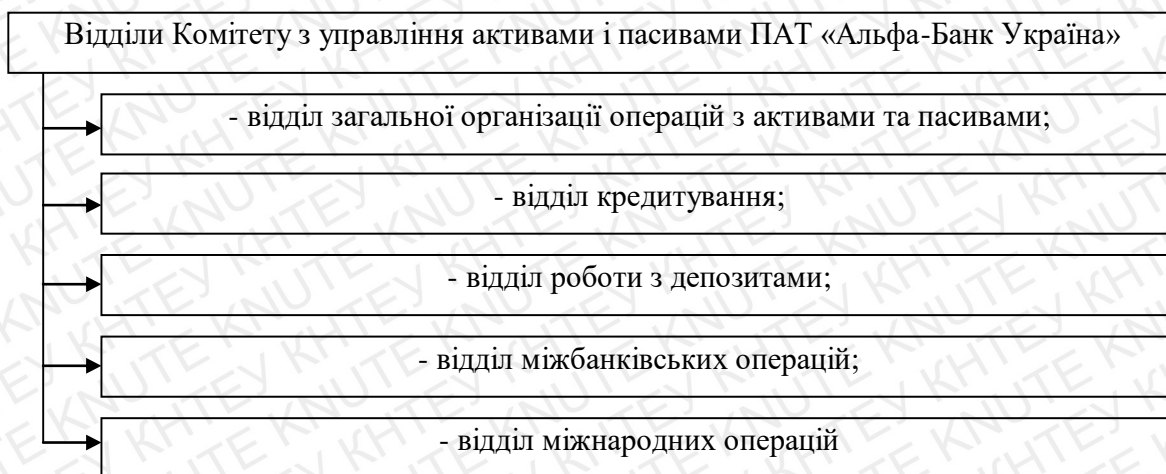


Рис. 2.4 Відділи Комітету з управління активами і пасивами
АТ «Альфа-Банк Україна»

*Примітка: порбудовано автором за джерелом [40]

Отже, Комітет з управління активами і пасивами АТ «Альфа-Банк Україна» - це колегіальний орган банку, який виносить рішення щодо можливості здійснення операції, в тому числі і за операціями із залучення коштів.

2. Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна».

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зобов'язаннями включає зовнішню і внутрішню інформацію [10, с.48].

Зовнішня інформація з управління зобов'язаннями пов'язана зі станом міжнародного і внутрішнього фінансового ринку, ринку нерухомості, змінами податкового законодавства, станом банків-контрагентів, станом бізнесу в галузях, де працюють клієнти банку АТ «Альфа-Банк Україна».

Внутрішню інформацію банку АТ «Альфа-Банк Україна» треба розглядати за її джерелами та періодичністю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Класифікація внутрішньої інформації з аналізу зобов'язань

АТ «Альфа-Банк Україна»

Вид інформації	Періодичність	Джерело інформації
Статистична звітність	щоквартальна	Про суми і процентні ставки за депозитами Про залучені кошти та їх залишки на коррахунках Структура активів і пасивів за статтями 20 найбільших кредиторів банку Концентрація ризиків за пасивними операціями
Фінансова звітність	щоквартальна	Звіт про прибутки і збитки. Звіт про обов'язкові резерви. Звіт про рух капіталу та грошових коштів
Управлінська звітність	щоденна	Оперативні дані про дотримання нормативів з ліквідності і валютного ризику
		Оперативні дані про формування обов'язкових резервів за залученими коштами
Договори з залучення/ розміщення коштів	щоденна	Інформація депозитних договорів з крупними клієнтами щодо строків і сум повернення депозитів
		Інформація кредитних договорів щодо строків і сум погашення великих кредитів
		Інформація договорів з банками щодо депозитних і кредитних операцій
		Інформація кредитних /депозитних договорів щодо розміщення /залучення коштів з НБУ
Кредитні заявки і пропозиції клієнтів щодо розміщення в банку строкових депозитів	щоденна	Дані кредитних заявок великих клієнтів, що виносяться на розгляд Кредитних комітетів

Прогнозні дані клієнтів щодо надтоджень і списань коштів з поточних рахунків	щоденна	Інформація великих клієнтів щодо надходжень і списань коштів з поточних рахунків
Планова	місячна	Плани процентних витрат за залученими коштами функціональних підрозділів із залучення / запозичення коштів
	річна	Бізнес – план: план щодо залученню коштів на поточний рік; план запозичення коштів на міжбанківському ринку; план процентних витрат за платними пасивами банку
	на декілька років	Стратегічний план (розділ за зобов'язаннями банку)
Рішення уповноважених органів із встановлення процентних ставок за депозитами	за строками перегляду	Процентні ставки за депозитами

*Примітка: порбудовано автором за джерелом [40]

У документованій формі розподіл функцій і повноважень передбачається внутрішніми регламентами АТ «Альфа-Банк Україна» і повинен забезпечити виконання всіх завдань з управління зобов'язаннями банку [40]:

- встановлення завдань щодо залучення коштів клієнтів;
- контроль за виконанням завдань щодо залучення коштів;
- встановлення процентних ставок за депозитами клієнтів;
- методика планування залучення коштів;
- методика розрахунку процентної ставки за депозитами;
- облік операцій за депозитами;
- аналіз залучених коштів;
- статистична звітність;
- управлінська звітність.

Методичне забезпечення АТ «Альфа-Банк Україна» з управління залученими коштами охоплює політики банку, внутрішні нормативні

документи стосовно аналітичного обліку, форм управлінської звітності, ризик-менеджменту, планування, здійснення депозитних операцій з клієнтами та банками, методики з планування і аналізу грошових потоків зі зобов'язань банку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Групи і види методичного забезпечення з управління зобов'язаннями
АТ «Альфа-Банк Україна»

Групи методичного забезпечення	Види методичного забезпечення
Загальні для всіх зобов'язань	
З політик	Депозитна політика
	Облікова політика
З обліку	План аналітичних рахунків
Зі звітності	Форми управлінської звітності
З ризик-менеджменту	Положення щодо управління ризиком незбалансованої ліквідності
З планування	Методичні рекомендації зі складання бізнес-плану розвитку банку на рік
Стосовно залучених коштів	
Зі здійснення депозитних операцій з клієнтами	Положення про депозитні операції юридичних осіб у національній та іноземній валютах у системі банку
	Правила здійснення установами банку операцій по вкладах населення
	Правила випуску депозитних сертифікатів банку
Зі встановлення процентних ставок за депозитами	Методи ціноутворення на депозити банку
З вивчення та управління грошовими потоками	Методичні рекомендації з вивчення та управління грошовими потоками

*Примітка: порбудовано автором за джерелом [9]

Можна зробити висновок, що головне завдання інформаційно-аналітичного забезпечення є забезпечення банківської установи АТ «Альфа-Банк Україна» ефективним засобом інформаційної підтримки для прийняття оперативних управлінських рішень, забезпечення інформаційних потреб з управління залученими коштами. Водночас, надзвичайно важливим вважаємо забезпечення створення системи інформаційного ресурсу щодо покращення якості прийняття оперативних, ефективних управлінських рішень на різних

управлінських рівнях в рамках децентралізації і забезпечення інформаційних потреб АТ «Альфа-Банк Україна».

За результатами проведеного дослідження особливостей управління залученими коштами банку можна зробити наступні висновки:

Визначено, що АТ «Альфа-Банк Україна» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. До залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна» належать: заборгованість перед іншими банками, кошти клієнтів, боргові цінні папери Банку, кредиторська заборгованість, резерви за зобов'язаннями.

Встановлено, що загальна вартість позикового капіталу (зобов'язань) банку АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 році склала 28587448 тис.грн. В динаміці відбулося найбільше зростання зобов'язань щодо поточного податку на прибуток банку, а саме на 12357 тис.грн., або на 69,59 %, що склало у 2018 році 30115 тис.грн. Також, відбулося збільшення вартості інших зобов'язань.

Результати проведеного аналізу свідчать, що в структурі формування майна банківської установи лише 12,8 % займає власний капітал, а 87,2 % становить вартість залученого капіталу. Отже, залучені кошти є основою для фінансування господарської діяльності АТ «Альфа-Банк Україна», що підвищує важливість розробки дієвого механізму їх акумулювання та розміщення в активах.

Обґрунтовано, що управління формуванням залученого капіталу виходить із загальної стратегії довгострокового розвитку АТ «Альфа-Банк Україна». Банківська установа АТ «Альфа-Банк Україна» використовувала в різні часи двоєдиний підхід до формування стратегії управління залученими коштами, зміст якого представлено в роботі.

Доведено, що система управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» функціонує у відповідному організаційно-управлінському та інформаційно-аналітичному забезпеченні функціонування банківської установи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ КОШТАМИ В БАНКУ АТ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення інфраструктури управління залученими коштами в банку

Управління операціями із залучення ресурсів банку можна представити як визначальний крок організації в реалізації довгострокових цілей АТ «Альфа-Банк Україна». Сутність комплексного управління полягає в розробленні стратегії і здійсненні заходів, які приводять структуру балансу банку у відповідність до його стратегічних програм. В умовах нестабільної економіки стислість термінів, у які відбувається реалізація більшості стратегічних цілей, обумовлює те, що управління залученими коштами банку – це основний процес, у межах якого банк АТ «Альфа-Банк Україна» акумулює фінансові ресурси, необхідні для їх розміщення з метою отримання прибутку і контролю притаманні їхній діяльності ризику [43, с.112].

Виходячи з методологічних основ комплексного управління залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна», основною метою даного процесу є створення такої активно-пасивної структури, що задовольнить вимоги акціонерів та буде відповідати умовам банківської діяльності при допустимому рівні ризику.

Зв'язок між суб'єктами та об'єктом системи має забезпечувати інформаційно-нормативна база. Достовірність та практична результативність комплексного управління залученими коштами банку залежить від адекватності вхідної та вихідної інформації.

Інфраструктурне інформаційно-аналітичне поле функціонування системи управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» повинні формувати такі групи джерел інформації [48, с.283]:

– законодавчо-правові і нормативні акти України, зокрема Національного

банку, а також рекомендації Базельського комітету;

– внутрішні планово-нормативні документи, бухгалтерська та статистична звітність, акти ревізій та перевірок, аудиторські висновки [48, с.283].

При управлінні залученими коштами банку АТ «Альфа-Банк Україна» доцільно використовувати внутрішньобанківську нормативну базу, яка повинна складатись з наступних документів [40]:

- Положення про облікову політику АТ «Альфа-Банк Україна»;
- Положення про депозитну політику АТ «Альфа-Банк Україна»;
- Положення про вкладні (депозитні) операції юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у системі АТ «Альфа-Банк Україна»;
- Інструкція з надання кредитів юридичним та фізичним особам у АТ «Альфа-Банк Україна»;
- Положення про роботу з проблемною заборгованістю АТ «Альфа-Банк Україна»;
- Положення з управління ринковим ризиком;
- Політика з управління валютним ризиком;
- Політика з управління ризиком ліквідності;
- Політика з управління процентним ризиком;
- Положення про порядок формування резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями.

В системі управління залученими коштами банку важливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до надання послуг, які формують портфель залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна».

Клієнтська ресурсна база банку АТ «Альфа-Банк Україна» складається з різних груп клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими депозитними продуктами, а також з потенційних клієнтів банківської установи. Отже, клієнтська база банку представляє собою систематизовану сукупність клієнтів банку, які є користувачами його депозитних та інших операцій із залучення ресурсів та додаткових послуг. Клієнтська база є важливим нематеріальним активом щодо особливостей обслуговування окремих груп

клієнтів. Формування клієнтської бази АТ «Альфа-Банк Україна» в системі управління залученими коштами повинно відбуватися на декількох рівнях, - стратегічному і тактичному (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Інфраструктура модель розробки стратегії клієнтоорієнтованого управління залученими ресурсами АТ «Альфа-Банк Україна»

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Можна стверджувати, що клієнт-стратегія АТ «Альфа-Банк Україна» повинна формуватися залежно від загальної стратегії розвитку банківської установи. Первинною метою клієнт-стратегії, як правило, є задоволення потреб споживачів депозитних продуктів та залучення їх до співпраці з банком на

довготривалий період. Таким чином, на стратегічному рівні керівництво банку має проводити розробку стратегії щодо клієнтської бази банку, яка включає основні положення з сегментації існуючої клієнтської бази, розробки нових депозитних продуктів, засобів їх просування на ринку, способів утримання існуючих клієнтів банку, забезпечення їх лояльності до банку й ін [32].

На тактичному рівні передбачається застосування оперативних дій із залучення клієнтів банку. Так, як для новоствореного так і для функціонуючого банку АТ «Альфа-Банк Україна» на тактичному рівні може використовуватися активний та пасивний підхід до формування клієнтської бази:

1. Активний підхід. Використовується «холодні» презентаційні дзвінки потенційним клієнтам з метою пропозиції депозитних продуктів і послуг.
2. Пасивний підхід. Основний акцент підходу спрямований на просування депозитних продуктів, а також на інформування клієнтів [54, с.69].

Отже, для формування клієнтської бази АТ «Альфа-Банк Україна» на стратегічному та тактичному рівнях необхідно [50, с.28]:

- чітко визначити цільовий сегмент клієнтської бази банку за найбільш вагомими параметрами із врахуванням спеціалізації діяльності банку;
- за обраними сегментами розробити пакетні пропозиції, які мають включати основні умови користування запропонованими депозитними продуктами (відсоткова ставка, строк вкладів, умови сплати й ін.);
- усвідомлено формувати клієнтську базу та надавати пріоритет обслуговуванню цільових сегментів, оскільки вони є основним джерелом доходів банку.

Для нецільових сегментів доцільно розробити підтримуючі програми взаємодії, які передбачають зберігання стосунків з клієнтами з метою компенсації витрат на їх обслуговування. Для створення та розвитку клієнтської бази необхідно використовувати декілька підходів, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Так, використовувати для формування клієнтської бази лише «холодні» дзвінки є недоцільним, оскільки рівень довіри у потенційних клієнтів буде мінімальним. Якщо ж поєднувати декілька підходів

залучення клієнтів (презентаційні дзвінки, контекстна реклама в Інтернеті, залучення посередників та ін.), то ефективність таких дій значно зростає.

Залучення клієнтів через розширення депозитних ресурсів АТ «Альфа-Банк Україна» доцільно проводити в декілька етапів. Спочатку відповідальні спеціалісти банку формують перелік потенційних клієнтів. Наступним етапом є «передконтактне планування», тобто збір інформації про потенційного клієнта та визначення депозитних продуктів, які можуть його зацікавити. На кінцевому етапі проводиться побудова графіку контактів з клієнтами [33, с.112].

Однак, перед безпосереднім контактом з клієнтом, АТ «Альфа-Банк Україна» повинен намагатися створити позитивний імідж за допомогою розміщення реклами, виготовлення поліграфічних рекламних матеріалів та сувенірів з символікою банку, проведення різноманітних заходів по зв'язках з громадськістю.

Для того, щоб підтримувати відповідний рівень лояльності та забезпечувати зростання обсягів продажів депозитних послуг АТ «Альфа-Банк Україна» доцільно використовувати декілька практичних інструментів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Практичні інструменти удосконалення інфраструктури роботи з клієнтами та підвищення рівня споживання депозитних продуктів АТ «Альфа-Банк Україна»

Напрямок розвитку інфраструктури	Тактичні заходи
1. Структуризація формату відділень	- оптимізація площі та її використання у клієнт-менеджменті у відділеннях банку; - збільшення кількості міні-відділень банку з метою охоплення більшої кількості потенційних клієнтів.
2. Організаційні та технологічні аспекти розвитку системи продажів	- організація продажів і технології обслуговування клієнтів; - методи стимулювання продажу та просування проекту на ринок; - рекламні заходи.
3. Збільшення кількості клієнтського персоналу	- визначення кількості персоналу по роботі з клієнтами у відділеннях; - оптимізація співвідношення персоналу фронт-офісу і бек-офісу банку.

Продовження таблиці 3.1

4. Підвищення зацікавленості персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та доведення до працівників планів продажів банківських продуктів; - впровадження систем заохочення для зростання рівня вмотивованості персоналу банків.
5. Посилення топ-менеджменту відділень	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кількості топ-менеджерів у сфері роботи з клієнтами банку; - забезпечення рівня професіоналізму топ-менеджерів у сфері роботи з клієнтами банку.
6. Делегування повноважень з головного банку в точки продажу	<ul style="list-style-type: none"> - перегляд лімітів на здійснення окремих банківських операцій; - впровадження єдиної процедури оброблення запитів клієнтів в центральний офіс; - запровадження сучасної інформаційної системи офісного документообороту.
7. Технологічні аспекти	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація роботи call-центрів банку; - запровадження автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами; - створення централізованої служби управління якістю.
8. Новітні методи стимулювання продажів	<ul style="list-style-type: none"> - використання технології виїзного обслуговування; - забезпечення клієнтів актуальною інформацією; - формування позитивного іміджу банку; - проведення активних маркетингових кампаній.
9. Підвищення лояльності і задоволеності клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - розробка програм лояльності; - максимізація доходів від кожного клієнта

*Примітка: порбудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Розглянемо практичні інструменти удосконалення інфраструктури роботи з клієнтами та підвищення рівня споживання депозитних продуктів АТ «Альфа-Банк Україна» більш детально.

1. Формат відділень АТ «Альфа-Банк Україна». На перший погляд цей аспект не має прямого стосунку до продажів депозитних продуктів. Зважаючи на проведені дослідження і спостереження, вважаємо, що для ефективного продажу та формування лояльності клієнтів формат багатьох банківських відділень АТ «Альфа-Банк Україна» має зазнати деяких змін. І перш за все щодо площі. Вона не повинна збільшуватися, попри зростання кількості проданих банківських депозитних продуктів і обсяг операцій. Неоптимальне використання поточних площ зустрічається в багатьох відділеннях АТ «Альфа-Банк Україна». Аналіз східноєвропейського досвіду робить очевидним наявність істотних резервів з оптимізації. Найбільшого ефекту можна домогтися за рахунок переміщення фахівців, які не беруть участі в

обслуговуванні клієнтів, у більш віддалені місця та їхнє ущільнення через скорочення площі відділення і кількості касових вузлів або заміни звичних виділених касових вузлів системою «електронний касир» (Teller Cash Dispenser), якою оснащуються робочі місця операціоністів.

2. Організаційні та технологічні аспекти розвитку системи продажів депозитних продуктів АТ «Альфа-Банк Україна». Щодо методів стимулювання продажів, то наголосимо, що майже всі вони застосовні як до філій в класичному розумінні, так і до полегшених форматів.

Основними завданнями блоку продажів депозитних продуктів в банку АТ «Альфа-Банк Україна» повинні бути:

- збільшення клієнтської бази;
- розширення спектра послуг;
- розвиток вторинних /перехресних продажів існуючим та лояльним клієнтам.

3. Збільшення кількості клієнтського персоналу по роботі з сектором депозитів АТ «Альфа-Банк Україна». Вважаємо, що багатьом відділенням АТ «Альфа-Банк Україна» було б корисно збільшення кількості клієнтського персоналу в точках продажів. Ґрунтуючись на результатах проведених досліджень, рекомендований штатний розклад точки продажів на 50-70% має складатися з фахівців, залучених до роботи з продажу депозитних продуктів клієнтам. Таким чином, на 20 працівників типової точки рекомендується мати 10-14 фахівців (з урахуванням керуючого і його заступників) з клієнтської роботи.

4. Підвищення зацікавленості персоналу АТ «Альфа-Банк Україна». Інший важливий момент - це підвищення зацікавленості персоналу точки продажів депозитних продуктів АТ «Альфа-Банк Україна» в результатах діяльності. Клієнтський персонал повинен мати чіткі плани продажів щодо всієї продуктової лінійки та ефективну систему заохочення - бонуси мають складати істотну частину заробітної плати. Для працівників, залучених до продажів послуг клієнтам, бонусна складова повинна досягати 50%, а в окремих

випадках і 100% від базової заробітної плати, для решти персоналу - до 20-30%.

5. Посилення топ-менеджменту управління залученням ресурсів відділень АТ «Альфа-Банк Україна». Зважаючи на завдання підвищити ефективність продажів депозитних продуктів, ми вважаємо за необхідне посилення топ-менеджменту відділень ПАТ «Райффайзен банк Аваль» у вигляді збільшення кількості топ-менеджерів і вимог до них. Рекомендується ввести додаткових заступників керуючого з клієнтської роботи в секторі депозитів. Разом з керуючим вони повинні мати особисті плани продажів і бути важливим елементом, що стимулює зростання бізнес-активності.

6. Делегування повноважень з головного банку в точки АТ «Альфа-Банк Україна». Зі зростанням мережі банківських відділень дедалі необхіднішим стає активне делегування повноважень з головного банку в точки. Ліміти на здійснення низки пасивних операцій, насамперед продажу депозитів, повинні бути передані у відділення.

7. Технологічні аспекти. Системи call-центрів, що використовує АТ «Альфа-Банк Україна», за правильної організації процесу збору та обробки інформації, яка надходить, можуть стати ефективним інструментом маркетингових досліджень і засобом просування нових депозитних продуктів, сприяти збору та аналізу думок клієнтів, рейтингів продуктів і послуг, інформації та статистики потреб потенційних клієнтів, їхніх історій відносин із банком АТ «Альфа-Банк Україна».

8. Методи стимулювання продажів депозитних продуктів АТ «Альфа-Банк Україна». Для забезпечення підвищення ефективності роботи з клієнтами доцільно використовувати новітні методи стимулювання продажів депозитних продуктів, наприклад:

- технологія виїзного обслуговування;
- забезпечення клієнтів актуальною інформацією.
- формування позитивного іміджу банку;
- активні маркетингові кампанії.

9. Підвищення лояльності і задоволеності клієнтів-споживачів депозитних

продуктів АТ «Альфа-Банк Україна». Практика показує, що утримання існуючих клієнтів - більш легкий і менш витратний процес, ніж залучення нових, тому особливу увагу АТ «Альфа-Банк Україна» повинен приділяти розробці спеціальних програм з підвищення лояльності та задоволеності існуючих клієнтів.

Можна зробити висновок, що реалізація стратегії і тактики формування та розвитку управління залученими коштами у АТ «Альфа-Банк Україна» має проводитися на основі застосування клієнтоорієнтованого маркетингового підходу (CRM). В межах цього підходу ефективність роботи банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази. В сучасних умовах функціонування АТ «Альфа-Банк Україна» змушений розробляти індивідуальний підхід до кожного клієнту, який користується банківськими продуктами або послугами.

3.2. Розробка заходів з формування залучених коштів у банку

Слід зазначити, що проблема формування ресурсної бази банківської установи АТ «Альфа-Банк Україна» та розробка ефективної депозитної політики, як головного напрямку управління залученими коштами має визначальне значення і є складовою банківського менеджменту. Саме тому удосконалення депозитної діяльності в контексті модернізації продуктового ряду та депозитних послуг, професійний підхід до обслуговування клієнтів та правильна організація роботи банку з вкладниками є запорукою завоювання і збереження міцних конкурентних позицій на ринку банківських послуг, а також визначає діапазон кредитних можливостей АТ «Альфа-Банк Україна», його репутацію та прибутковість [8, с.190].

Отже, для ефективного провадження АТ «Альфа-Банк Україна» депозитної діяльності, важливим є вивчення нових перспективних методик удосконалення процесу залучення ним ресурсів, пропозиція відповідного ряду депозитних продуктів, котрі б задовольняли існуючий та майбутній попит клієнта.

Сучасна банківська діяльність характеризується високим ступенем залежності успіху банку від наявності бездоганної репутації та відгуків про високу якість обслуговування клієнтів, а це означає, що всі структурні підрозділи АТ «Альфа-Банк Україна» повинні працювати з максимальною ефективністю, орієнтуючись на задоволення потреб та побажань клієнтів при одночасному дотриманні усіх встановлених норм ліквідності та прибутковості. Зокрема, стосовно депозитної політики, для забезпечення збереження і розширення числа клієнтів банк АТ «Альфа-Банк Україна» повинен постійно вдосконалювати асортимент депозитних продуктів та послуг, модернізуючи його у відповідності із новими технологіями та методами роботи [1, с.34].

Успіх банку сьогодні у значній мірі залежить від наявності високорозвиненого комплексу банківського маркетингу, що здійснює аналітичну роботу і дозволяє швидко реагувати на зміни в мікро- та макросередовищі. Аналіз клієнтури банку, конкурентного середовища, відбір цільових ринків, розробка комунікаційної стратегії постійно і динамічно впливають на різні аспекти взаємовідносин банків з клієнтами, забезпечують розробку відповідних депозитних програм і продуктів, котрі б задовольнили існуючий попит різних категорій вкладників, а також дозволили йти на крок попереду майбутнього зростаючого попиту, використовуючи досвід розвинутих країн та сучасні технології.

Важливим аспектом удосконалення депозитної діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» можна вважати розширення спектра банківських послуг, які б надавалися в комплексі із депозитним обслуговуванням. Це означає, що окрім традиційного розрахунково-касового обслуговування, банк надаватиме своїм клієнтам ряд додаткових послуг, зокрема: ведення пенсійних рахунків, бухгалтерський облік операцій, нарахування та сплата податків, оплата комунальних послуг, розрахунки заробітної плати та інші. Застосування комплексного обслуговування широко застосовується у банківській практиці розвинутих зарубіжних країн, і ефективність його доведена. Тому імплементація позитивного зарубіжного досвіду АТ «Альфа-Банк Україна» є

доцільною і актуальною в контексті розвитку системи електронних платежів та зростання попиту на додаткові банківські послуги [1, с.34].

Оптимізація залучених коштів у банку, передусім, має передбачати порівняння та приведення у відповідність обсягів депозитного портфеля з кредитним. При цьому, обсяги виданих кредитів мають переважати обсяги залучених депозитних ресурсів. В цьому контексті необхідно здійснити розрахунок ступеня випередження депозитного портфеля над кредитним залучених коштів у банку у 2016-2018 рр., що відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Діагностика коефіцієнта випередження депозитного портфеля над кредитним
АТ «Альфа-Банк Україна» у 2016-2018 рр.

Роки	Депозити, тис.грн.	Кредити, тис.грн.	Базисний абсолютний приріст		Коефіцієнт випередження
			$\Delta k'$	$\Delta k''$	
2015	94253706	83284677	-	-	-
2016	145586109	97150813	51332403	13866136	3,70
2017	150151155	91583617	4565046	-5567196	-0,82
2018	154016447	78509108	3865292	-13074509	-0,30

*Примітка: розраховано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Коефіцієнт випередження за аналізований період був менший за 0,1, окрім 2016 р., що свідчить про те, що обсяги кредитної діяльності банку випереджали динаміку залучення депозитних ресурсів. Проаналізувавши отримані результати коефіцієнта випередження, можна стверджувати, що залучених коштів у банку відчував брак у довгострокових депозитних коштах, які є основою для інвестиційної діяльності у реальний сектор економіки.

Результати проведеного у другому розділі аналізу пасивних операцій засвідчили, що найбільшу їх частку структури займають саме строкові депозити, при чому їх значення за останні три роки зростає. Таким чином, вважаємо, що в комплексі заходів з удосконалення формування залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна» повинно бути економічне обґрунтування активізації залучення депозитних ресурсів.

Через втрату довіри населення відносно діяльності банківських установ, доцільним є використання такого нецінового методу управління залученням

деPOSITИХ ресурсів як реклама, оскільки реклама є одним з основних засобів маркетингової комунікації. Існує два види реклами: іміджева та реклама послуг. Оскільки попередніми дослідженнями було показано, що найбільший потенціал нарощення обсягу депозитних ресурсів АТ «Альфа-Банк Україна» має за напрямком строкових депозитів фізичних осіб, то, відповідно обирається напрямком рекламування послуг [10, с.59].

Метою реклами, щодо банківських продуктів, є донесення до цільової групи через ЗМІ вичерпну інформацію про повний спектр пропонованих банком послуг, корисність та вигідність певних банківських послуг для цільової групи з метою зацікавити потенційного клієнта, який звернувся до установи.

Для організації заходів з рекламування депозитів фізичних осіб необхідно визначити комунікаційну політику банку.

Реалізація заходів комунікаційної політики банку спрямована на стимулювання попиту на банківські продукти, а саме депозити фізичних осіб, а також збільшення обсягів продажу пропонованих банком послуг, розширення ринкової частки для наступних цільових аудиторій: групи наявних клієнтів та групи потенційних клієнтів.

До цільової аудиторії належать фізичні особи що мешкають на територіях де розташовані філіали та відділення банку.

Цілями комунікаційної політики є [21, с.81]:

- підвищення обсягів ресурсів залучених банком з депозитних джерел;
- збільшення числа клієнтів, що будуть користуватися послугами банку;
- підвищення рівня обізнаності населення про банк та його послуги.

Для впливу на потенційних та існуючих клієнтів АТ «Альфа-Банк Україна» буде використовувати такі засоби: реклама та стимулювання збуту.

Також буде підготовлена презентація нового продукту в приміщенні банку для потенційних клієнтів – фізичних осіб. Завчасно буде розіслано запрошення на цей захід.

Важливим фактором залучення клієнтів буде друк інформаційних буклетів, які будуть роздані, всім хто зацікавиться продуктом.

Реалізація заходів комунікаційної політики потребує витрат та формування відповідного бюджету. До таких витрат відносяться:

- друкована реклама (поліграфія) - 1000 шт. рекламних буклетів коштують 1100 грн.;
- витрати на телевізійну рекламу: 30 секунд ефіру складають 120 дол.США (телеканал «Інтер»);
- витрати на проведення презентації – 2120 грн. за одну презентацію (на звукове, світлове обладнання, оренду зали);
- витрати на зовнішню рекламу

Друкована реклама (поліграфічні послуги) - це один з основних сучасних інструментів цього мистецтва. Сьогодні просування жодного товару чи послуги не може відбуватись без поліграфічного супроводу. Тому, АТ «Альфа-Банк Україна» вирішив звернутися до поліграфічної компанії «Gala ideas» для друку рекламної пропозиції населенню депозитних послуг банку у вигляді буклетів. Які потім будуть розповсюджуватися серед населення, шляхом роздавання реклами в людних місцях (торгових центрах, магазинах, безпосередньо у самому банку), а також розповсюдження друкованої реклами по поштовим скринькам.

Друкування поліграфічної реклами планується використовувати офсетну технологію друкування, оскільки офсетне тиражування здійснюється у стислі строки, має достатню високу якість друкованої реклами та є дешевшою ніж цифровий друк. Вартість 1000 шт. рекламних буклетів коштує 1000 грн., запланована кількість рекламних буклетів складає 25000 шт.

Обрання банком такого комунікаційного заходу, як реклама на телебаченні, пояснюється тим, що реклама на телебаченні є найпопулярнішим видом реклами в світі. Багато в чому це забезпечено універсальністю даного каналу, який діє відразу на кілька органів чуття (зір і слух).

Банк прагне отримати максимальний ефект від проведення реклами, саме через це, подання реклами у вечірній пройм-тайм (у період з 18 до 24 години), оскільки саме у цей період доби збирається максимальна кількість глядачів.

Вартість прайм-тайму значно більше вартості всього іншого часу.

При розробленні реклами, необхідно урахувати її специфіку, а саме, вона є продуктовою (банк пропонує депозитні програми) та направлена на залучення коштів населення, тому дуже важливим є правильне розміщення реклами для того щоб вона запам'ятовувалася та викликала довіру споживачів.

З урахуванням усіх необхідних задач, що поставлені керівництвом банку у ході проведення рекламної компанії, було прийнято рішення подання реклами на телеканалі «Інтер». Вибір телеканалу пояснюється тим, що він транслюється по всій території України, що дозволить залучити та проінформувати максимальну кількість потенційних споживачів щодо депозитів, які пропонує банк фізичним особам.

Не зважаючи на те, що реклама на каналі «Інтер» є значно дорожчою ніж на місцевих телеканалах, банк обрав саме її, що зумовлено наступними чинниками:

- відділення банку розташовані у 25 областях України, тобто, АТ «Альфа-Банк Україна» представлений по всієї території нашої країни. Тому, подання реклами на місцевих телеканалах має організаційні складності та також потребує додаткових витрат;

- ефективність подання реклами на телеканалі «Інтер», який транслюється по всій території України є вищою, ніж ефективність реклами на місцевому телебаченні, оскільки цей канал має високі рейтинги. Тобто, завдяки розташуванню реклами на цьому каналі, підвищується можливість охопити максимальну кількість потенційних споживачів.

Вартість 30 с. реклами на телеканалі «Інтер» коштує 40 дол.США (963,60 грн). Планується подавати рекламу 3 рази на добу по 18 с. кожна один раз в 2 дні в період з 01.10.2019 року по 28.11.2019 року.

Також, банк планує проведення презентації, на яку планує запросити своїх клієнтів та усіх бажаючих, для підвищення рівня поінформованості потенційних клієнтів, відносно депозитних продуктів, що пропонуються населенню, та більшого ознайомлення з діяльністю банку. На презентації буде

запрошено досвідчених працівників банку, які будуть надавати консультації та роз'яснення щодо того чи іншого виду послуг та їхніх переваг.

У якості зовнішньої реклами було обрано рекламування депозитних послуг фізичним особам на біг-бордах. Планується встановити біг-борди у м. Полтава, Києві, Львові, Дніпрі та Одесі. Вартість одного біг-борду складає 5000 грн. на місяць, кількість біг-бордів дорівнює п'яти.

Розташування такого виду зовнішньої реклами є доцільним, адже у сучасних умовах оренда біг-бордів є ефективним способом просування брендів, товарів та послуг. Зовнішня реклама набагато дешевше за рекламу телевізійну, а при грамотному проведенні промо-кампанії, не менш результативна. В зв'язку з цим, для рекламодавця ключове питання полягає в підборі рекламних плоскостей, який би дозволив добитися максимального ефекту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Вибір переліку біг-бордів для розміщення реклами конкретного товару залежить від безлічі чинників, що визначають географічні, термінові, соціально-демографічні, поведінкові та інші особливості цільової аудиторії.

Виходячи з запланованих витрат складемо рекламний бюджет АТ «Альфа-Банк Україна» (таблиця 3.3). Таким чином, можна побачити, що сумарні витрати на рекламування депозитів для фізичних осіб складає 426590 грн.

Таблиця 3.3

Рекламний бюджет з активізації депозитних джерел залучених ресурсів АТ «Альфа-Банк Україна»

Найменування заходу	Графік подання реклами		Вартість реклами	Потреба банку	Витрати, грн.
	з	по			
1. Друкована реклама	01.01.2020	01.06.2019	1000 грн/ 1000 шт.	25700 шт.	25700
2. Реклама по телебаченню	01.01.2020	01.06.2019	963,60 грн. – 30 сек.	9882 сек. (164,7 хв)	317410

Продовження таблиці 3.3

3. Проведення презентації	01.05.2020	01.06.2019	2120 грн. за одну презентацію	4 презентації у місяцях розташування філіалів	8480
4. Витрати на зовнішню рекламу	01.03.2020	01.06.2019	5 000 грн за один біг-борд у розрахунку на місяць	5 біг-бордів у продовж трьох місяців	75000
Сумарні витрати					426590

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

Визначимо ефективність запланованих рекламних заходів, за допомогою методу зіставлення додаткового обсягу депозитних ресурсів, одержаного в результаті використання реклами, і витрат, пов'язаних з її здійсненням.

На початку визначимо додатковий обсяг залучених депозитних ресурсів, одержаний в результаті проведення рекламних заходів, потім обчислимо економічну ефективність реклами, яка виражається різницею від суми додаткового прибутку і витрат на рекламу.

Розглянемо приріст депозитних операцій за строковими коштами фізичних осіб у 2019 році за перший та другий квартали та прогнозований обсяг продажів у 2020 році після проведення рекламної компанії (за аналогічний період).

Таблиця 3.4

Обсяг приросту депозитного портфелю АТ «Альфа-Банк Україна»
у рекламний та до рекламний період

Період часу	Обсяг приросту депозитних ресурсів до проведення рекламної компанії (2019 рік), грн.	Обсяг приросту депозитних ресурсів у період проведення рекламної компанії (2020 рік), грн.	Прогнозований додатковий обсяг залучених депозитних ресурсів
Січень	191250	382500	191250
Лютий	382500	573750	191250
Березень	382500	573750	191250
Квітень	573750	765000	191250
Травень	573750	765000	191250
Червень	612510	765000	152490
Усього	2716260	3825000	1108740

*Примітка: побудовано автором за джерелом «Альфа-Банк Україна»

З таблиці 3.4 можна побачити, що прогнозований додатковий обсяг залучених депозитних ресурсів банку складає 1108740 грн.

Розрахуємо приріст за депозитами фізичних осіб за рекламний та після рекламний період у %.

$$I_{\text{доф}} = \frac{3825000}{2716260} \times 100 - 100 = 40,82\%$$

Тепер розрахуємо додатковий приріст депозитних ресурсів:

$$I_{\text{др}} = \frac{\frac{2716260}{183} \times 40,82 \times 183}{100} = 1108777,33(\text{грн.})$$

Таким чином, після проведених розрахунків встановлено, що приріст депозитних ресурсів за рекламний і післярекламний період зріс на 40,82 % або на 1108777,33 грн., що є цілком позитивним результатом рекламної кампанії.

Додаткові витрати на зростання обсягу депозитів становлять 15% прогнозованого додаткового обсягу залучених депозитних ресурсів. Планування розміру додаткових витрат допоможе знизити ризик нестачі коштів при виникненні форс-мажорних обставин під час проведення рекламної компанії.

Визначимо ефективність запланованих рекламних заходів.

$$E = 1108777,33 - (426590 \div 1108777,33 \times 0,15) = 515870,71(\text{грн.})$$

Таким чином, економічний ефект від проведення рекламної кампанії позитивний, отже, рекламна компанія ефективна. Можна дійти висновку, що нецінові заходи, щодо приваблення коштів банку з депозитних джерел будуть проведені ефективно, оскільки прогнозується суттєве підвищення надходження коштів фізичних осіб на депозитні рахунки банку. Запропоновані заходи дозволять покращити структуру пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» в майбутньому.

За результатами проведеного дослідження шляхів вдосконалення напрямів управління залученими коштами в банку можна зробити наступні висновки:

Визначено, що клієнт-стратегія АТ «Альфа-Банк Україна» повинна формуватися залежно від загальної стратегії розвитку банківської установи. Первинною метою клієнт-стратегії, як правило, є задоволення потреб споживачів депозитних продуктів та залучення їх до співпраці з банком на довготривалий період.

Обґрунтовано, що залучення клієнтів через розширення депозитних ресурсів АТ «Альфа-Банк Україна» доцільно проводити в декілька етапів. Спочатку відповідальні спеціалісти банку формують перелік потенційних клієнтів. Наступним етапом є «передконтактне планування», тобто збір інформації про потенційного клієнта та визначення депозитних продуктів, які можуть його зацікавити. На кінцевому етапі проводиться побудова графіку контактів з клієнтами

Доведено, що для ефективного провадження АТ «Альфа-Банк Україна» депозитної діяльності, важливим є вивчення нових перспективних методик удосконалення процесу залучення ним ресурсів, пропозиція відповідного ряду депозитних продуктів, котрі б задовольняли існуючий та майбутній попит клієнта.

Результати проведеного аналізу пасивних операцій засвідчили, що найбільшу їх частку структури займають саме строкові депозити, при чому їх значення за останні три роки зростає. Таким чином, вважаємо, що в комплексі заходів з удосконалення формування залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна» повинно бути економічне обґрунтування активізації залучення депозитних ресурсів.

Після проведених розрахунків встановлено, що приріст депозитних ресурсів за рекламний і післярекламний період зріс на 40,82 % або на 1108777,33 грн., що є цілком позитивним результатом рекламної кампанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей управління залученими коштами в банку можна зробити наступні висновки:

Визначено, що ресурсами комерційного банку є сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні і використовуються ним для виконання активних операцій. Операції, завдяки яким комерційні банки формують свої ресурси, мають назву пасивних. Згідно з джерелами утворення банківських ресурсів в існуючій банківській практиці ресурси комерційних банків поділяють на власні, залучені та запозичені.

Обгрунтовано, що до залучених коштів комерційного банку належать залишки коштів на поточних, бюджетних і розрахункових рахунках клієнтів, ощадні та строкові вклади фізичних і юридичних осіб, вклади до запитання, різні види депозитних рахунків, таких як умовні, заставні, брокерські, цільові депозити, депозити в іноземній валюті, а також кошти на кореспондентських рахунках інших банків (лоро-рахунки).

Встановлено, що під механізмом управління залученими коштами банку слід розуміти сукупність важелів впливу (принципів, методів, функцій), які використовуються у процесі управління залученими коштами банку і які забезпечують взаємодію між двома підсистемами: керуючою та керованою. Дане визначення, на відміну від існуючих, дає можливість визначити місце та роль механізму в системі управління залученими коштами банку.

Дослідження засвідчили, що АТ «Альфа-Банк Україна» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Нині АТ «Альфа-Банк Україна» обслуговує 500 тисяч клієнтів корпоративного сектору, 450 тисяч підприємців приватного бізнесу і майже 10 мільйонів рахунків громадян-фізичних осіб. Кожного дня послугами цього банку користується майже 3 млн. осіб.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що загальна вартість позикового капіталу (зобов'язань) банку АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 році

склала 28587448 тис.грн., що на 1167902 тис.грн., або на 4,26 % більше, ніж у 2016 році. Слід зазначити, що за аналізований період в динаміці відбулося найбільше зростання зобов'язань щодо поточного податку на прибуток банку, а саме на 12357 тис.грн., або на 69,59 %, що склало у 2018 році 30115 тис.грн. Також, відбулося збільшення вартості інших зобов'язань.

Результати проведеного аналізу визначили, що основою формування залученого капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» традиційно є кошти клієнтів банку (депозитні вкладення). Зокрема, у 2016 році кошти клієнтів становили 91,94 % в структурі банківських зобов'язань. У 2018 році відбулося збільшення питомої ваги коштів клієнтів на 2,69 пункти, що склало вже 94,64 %. Субординований борг, тобто звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до договору не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років у 2018 році становив 3,72 % у структурі зобов'язань, що на 1,27 пункти менше, ніж у 2016 році.

Управління формуванням залученого капіталу виходить із загальної стратегії довгострокового розвитку АТ «Альфа-Банк Україна», яка полягає у наступному: Банк займає провідні позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі й активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та забезпечуючи високу якість сервісу.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що вартість депозитів фізичних та юридичних осіб збільшилась у 2018 році на 1843722 тис.грн., або на 7,3 %. При цьому, у депозитному портфелі АТ «Альфа-Банк Україна» переважають строкові депозити більше 1 року, а саме на суму 14095158 тис.грн. (52,1 % структури), що на 1943782 тис.грн., або на 16,0 % більше рівня 2016 року. Строкові депозити до 1 року склали 7169322 тис.грн., або 26,5 % в загальній структурі.

Обґрунтовано, що система управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» функціонує у відповідному організаційно-управлінському та інформаційно-аналітичному забезпеченні функціонування банківської

установи. Управління залученими коштами АТ «Альфа-Банк Україна» формується в системі загальної організаційної структури банку. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зобов'язаннями включає зовнішню і внутрішню інформацію.

Доведено, що в системі управління залученими коштами банку важливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до надання послуг, які формують портфель залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна». Формування клієнтської бази АТ «Альфа-Банк Україна» в системі управління залученими коштами повинно відбуватися на декількох рівнях, - стратегічному і тактичному.

Реалізація стратегії і тактики формування та розвитку управління залученими коштами у АТ «Альфа-Банк Україна» має проводитися на основі застосування клієнтоорієнтованого маркетингового підходу (CRM). В межах цього підходу ефективність роботи банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази.

Результати проведеного у другому розділі аналізу пасивних операцій засвідчили, що найбільшу їх частку структури займають саме строкові депозити, при чому їх значення за останні три роки зростає. Таким чином, вважаємо, що в комплексі заходів з удосконалення формування залучених коштів АТ «Альфа-Банк Україна» повинно бути економічне обґрунтування активізації залучення депозитних ресурсів.

Доведено, що економічний ефект від проведення рекламної кампанії позитивний, отже, рекламна компанія ефективна. Можна дійти висновку, що нецінові заходи, щодо приваблення коштів банку з депозитних джерел будуть проведені ефективно, оскільки прогнозується суттєве підвищення надходження коштів фізичних осіб на депозитні рахунки банку. Запропоновані заходи дозволять покращити структуру пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Депозитна політика комерційного банку: теоретико-методологічні засади / Н. Е. Аванесова, Ю. О. Арестова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 33-39.
2. Аналітичний огляд банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankorgafo.com/ubqrdf>
3. Банківський менеджмент: питання теорії та практики [Текст]: монографія / [О.А. Криклій, Н.Г. Маслак, О.М. Пожар та ін.]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 152 с.
4. Бартош О.М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування / О.М. Бартош // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2018. - № 3 - С. 98-101.
5. Батракова Л. Г. Складові елементи ефективної ресурсної політики комерційного банку / Л. Г. Батракова // Регіональна економіка – 2018. – №3 – С. 115- 122.
6. Борисенко І.І. Логістичний підхід до управління фінансовими ресурсами банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / І.І. Борисенко; Українська академія банківської справи Національного банку України. - Суми, 2016. - 19 с.
7. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика» / Т. З. Вантух // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2019. - Вип. 2. - С. 17-25.
8. Васильчак С. В. Безпека діяльності банку з формування депозитного портфеля / С. В. Васильчак, О. Р. Жидяк, І. Д. Стасюк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2017. - Вип. 23.3. - С. 189-193.
9. Васильченко З. М. Кошти населення у формуванні фінансових ресурсів банків / З. М. Васильченко // Фінанси України. – 2018. – № 4. – С. 94-104.
10. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О.В. Васюренко, І.М. Федосік // Банківська справа. - 2018. - № 1 (143). - С. 58-64.

11. Васюренко О.В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : [навч. посіб.] / О.В. Васюренко, К.О. Волохата. – К. : Знання, 2012. – 463 с.
12. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // Фінанси України. – 2017. – № 12. – С. 89-93.
13. Вожжов А.П. Природа і механізм трансформації банківських ресурсів: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.08 / А.П. Вожжов; Українська академія банківської справи Національного банку України. - Суми, 2016. - 37 с.
14. Волкова Н.І. Удосконалення управління залученими депозитними ресурсами банку / Н.І. Волкова // Економіка і організація управління. – 2016. – №1. – С. 53-59.
15. Волохата В. Є. Фактори формування депозитних ресурсів банку / В. Є. Волохата // Бізнес Інформ. - 2019. - № 8. - С. 310-316.
16. Волохата В.Є. Організаційні засади оцінки ефективності управління залученими ресурсами банку на основі узагальненого таксономічного показника [Текст] / В.Є. Волохата // Агросвіт, 2014. – № 23. – С.48-55.
17. Вядрова І.М. Системний підхід в управлінні залученими ресурсами банку [Текст] / І.М. Вядрова, В.Є. Волохата // Економіка та держава, 2014. – № 10. – С. 43-48.
18. Галайко Н. Р. Ефективність діяльності банківської установи : монографія / Н.Р. Галайко, Р.Ф. Турко. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2014. – 255 с.
19. Герасименко В. Управління зобов'язаннями банку в Україні в умовах фінансової кризи / В. Герасименко, Р. Герасименко // Вісник НБУ, - 2016. - №10. – С.12-16.
20. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності : [підручник] / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Герасимович. – К. : КНЕУ, 2013. – 599 с.
21. Грибенкин Б.С. Управління депозитними ресурсами банку / Б.С. Грибенкин // Управління розвитком. - 2019. - № 4 (144). - С. 80-83.
22. Грищенко О.О. Управління поточними пасивами банку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / О.О. Грищенко; Українська академія банківської

справи Національного банку України. - Суми, 2015. -21 с.

23. Д'яконова І. І. Комплексний підхід до формування системи депозитного менеджменту банку на основі адаптивної моделі / І. І. Д'яконова, А. А. Шелюк // Бізнес Інформ. - 2016. - № 12. - С. 206-214.

24. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/

25. Дмитрієва О. А. Оптимізація депозитної діяльності комерційного банку / О. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2018. – № 5. – С. 17-20.

26. Дубовик О.В. Маркетинг у банку: Навч. посіб. / О.В. Дубовик. - К.: Алерта, 2017. - 275 с.

27. Єгоричева С.Б. Банківські інновації : навч. посіб. / С.Б. Єгоричева. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 208 с.

28. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : [навч. посіб.] / Єпіфанов А. О., Маслак Н. П, Сало І. В. – Суми : Університетська книга, 2014. – 523 с.

29. Житний П. Д. Депозитна політика комерційних банків на сучасному етапі та шляхи її удосконалення / П. Д. Житний // Вісник Національного банку України. – 2018. – Вип. 8. – С. 9–16.

30. Жовтанецька Я. В. Антикризове управління депозитним та кредитним портфелями банків / Я. В. Жовтанецька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 7. - С. 89-93.

31. Карчева Г. Основні проблеми розвитку банківської системи України у посткризовий період та шляхи їх вирішення / Г. Карчева // Вісник національного банку. - 2017. – №8 (174). – С.26-32

32. Карчева Г.Т. Оцінка ефективності управління активами і пасивами банків України / Карчева Г.Т. // Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgi_irbis_64.exe?C21COM=-&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econprog_2011_1_8.pdf

33. Коваленко М.С. Банківські операції: навч. посібник / М.С. Коваленко, В.І. Капран, М.С. Кривченко, О.К. Коваленко, С.І. Омельченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 208 с.

34. Корнєєв В. Банківський сервіс на ринках залучення і розміщення капіталу / В. Корнєєв // Банківська справа. - 2016. - № 1. - С. 82 - 93.
35. Коцовська Р.Р. Банківські операції: навч. посібник / Р.Р. Коцовська, О.П. Павлишин, Л.М. Хміль. - К.: УБС НБУ; Знання, 2015. - 390 с.
36. Лютий І. О. Банківський маркетинг : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / І. О.Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 776 с.
37. Наконечний В.С. Оцінка ефективності депозитної діяльності банку / В.С. Наконечний, Н.В. Чаленко // Міжнародний науковий журнал. – 2019. – №8. – С. 165-171.
38. Неізнана О. В. Операції комерційних банків по залученню коштів: сучасні технології та світові тенденції розвитку / О. В. Неізнана // Фондовий ринок. - 2014. - № 31. - С. 2-6.
39. Офіційний сайт Національного банку України: Банківський нагляд. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
40. Офіційний сайт АТ «Альфа-банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/>
41. Постанова НБУ "Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними та фізичними особами" № 1256/8577 від 29.12.2003 р. (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1256003>.
42. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
43. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник / Л.О. Примостка. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: КНЕУ, 2014. - 468 с.
44. 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>
45. Про затвердження Положення про порядок здійснення банками

України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами: Постанова Правління Національного банку України. – від 03.12.2003 р. №516 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03>

46. Раєвський К. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційних банків / К. Раєвський, Т. Раєвська. – Львів : Львівський банківський інституту НБУ, 2014. – С. 22-25.

47. Регулювання діяльності банків в умовах глобальних викликів : монографія / [Л.О. Примостка, М.І. Диба, О.О. Чуб та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.О. Примостки. – К. : КНЕУ. 2015. – 459 с.

48. Ротаєнко М.А. Сучасні підходи банків до залучення коштів клієнтів / М.А. Ротаєнко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2014. – Вип. 200, Ч. 1. – С. 281–286.

49. Саннікова Н.С. Теоретичні та практичні аспекти ефективності депозитної політики банку / Н.С. Саннікова // Регіональна економіка. – 2016. – № 1. – С. 121–125.

50. Сидоренко В. А. Формування системи управління капіталоутворенням у банківській діяльності / В.А.Сидоренко, В.А.Вареник // Фінансовий простір: – 2019. - № 3 (15). – С. 27-30.

51. Стойко О.Я. Банківські операції: підручник / О.Я. Стойко. - К.: Знання, 2014. - 355 с.

52. Третуб Д.В. Тенденції розвитку сучасного ринку депозитів / Д.В. Третуб // Фінанси України. – 2019. – № 10. – С. 139-143.

53. Якімлюк Я. Фінансові ресурси комерційних банків / Я. Якімлюк // Ринок цінних паперів України. - 2016. - №11. - С. 32-34.

54. Ярошенко С.П. Управління залученням ресурсів банку з депозитних джерел: монографія / [Ярошенко С.П., Сало І.В., Крухмаль О.В., Кобичева О.С]. - Суми: Університетська книга, 2016. - 105 с.

ДОДАТКИ