

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

«Управління залученими ресурсами банку»
(на матеріалах АТ «Ощадбанк»)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Горчиця Ю. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидатка економічних наук,
доцентка **Ткачук Н.М.**

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: виконувач обов'язків
керуючого **Кучерява М.А.**

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ	7
1.1 Економічна сутність залучених ресурсів банку й необхідність управління ними.....	7
1.2. Методичні аспекти управління залученими ресурсами банку	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ОЩАДБАНК».....	25
2.1. Аналіз формування залучених ресурсів банку.....	25
2.2. Оцінка ефективності управління залученими ресурсами банку	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ОЩАДБАНК».....	42
3.1. Фінансові передумови управління збалансованим формуванням залученими ресурсами банку.....	42
3.2. Прогнозування обсягів залучених ресурсів банку в умовах необхідності вдосконалення управління ними.....	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Достатні за обсягом та належним чином збалансовані фінансові ресурси банківських установ є ключовою передумовою підвищення прибутковості банків, підтримання достатньої ліквідності та збереження довіри учасників ринку. Зміцнення ресурсної бази сприяє підвищенню можливостей банків у задоволенні поточних та інвестиційних потреб суб'єктів господарювання і домогосподарств у додаткових фінансових ресурсах. Водночас, сучасні умови в Україні загострюють проблеми формування та використання залучених ресурсів банків. Необхідність прискорення розвитку виробництва та обмеженість фондового ринку спричинили надто високий попит на банківські кредити, що, в свою чергу, вимагає прискореного нарощування банківських ресурсів. Однак низький рівень монетизації економіки, низька ефективність виробництва та низький рівень життя населення перешкоджають цим зусиллям. Особливо гостро стоїть проблема формування довгострокових ресурсів, попит на які зростає найбільш динамічно у підприємств і населення.

Водночас, банки не завжди здатні надійно та прибутково використовувати наявні кредитні ресурси. Це пов'язано з тим, що фінансове становище більшості клієнтів (бізнесу та домогосподарств) не дозволяє цього зробити. Тому, стикаючись з гострою нестачею фінансових ресурсів в економіці, у банків нерідко з'являється надлишок ліквідності, а їхній фінансовий стан погіршується. Ця проблема потребує істотного вдосконалення механізмів процесу оцінки та управління фінансовими ресурсами банків.

Досить актуальним залишається дослідження впливу залучених ресурсів на ліквідність банків, особливо через механізм рефінансування банків. В той же час складові цього механізму залишаються недостатньо розвинутими: рефінансування через центральний банк, ринок міжбанківського кредитування, що загострює проблему ліквідності банків.

Вирішення вказаних питань вимагає вдосконалення організації формування та оцінки залучених ресурсів банківських установ, що й обумовлює необхідність їх подальшого детального дослідження. Теоретичні та практичні аспекти формування фінансових банків вивчалися вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у дослідження цієї проблеми зробили українські вчені М.Д. Алексеєнко, А.М. Мороз, М.І. Савлук, Л.О. Примостка, А.П. Вожжов, О.В. Дзюблюк, О.В. Васюренко, О.Д. Заруба, Ж.М. Довгань. Вивченню банківських ресурсів багато уваги приділено зарубіжними економістами: Д.М. Нотоном, Д.Дж. Карлсоном, К.Т. Дитцем, Г. Асхауэром, Д.Ф.Синки, Т.Кохом.

Проте, на сьогодні проблеми формування залучених ресурсів банківських установ потребують подальших досліджень, особливо з урахуванням новітніх реалій української економіки. Велике значення має вивчення сутності, передумов та особливостей управління залученими ресурсами банків, розвиток підходів до формування та оцінки окремих їх складових. Все це обумовило вибір теми наукового дослідження, визначило його мету та завдання.

Метою роботи є поглиблення дослідження сутності залучених ресурсів банків, вивчення особливостей їх формування та обґрунтування шляхів подальшого вдосконалення управління залученими ресурсами.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних **завдань**:

- розглянути економічну сутність залучених ресурсів банків і необхідність управління ними;
- охарактеризувати методичні аспекти управління залученими ресурсами банку;
- проаналізувати формування банком залучених ресурсів АТ «Ощадбанк»;
- здійснити оцінку ефективності управління залученими ресурсами банку АТ «Ощадбанк»;

- виявити фінансові передумови управління збалансованим формуванням залученими ресурсами банку;
- спрогнозувати обсяги залучених ресурсів банку в умовах необхідності вдосконалення управління ними.
- **Об'єктом дослідження** виступає діяльність банків з управління залученими ресурсами.

Предметом дослідження є система економічних відносин, що виникають між банківськими установами та іншими суб'єктами фінансового ринку з приводу формування та управління залученими ресурсами банків.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, у першому розділі застосовано загальнонаукові методи пізнання: системний підхід до вивчення теоретичної сутності залучених ресурсів банку; історичні підходи, які сприяли реалізації концептуальної єдності дослідження. Для аналізу сучасного стану залучених ресурсів банку та дослідження процесу оцінки та управління ними використовувались методи аналізу і синтезу, узагальнення, індукція і дедукція, графічні прийоми.

Інформаційною базою дослідження були теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчі та нормативно-правові акти, що стосуються питань формування залучених ресурсів банків, монографічна література, фахові статті, періодичні видання, матеріали конференцій з даної проблематики, а також статистичні показники фінансової діяльності АТ «Ощадбанк».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління залученими ресурсами банку. Серед них: рекомендації щодо врахування фінансових передумов оптимального формування залучених ресурсів банків з використанням запропонованого інструментарію прогнозування обсягів депозитних ресурсів банку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались і пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» 22 жовтня 2022р. у м.Полтаві та V-ій Міжнародній науково-практичній конференції у м. Хмельницький, 21-22 січня 2022р. [12,13].

Обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок, список використаних джерел налічує 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВ

1.1. Економічна сутність залучених ресурсів банків і необхідність управління ними

На сучасному етапі розвитку банківської системи України одним із пріоритетних завдань є забезпечення стабільного функціонування та розвитку банків і банківської системи в цілому. У зв'язку з цим характер залучених банківськими установами ресурсів та формування достатніх обсягів є дуже важливим питанням для забезпечення держави достатніми грошовими ресурсами, прискорення економічного зростання та забезпечення високого і стабільного рівня зростання виробництва.

Основні недоліки банківської діяльності сьогодні переважно пов'язані з формуванням та використанням ресурсної бази як окремих банків, так і системи в цілому. Спостерігається недостатній рівень капіталізації банків, відсутність надійних механізмів залучення додаткових коштів для підтримання ліквідності та ризиковість розміщення банками мобілізованих залучених ресурсів.

У цьому контексті для кожного банку важливо сформулювати збалансований портфель фінансування, який може бути використаний при здійсненні активних операцій. Успіх банківських установ на ринку фінансових послуг залежить від якості вирішення цих питань з використанням наукових та перевірених світовою практикою методів банківського менеджменту.

Наразі в економічній літературі поняття залучених банківських ресурсів не має чіткого визначення при одночасному збереженні єдиного підходу до цього поняття. Банки, як і будь-який інший суб'єкт господарювання для забезпечення своєї діяльності, повинні володіти певним

обсягом фінансових ресурсів. В умовах утвердження ринкової економіки, банки є основними інструментами, що забезпечують поступальний розвиток реального сектору економіки. Вагоме місце банківського сектору як провідного інвестора вітчизняної економіки визначає управління фінансовими ресурсами банку. Фінансові ресурси банківських установ є основою всіх банківських операцій, оскільки процеси їх формування та надання позик банками взаємопов'язані. Ефективне формування фінансових ресурсів банківської установи визначає обсяг операцій банку та отримуваний ним прибуток. Відтак розуміння сутності фінансових ресурсів банків, знання проблем, пов'язаних із їх формуванням і управлінням є надзвичайно важливим сьогодні.

В економічній літературі ресурси банку, як і інших суб'єктів господарювання, характеризуються як складова система ресурсів, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності. Традиційно в ресурсне забезпечення включали матеріали, трудові, фінансові та технічні ресурси. За сучасних умов у систему ресурсів додатково включені такі елементи, як інформаційні (тобто наявність відповідних даних про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефектне проведення банківської діяльності), організаційні та просторові ресурси (які відповідно являють собою наявність заходів з організації банківської діяльності і відповідної мережі банківських установ та філій).

Не вдаючись в глибоке дослідження поняття фінансових ресурсів і враховуючи вищевикладене вважаємо, що під фінансовими ресурсами банківських установ слід вважати матеріальний вияв сутності фінансових відносин банків в процесі їхнього функціонування, а оскільки останні є в повній мірі самостійними господарюючими суб'єктами, то фінансові ресурси банку можна трактувати в подальших дослідженнях особливостей їх оцінки та управління як банківські ресурси. Саме цей термін є найбільш поширеним у банківській практиці та теорії банківського менеджменту.

Проведене нами дослідження показало, що в трактуванні та розумінні економічної сутності та природи банківських ресурсів немає однозначного підходу, навпаки, існує досить багато розбіжностей, що в певній мірі ускладнює і практичні аспекти їх формування та управління. Часто зустрічається таке визначення: “Банківські ресурси – це сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для кредитування та інших активних операцій” [50]. Дане визначення підкреслює організацію використання акумульованих банками коштів, але його істотним недоліком є те, що воно не характеризує механізму акумуляції і джерел формування банківських ресурсів.

Спробу виправити цей недолік зробив О. Д. Заруба, який відзначав, що “банківські ресурси складають всю величину коштів, які може використати банк для проведення своїх операцій, насамперед, кредитних. Складовими ресурсів банку є його власні та залучені від інших юридичних та фізичних осіб кошти...” [21]. Однак автор, характеризуючи джерела залучення і напрямки розміщення фінансових ресурсів, не дає характеристики поняття механізму залучення фінансових ресурсів.

Аналогічний підхід до визначення банківських ресурсів пропонує російська дослідниця Г.С. Панова: “Ресурси комерційного банку (банківські ресурси) зазвичай визначають як сукупність власних і залучених коштів, що є в розпорядженні банку і використовуються ним для здійснення активних операцій” [50].

Окремі автори вважають, що “Банківські ресурси – це сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумулюючи грошові накопичення, прибутки та заощадження юридичних і фізичних осіб, банки перетворюють їх у позичковий капітал, тобто грошовий капітал, наданий у позичку клієнтам на умовах повернення за плату у вигляді відсотків; тому банківські ресурси називають банківським капіталом” [21]. Подібне трактування поняття банківських ресурсів представлено в роботі Р.І. Шевченко [5]. Таке

визначення є неприйнятним, оскільки, з одного боку, воно стверджує, що акумульовані ресурси використовуються для здійснення активних та інших операцій, а з іншого боку, автори фокусується лише на кредитному характері цих операцій. Більше того, описуючи джерела фінансування банку, він посилається лише на залучені і позичені кошти і не згадує про внутрішні джерела (прибуток банку) або власні кошти.

Ряд авторів розглядають банківські ресурси тільки в трактуванні кредитних ресурсів: “У діяльності комерційних банків ресурсна база має першорядне значення, тому що процеси утворення кредитних ресурсів і надання позичок знаходяться в тісному взаємозв’язку” [21]. На нашу думку, економічно невірно зводити сутність ресурсів банку лише до кредитних ресурсів. Поняття “банківські ресурси” є більш широким, ніж “кредитні ресурси”, оскільки перші мають більш широке цільове призначення і можуть використовуватися не тільки для кредитних, але й для інших видів активних операцій, що приносять банкам дохід, а також для нарощування матеріально-технічної бази банку.

На думку Ж. М. Довгань, “у вузькому розумінні банківські ресурси – це акумульовані банком вільні грошові кошти економічних суб’єктів на умовах виникнення зобов’язань власності чи боргу для подальшого розміщення на ринку з метою отримання прибутку” [18]. Проте у даному визначенні мова йде про акумуляцію банком ресурсів господарюючих суб’єктів, але не вказується таке важливе джерело банківських ресурсів, як власний капітал банку.

Існує також точка зору, згідно з якою банківські ресурси формуються за рахунок власних, залучених та емітованих коштів [21]. Окремі економісти поняття “банківські ресурси” розуміють як сукупність грошових капіталів, які залучені банками і використовуються ними для кредитно-розрахункових та інших операцій [50]. Іноді ресурси банку ототожнюють з його пасивами, що складаються з власного капіталу та залучених коштів [38]. Найпоширенішим є таке визначення: “Ресурси комерційного банку — це сукупність грошових

коштів, що перебувають у його розпорядженні і використовуються для виконання активних операцій” [45].

Підсумовуючи вищевикладене вважаємо за доцільне підтримати думку М. Д. Алексеєнка, щодо трактування сутності банківських ресурсів: “це сукупність грошових коштів і виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних і фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг” [21].

Фінансові ресурси окремо взятої банківської установи – це кошти, якими розпоряджається банк і використовує для забезпечення своєї діяльності на комерційних засадах, згідно з вимогами регулятивних органів задля одержання прибутку. Фінансові ресурси ж усієї банківської системи – це особливе економічне поняття, що виражає сукупність економічних відносин із приводу створення, розподілу і використання коштів банківською системою на макроекономічному рівні. Наявність мультиплікаційного ефекту при створенні фінансових ресурсів банківських установ, діяльність центральних банків з емісії платіжних засобів роблять досить проблематичним визначення сукупних фінансових ресурсів банківської системи країни шляхом простого арифметичного підсумовування фінансових ресурсів окремих банків.

На наш погляд, фінансові ресурси банківської установи в мікроекономічному аспекті можливо охарактеризувати як акумульовані банком за допомогою емісії цінних паперів або отримані в тимчасове користування на грошовому ринку кошти суб’єктів економіки на основі зобов’язальних правовідносин, а також кошти внутрішньобанківського походження, у тому числі й результати фінансової діяльності банку, що використовуються для подальшого розміщення згідно визначених банком напрямків з метою одержання прибутку, забезпечення ліквідності, зміцнення матеріально-технічної бази банку тощо.

Залучені ресурси становлять найбільшу частину зобов'язань банку, перевищуючи його власні кошти в кілька разів. У банківській практиці всі рахунки клієнтів, відкриті в банку, зазвичай називають депозитами, а залучені ресурси - депозитними зобов'язаннями.

Залучення ресурсів відіграє важливу роль як одне з джерел фінансування банків, і хоча цей ресурс є витратним для банківських установ, більшість активних операцій банків зазвичай фінансується за рахунок депозитів клієнтів. Власний капітал банку - це частина ресурсів банку, яка створює умови та забезпечує здатність банку ефективно функціонувати, накопичувати капітал та підтримувати ліквідність на належному рівні, в той час як залучені ресурси банку загалом формують основу ресурсів банку та дають змогу банківській установі здійснювати свою активну діяльність. Тобто залучені кошти використовуються для фінансування операцій банку [13].

При класифікації банківських ресурсів за критерієм «джерела формування» багато авторів виділяє лише два їх види: власні кошти і залучені ресурси банку. Так, на думку Т.П. Остапішиної, «позичені ресурси – це грошові кошти кредиторів та інвесторів, мобілізовані банками на певних умовах на міжбанківському та фондовому ринках» [36]. Однак під визначення процесу мобілізації коштів на фондовому ринку підходить і продаж акцій, за рахунок яких може формуватися статутний фонд комерційного банку, а це вже сфера формування власного капіталу.

Оскільки банківські ресурси, крім власного капіталу, залучаються банками на грошовому ринку шляхом їх придбання в господарюючих суб'єктів, сімейних господарств, міжнародних організацій та інших контрагентів на засадах платності і повернення, на нашу думку, доцільно запровадити такий критерій класифікації ресурсів, як характер залучення (первинний та вторинний). Первинний характер має залучення ресурсів, що купуються банком на ринку безпосередньо в їх власників (залучаються ресурси держави, сімейних господарств, суб'єктів господарювання, які виникли внаслідок здійснення господарської діяльності, з інших джерел

отримання доходів і належать їм на правах власності). Вторинний характер має залучення ресурсів, які не належать безпосередньо кредитору банку, а вже залучені ним в інших суб'єктів на грошовому ринку.

Роль фінансових ресурсів у банківському секторі дуже важлива. Це проявляється насамперед у тому, що обсяг і структура ресурсів визначають обсяг і вид активних операцій, а отже, рівень доходів і прибутку банку. Зростання ресурсної бази сприяє й розвитку банків в цілому. Поява нового інструментарію, підвищення якості банківського обслуговування, банківського менеджменту і маркетингу пасивних операцій допомагає зміцненню фінансового положення окремих банків та подальшої еволюції банківської системи.

Усі кошти, накопичені на банківських рахунках, прийнято називати депозитами, а операції зі збору коштів - депозитними операціями. Депозити є важливим джерелом коштів, з яких банки формують основну частину своїх дохідних активів [9].

Залучені ресурси (депозити) - це тимчасово вільні кошти фізичних та юридичних осіб, які мобілізуються банками до запитання на певних умовах (строковості) або під певні комісійні винагороди. Ресурси, залучені банком, представлені наступним чином

- кошти на депозитних рахунках клієнтів банку;
- залишок на поточному рахунку клієнта;
- кошти на кореспондентських рахунках у банках тощо [5].

Згідно з Положенням "Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами", вкладні (депозитні) послуги - це банківські операції із залучення грошових коштів або банківських металів від юридичних і фізичних осіб на банківські рахунки (укладення відповідних договорів) на підставі договорів або шляхом оформлення вкладів (депозитів) ощадними сертифікатами (вкладами) [41].

Залучені ресурси банку мають наступні характеристики: не існує гарантованої тривалості, протягом якої банк триматиме кошти; відсотки, які

сплачує банк, є мінімальними і не мають суттєвого впливу на рівень витрат банку[13].

Цілями депозитних операцій є

- залучення коштів для підвищення ліквідності з метою погашення зобов'язань;
- залучення коштів для подальшого інвестування в активну діяльність (переважно кредити).

Залученні ресурси банку - це кошти, отримані банками на певних умовах на різні види рахунків клієнтів. Отже залучені кошти - це фактично борг банку, що виник в результаті минулих операцій і має бути погашений до певної дати.

Основними суб'єктами на ринку депозитів є комерційні банки як позичальники та кредитори як власники коштів. Депозитні операції передбачають перерахування коштів комерційним банкам відповідно до умов, визначених у двосторонніх угодах.

Депозит - це грошові кошти, внесені клієнтом у банк, які зберігаються на рахунку клієнта і використовуються відповідно до договору та банківського законодавства [12]. Депозити класифікуються за різними ознаками. Види депозитів наведено у табл. 1.1. Усі зазначені види депозитів мають певні особливості свої переваги та недоліки. Наприклад, нестабільними є депозити до запитання - це поточний рахунок, з якого гроші можуть бути зняті в будь-який час на вимогу клієнта або шляхом зняття готівки, або платіжним дорученням, чеком чи векселем. Водночас, клієнти банків не повністю використовують свої депозитні рахунки, тому залишок на них підтримується постійним, не опускаючись нижче певного мінімального рівня, який використовується комерційними банками для активного управління.

Таблиця 1.1.Класифікація банківських депозитів *

Ознака	Види депозитів
За економічним змістом	активні депозити (розміщені)
	пасивні депозити (залучені)
За строком користування	депозити до запитання (на вимогу)
	строкові депозити
За валютою, в якій номінований депозит	депозити в національній валюті
	депозити в іноземній валюті
За категоріями вкладників депозити банків	депозити за рахунок бюджетних коштів
	депозити юридичних осіб
	депозити фізичних осіб
За формою визначення власника	іменні депозити
	депозити на пред'явника
За резидентністю	депозити резидентів
	депозити нерезидентів
За цільовим призначенням	дохідні депозити
	гарантійні депозити
За режимом функціонування	з правом поповнення
	без права поповнення
За методом нарахування процентів депозити	з фіксованою процентною ставкою депозити
	з плаваючою процентною ставкою
	депозити, за якими нараховуються «прості» проценти
	депозити, за якими нараховуються «складні» проценти
За терміном нарахування процентів	депозити зі щомісячним нарахуванням процентів
	депозити зі щоквартальним нарахуванням процентів
	депозити зі щорічним нарахуванням процентів «авансові депозити»

*Примітка. Складено автором за даними [5,24, 26]

Оскільки відсотки за кредитами набагато вищі за відсотки за депозитами, банки можуть отримувати значні прибутки. Таким чином, зрозуміло, чому комерційні банки віддають перевагу залученню фінансово стабільних клієнтів, які можуть вкладати великі суми грошей [5].

Проте не всі кошти залучені шляхом проведення депозитних операцій можуть використовуватись банком на зазначені вище цілі. Певну частину

залучених депозитів банки повинні тримати в НБУ у вигляді обов'язкових резервів.

Формування обов'язкових резервів здійснюється у відсотках до загальних зобов'язань у консолідованому балансі банку (юридичної особи, включаючи філії), а відповідна сума обов'язкових резервів у національній валюті повинна зберігатися на кореспондентському рахунку банку або на окремому рахунку ЄІБ протягом встановленого регулятивного періоду [43].

Основним завданням ресурсної політики банку при формуванні ресурсів є забезпечення підтримки Банком оптимальної структури залучених ресурсів, на формування якої постійно впливають глобальні та внутрішні економічні та політичні події. Ці впливи можуть призвести до неочікуваного та небажаного скорочення депозитних коштів, що, в свою чергу, негативно вплине на довгострокову інвестиційну спроможність національної економіки [9].

Основними факторами впливу на залучення ресурсів банками є зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, технологічні та соціокультурні чинники. Внутрішні фактори включають фінансову стабільність банків, депозитну політику банків та інші внутрішні фактори.

Тому чим швидше і своєчасніше банк реагуватиме на вплив цих факторів, тим ефективнішим буде управління депозитним портфелем банку, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на фінансовий результат діяльності банку.

Метою керівництва банку в управлінні пасивами є залучення достатнього капіталу за найнижчою можливою вартістю для активних операцій, які банк має намір здійснювати. Тому в процесі залучення капіталу менеджмент повинен враховувати два ключові управлінські параметри: вартість залучених коштів та обсяг залучених коштів.

1.2. Методичні аспекти управління залученими ресурсами банку

Невід'ємною частиною системи фінансового менеджменту банку є розробка ефективного механізму і стратегії управління залученими ресурсами, які він використовує, що передбачає реалізацію двох основних функцій комерційного банку як інституту ринкової економіки: по-перше, забезпечення необхідної ресурсної бази для реалізації кредитної та інвестиційної політики і, по-друге, отримання прибутку з урахуванням ризику. Враховуючи тісний причинно-наслідковий зв'язок між цими функціональними складовими, реалізація цілей і завдань фінансового менеджменту банку в сфері управління залученими ресурсами є складним і багатогранним завданням, яке потребує, насамперед визначення методичного інструментарію як дієвого засобу досягнення намічених цілей і реалізації поставлених завдань.

У більш загальному трактуванні інструменти управління кредитними ресурсами банку можна розглядати в контексті сукупності форм, методів, прийомів та інструментів мобілізації ресурсів для досягнення поставлених цілей з урахуванням оптимальних показників прибутковості, ліквідності та ризику, які є визначальними факторами оцінки фінансової стійкості та надійності банку в цілому.

Питання управління залученими ресурсами в сучасних умовах, на нашу думку, необхідно розглядати в контексті сукупності заходів, пов'язаних із залученням грошових коштів вкладників й інших кредиторів, визначенням величини і відповідної структури джерел грошових коштів у нерозривній єдності джерел їх формування та напрямів розміщення. Процес управління ресурсами банку повинен спрямовуватися на вирішення комплексу як поточних (тактичних), так і стратегічних цілей і завдань, зокрема окремими з них можуть бути [20]:

- визначення оптимального обсягу залучення ресурсів комерційними підрозділами банку, виходячи з цілей максимізації прибутку при

забезпеченні встановленого рівня ліквідності;

- встановлення цінових орієнтирів для всіх комерційних підрозділів банку, які залучають і (або) розміщують ресурси;

- здійснення контролю за ризиком незбалансованої ліквідності і процентним ризиком банку.

Розроблення сучасних методів управління залученими ресурсами банку вимагає, насамперед, суворого дотримання "золотого правила банківської справи" суть якого полягає в тому, що сума і строки вимог банку повинні відповідати сумі і строкам його зобов'язань, що обумовлює необхідність формування дієвого процесу управління ресурсним потенціалом банків.

На нашу думку, управління ресурсами банку - це сукупність етапів управлінського процесу, що передбачає впорядковану послідовність дій з формування та розподілу потенційних ресурсів з використанням методичного інструментарію управління. Процес управління залученими ресурсами банку спрямований на забезпечення оптимальної структури ресурсів банку з урахуванням прибутковості, ліквідності та ризиків банку в комплексі.

Загалом управління фінансовими ресурсами банку здійснюється на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. На кожному з цих рівнів використовуються економічні та організаційні методи, які мають прямий і непрямий вплив на рівень банківських ресурсів. На макроекономічному рівні управління банківськими ресурсами здійснюється шляхом регулювання маси грошей в обігу, впливу на темпи інфляції, фінансової підтримки реалізації пріоритетних економічних заходів, на мікроекономічному – регулюванням ресурсної бази комерційних банків з метою обмеження або збільшення їхнього кредитного потенціалу [18].

У сучасній фінансовій літературі управління залученими ресурсами банків можна розглядати з двох точок зору: кількісної та якісної. З кількісної точки зору, суть управління банківськими ресурсами полягає в інтенсифікації залучення якомога більшої кількості ресурсів без урахування напрямів їх

розміщення та потреб банку в цих ресурсах. Це включає розробку нових видів депозитів відповідно до потреб клієнтів, активізацію депозитів за рахунок більшої диференціації відсоткових ставок та гнучких механізмів, вдосконалення процедур та способів виплати відсотків, розробку різноманітних додаткових послуг для клієнтів, використання різних видів цінних паперів, покращення якості обслуговування клієнтів за допомогою сучасних засобів банківської комунікації тощо.

Процес управління залученими ресурсами банку подамо у вигляді послідовності таких етапів [38]:

1) постановка системи завдань - є сукупністю дій щодо конкретизації оперативних планів з формування та розміщення ресурсної бази банку. Матеріальним відображенням ресурсної позиції банку є його баланс, що дозволяє забезпечити чіткий вимір поставлених завдань. Основне завдання даного етапу - забезпечити розуміння основних завдань стосовно формування та оптимізації ресурсної бази банку, стратегії і тактики їх виконання, сформулювати орієнтир щодо кінцевих результатів діяльності й параметрів ризиків, які бере на себе банк;

2) аналіз поточного стану формування та розміщення ресурсної бази банку - необхідна передумова здійснення оцінки наявного ресурсного потенціалу. Основне завдання - визначення фактичних значень показників за визначений період часу;

3) оцінка існуючих (поточних) досягнень, що передбачає формування цілісної системи результативних значень показників для виявлення тенденцій розвитку окремих складових ресурсного потенціалу банку;

4) визначення цільових орієнтирів - встановлення критеріальних значень показників, що дозволить кількісно конкретизувати окремі цілі, яких прагне досягти банк;

5) порівняння цільових орієнтирів з фактичними показниками - є основою стратегічного планування ресурсного потенціалу банків, ґрунтується на розрахунку відхилень значень показників стратегічного і

поточного планів і оцінки намічених цілей банку та реальних досягнень;

б) визначення невикористаних резервів і факторів впливу - дозволяє оцінити потенційні можливості банку щодо нарощування його ресурсного потенціалу та визначити позитивний або негативний вплив окремих факторів, розробити дієві методи управління залученням і запозиченням ресурсів;

7) контроль і реалізація існуючих і стратегічних можливостей щодо формування й розміщення ресурсного потенціалу банку - є підсумковим етапом процесу управління ресурсним потенціалом банку, що здійснюється за посередництвом і під керівництвом менеджменту банку.

Слід також зазначити, що підхід до управління банківськими ресурсами еволюціонував паралельно з розвитком і зрілістю внутрішніх і міжнародних фінансових ринків. З інтеграцією та поглибленням фінансових відносин у розвитку підходів до управління активами та пасивами банків відбулося три основні етапи, кожен з яких характеризується певними особливостями та відмінностями, притаманними кожному етапу. Зокрема, це управління на основі активів (до 1960-х років), управління на основі пасивів (1960-1970-ті роки) та інтегроване управління активами та пасивами (УАП) (з 1980-х років) [47].

Всі ці підходи до управління залученими ресурсами існують паралельно в сучасних вітчизняних банківських операціях. Хоча деякі банки все ще управляють активами, а більшість застосовують окремі методи управління пасивами, є банки, які активно застосовують прогресивні методи управління у своїй бізнес-практиці з позиції інтегрованого управління активами та пасивами (УАП), що враховує та краще відображає поточний стан та потреби практичної діяльності банку (хоча ця група є відносно невеликою з огляду на складність такого управління).

Діяльність банку, спрямована на формування залучених ресурсів, визначення їх джерел та комбінацію цих джерел у пасиві балансу, в економічній літературі називають управлінням депозитною діяльністю. З

огляду на вищезазначене, основну мету управління залученими ресурсами банківських установ банку потрібно розглядати в контексті встановлення оптимального співвідношення між ліквідністю банку та його прибутковістю з урахуванням прийнятного рівня ризику [22].

Сутність депозитного менеджменту полягає в послідовній, безперервній і цілеспрямованій діяльності, в якій наглядова рада і керівництво банку безпосередньо контролюють виконання конкретних завдань для всебічної підтримки повсякденної діяльності різних підрозділів банку з високою ефективністю і послідовністю і для отримання фінансових ресурсів. Визначення методів і способів фінансування відіграє важливу роль у процесі формування ресурсів і позиції банку на депозитному ринку.

Управління депозитною діяльністю банку включає в себе

1. Розробка депозитної політики

- визначення позиції банку на ринку;
- розробка цілей та завдань депозитної політики;
- підготовка програми розвитку банку.

2. Управління депозитами

- розробити параметри ціноутворення на депозитні послуги банку;
- розробити заходи з просування послуги на ринку [18].

Для забезпечення бажаної структури депозитних зобов'язань, обсягу та рівня витрат менеджмент використовує різні методи залучення коштів, які загалом поділяються на дві групи: цінові та нецінові методи.

Суть методів ціноутворення полягає у використанні депозитної ставки як ключового чинника в конкурентній боротьбі за вільний капітал з боку фізичних та юридичних осіб. Якщо відсоткові ставки, які пропонують банки, зростуть, вони зможуть залучити додаткові ресурси. З іншого боку, банки, які мають обмежені ресурси, але спрямовують їх у кілька прибуткових секторів, утримуватимуть або навіть знижуватимуть депозитні ставки.

Банки диференціюють і встановлюють процентні ставки залежно від типу депозитного рахунку, строку вкладу та суми вкладу. Ціноутворення

деPOSITНИХ зобов'язань банків базується на аналізі взаємозв'язку між депозитними ставками, які відображають вартість фондування на ринку, та витратами, які несуть банки на обслуговування різних депозитних рахунків. Якщо операційні витрати банку на обслуговування рахунку, наприклад, поточного рахунку клієнта, незначні, то процентна ставка буде низькою або взагалі відсутня. Банки можуть стягувати фіксовану плату за обслуговування депозитних рахунків або встановлювати процентну ставку, яку вони стягують за кожну операцію за рахунком, і водночас виплачувати відсотки на залишок коштів на депозитному рахунку [47].

На депозитні ставки впливає низка факторів, серед яких попит та пропозиція на ринку, рівень ліквідності банку, структура та умови депозиту, а також податкове законодавство щодо податку на прибуток. Однак основою для встановлення депозитних ставок є ринкова базова ставка, яка являє собою мінімальний дохід, який отримає інвестор, якщо вкладе свої кошти в конкретний банк. Основними факторами, що впливають на базову ставку депозитної ставки, є фактичні темпи економічного зростання країни, очікуваний рівень інфляції протягом періоду інвестування та ризик неповернення коштів, пов'язаний з конкретним банком.

Банки, які не сприймаються ринком як надійні та стабільні фінансові установи, схильні пропонувати високі депозитні ставки для залучення клієнтів. У цьому випадку керівництву банку необхідно бути обізнаним щодо напряму та обсягу потенційного розподілу ресурсів, а також його ефективності. В протилежному випадку існує загроза появи від'ємного спреду, а отже, збиткової діяльності банку. Пошук оптимальної депозитної ставки є складним завданням, яке керівництво кожного банку має вирішувати самостійно, залежно від ринкових умов та потреб і можливостей банку. Занадто низькі відсоткові ставки призводять до відтоку депозитів з банку, зменшення кредитних ресурсів і зниження здатності банку вести активну діяльність та отримувати дохід. Дуже високі депозитні ставки призводять до вищих відсоткових платежів за рахунками клієнтів і, за відсутності особливо

ефективного розподілу ресурсів, до зменшення прибутку або навіть до збитків [47].

Нецінові способи управління банками своїм залученим капіталом базуються на використанні різноманітних стимулів для клієнтів, які не пов'язані безпосередньо зі зміною депозитних ставок. Різновиди нецінових методів зображено на рис.1.2.



Рисунок 1.2 - Нецінові методи управління залученими ресурсами банку*

*Примітка. Складено автором за даними [47]

Оскільки конкуренція в банківській галузі зростає, керівництво приділяє більше уваги іншим методам управління, окрім ціноутворення, оскільки можливості для підвищення депозитних ставок обмежені і не завжди є можливими. У боротьбі за клієнтів банки розігрували клієнтів, надсилали безкоштовні виписки по рахунках, відкривали депозити для новонароджених у вигляді подарунків від банку, влаштовували безкоштовні

парковки біля банку, встановлювали банкомати в громадських місцях, здійснювали безготівкові розрахунки за допомогою пластикових карток, надсилали привітання та поздоровлення клієнтам від імені керівництва банку та інші способи.

Нецінові методи управління базуються на маркетингових дослідженнях у секторах ринку, які обслуговує банк, вивченні потреб клієнтів, розробці нових фінансових продуктів та операцій, що пропонуються клієнтам. Загалом, впровадження нецінових методів управління вимагає певних (іноді значних) витрат.

При розробці моделі ресурсного забезпечення діяльності банку важливо застосовувати відповідну концептуальну основу. Ключовим принципом є оптимізація структури пасивів, оскільки пасиви є основним джерелом ресурсів, що, в свою чергу, дозволяє оптимізувати процес управління в напрямку формування ресурсів банку на основі реальних потреб у використанні. Цього можна досягти шляхом коригування структури пасивів і активів банку та використання стратегій управління ними. При виборі способів управління використовуваними ресурсами кожен банк діє на основі власної концепції діяльності, тому вибір форм і методів управління ресурсним потенціалом кожного банку є досить суб'єктивним. Загальний методологічний інструментарій управління фінансовими ресурсами банків представлено в додатку А.

Таким чином, ефективна діяльність комерційного банку безпосередньо залежить від наявності у нього залучених ресурсів. Менеджери банку можуть управляти залученими коштами за допомогою цінових та нецінових методів.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Аналіз формування залучених ресурсів банку

Залучені ресурси банків за своїм економічним змістом є неоднорідними, що має суттєвий вплив на функціонування банківського капіталу та вимагає від банків проведення аналізу залучених ресурсів щодо раціональності їх структури та забезпечення стабільності джерел залучення коштів. Для більш глибокого усвідомлення суті та ролі залученого капіталу в процесі формування фінансових ресурсів банку розглянемо окремо дані складові за їх елементами та особливостями.

Як уже зазначалося вище, залучені ресурси формуються банками шляхом акумуляції тимчасово вільних коштів фізичних і юридичних осіб на банківські рахунки на певний строк. В сучасній банківській практиці використовують велике розмаїття вкладів і депозитних рахунків. Це обумовлено прагненням банків якнайповніше задовільнити попит клієнтів на банківські послуги і якнайбільше залучити вільні грошові ресурси на банківські рахунки.

Банківські установи в своїй поточній діяльності використовують різні форми строкових депозитів (вкладів). Однією з найбільш поширених форм виступають сертифікати, які, в свою чергу, поділяються на депозитні та ощадні. Ощадні (депозитні) сертифікати, які розміщуються серед фізичних та юридичних осіб банками-емітентами та погашаються ними. Ощадний (депозитний) сертифікат – це письмове свідоцтво банку про депонування грошових коштів, яке засвідчує право власника сертифіката або його правонаступника на одержання після закінчення встановленого строку суми вкладу (депозиту) та процентів, установлених сертифікатом, у банку, який його видав. Ощадні (депозитні) сертифікати можуть бути іменні або на

пред'явника, на вимогу або на строк; можуть випускатися процентними, купонними або безкупонними, як в національній, так і в іноземній валюті. Ощадні сертифікати (крім іменних), завдяки вторинному ринку цінних паперів, можуть бути продані власником достроково іншій особі з метою одержання певного прибутку без зміни обсягу капіталу банку. Це є їх суттєвою перевагою над строковими вкладками, які оформляються депозитними договорами, оскільки дострокове вилучення депозитного строкового вкладу призводить до втрати прибутку власником і до втрати капіталу банком.

Сучасна банківська практика характеризується великою різноманітністю банківських операцій пов'язаних з залученням ресурсів. Це зумовлено бажанням банків в умовах сегментованого висококонкурентного ринку повністю задовольнити попит різних груп клієнтів на банківські послуги і залучити їхні кошти для збереження на банківських рахунках, щоб в подальшому їх використовувати в своїх активних операціях для отримання прибутку [1].

Публічне акціонерне товариство «Український державний ощадний банк» скорочено: АТ «Ощадбанк» є українським комерційним банком, будучи державним, АТ «Ощадбанк» залишається лідером банківської системи за обсягом клієнтського кредитного портфеля та коштів, залучених від юридичних та фізичних осіб [39].

Це найстаріший український банк, історія якого походить від української ощадної каси 19 століття. Сьогоднішній «Український державний ощадний банк» був створений на базі Української установи радянської ощадної каси, зареєстрований Національним банком України 31 грудня 1991 року під назвою «Український державний професійний комерційний ощадний банк». 1999 року його було перейменовано на ВАТ «Державний ощадний банк України». Сьогодні АТ «Ощадбанк» є другою фінансовою установою за розміром активів із найбільшою кількістю відділень на ринку України.

Станом на кінець 2021 року розподіл активів Ощадбанку є наступним: 55% – інвестиційний портфель; 32% – чистий кредитний портфель; 13% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 69%, а також фізичних осіб – 18% та клієнтів ММСБ – 13%.

Незважаючи на пандемію COVID-19 та інші проблеми у 2021 році, активи Ощадбанку залишилися здебільшого на рівні 2020 року. Водночас ми спостерігаємо позитивні зміни у структурі активів та пасивів. оборотні активи; - зобов'язання банку - диверсифікація джерел фінансування, збільшення коштів клієнтів (5,3 млрд грн, або 2,8%) та погашення зовнішніх позикових коштів у строки, встановлені згідно з умовами кредитного договору (5,5 млрд грн на) або 33,8% [31].

Ресурсна база АТ «Ощадбанк» диверсифікована за джерелами залучення та за основними контрагентами, клієнтський депозитний портфель – за основними вкладниками, а кошти суб'єктів господарювання – за видами економічної діяльності. Зазначене нівелює чутливість до ризику ліквідності.

Формування джерел фінансових ресурсів, тобто формування пасивів є однією з основних цілей банків. Для успішної реалізації банк повинен мати достатню кількість власних ресурсів та залучати кошти з різних джерел. У вітчизняному банкінгу залучені кошти складаються з депозитів фізичних та юридичних осіб (депозити до запитання, термінові депозити, ощадні депозити), залишків коштів на поточних та бюджетних рахунках клієнтів, залишків на пластикових платіжних картках тощо.

Основну частину залучених ресурсів банків, зазвичай, становлять депозитні кошти клієнтів, які відіграють важливу роль у ресурсній політиці банку, це пов'язано з тим, що кількість та структура активів банківської установи, її доходність залежать від кількості та якості позикових коштів. За загальним правилом частка залучених ресурсів у пасивах банку має бути не менше ніж 80% (рис.2.1). Значення нижче цього значення припускають

високу фінансову стабільність банку, але негативно характеризують його ділову активність [2].

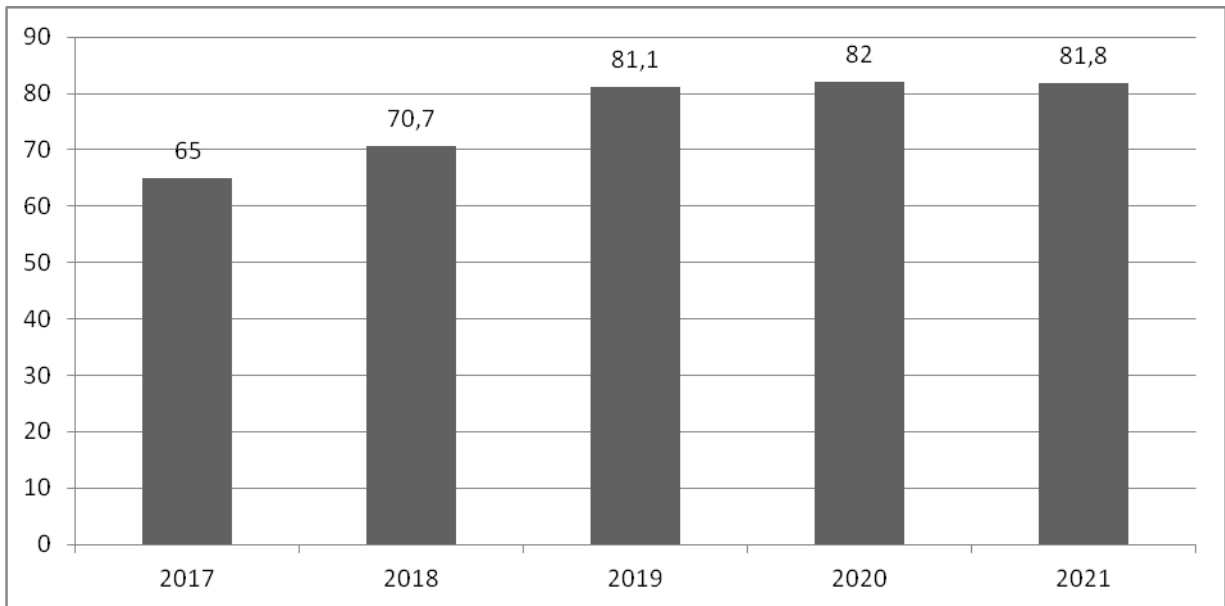


Рисунок 2.1 - Частка залучених ресурсів в пасивах АТ «Ощадбанк» у 2017-2021 рр., %*

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32]

Частка залучених ресурсів в пасивах АТ «Ощадбанк» за аналізований період . коливалась від 65 % до 82 % (рис. 2.1.). Оскільки частка депозитів у зобов'язаннях найбільша, то потрібно окремо дослідити їх структуру. Проаналізуємо в табл. 2.1 динаміку та структуру депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.1. Динаміка та склад коштів клієнтів в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017		2018		2019		2020		2021	
	Обсяг, млн. грн	Частка, %	Обсяг, млн. грн	Частка, %	Обсяг, млн. грн	Частка, %	Обсяг, млн. грн	Частка, %	Обсяг, млн. грн	Частка, %
Кошти юридичних осіб	63081	42	58459	38	95236	47	60808	33	67909	35
Кошти фізичних осіб	87070	58	95557	62	106907	53	125359	67	123543	65
Всього коштів клієнтів	150151	100	154046	100	202143	100	186167	100	191452	100

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32]

З табл. 2.1 ми бачимо збільшення вкладів з 2017 по 2019 роки в 2020 році порівняно з 2019, спостерігається зменшення обсягу коштів клієнтів у АТ «Ощадбанк», Протягом 2021 року обсяги коштів фізичних осіб зменшилися на 1816 млн. грн, у порівнянні з 2020 роком. Але збільшились показники обсягу коштів юридичних клієнтів на 7101 млн. грн.

Як бачимо, за 2021 рік в структурі депозитного портфелю АТ «Ощадбанк» переважала частка коштів фізичних осіб, а саме 65% – кошти фізичних осіб, і 35% – кошти юридичних осіб.

Структура залучених коштів клієнтів як відображає стійкість ресурсної бази банку, а й може прогнозувати потреби у ліквідних коштах на погашення зобов'язань за депозитами, отриманих з допомогою кредитів. Кошти клієнтів, які становлять основну частину ресурсів, що залучаються, є основою для підтримки довіри до банку.

АТ «Ощадбанк» активно залучає кошти населення на депозитні та поточні рахунки в національній та іноземній валюті, пропонує своїм клієнтам відкрити поточні рахунки (в тому числі для одержання пенсій) та депозитні рахунки з можливістю поповнення депозиту, з виплатою відсотків авансом, щомісячно, щоквартально або при закритті рахунку і з можливістю приєднання відсотків до основної суми депозиту. Виходячи із специфіки депозитної політики основною метою її здійснення, на думку більшості дослідників, є залучення як можна більшого обсягу депозитних ресурсів за найнижчою ціною. Досягнення цієї мети фактично сприятиме створення необхідних передумов і для досягнення основної мети діяльності будь-якого банку – одержання максимального прибутку.

Серед залучених коштів банку у 2021 році переважну частку займають рахунки до запитання (рис. 2.2.). Щодо структури депозитного портфелю за ознакою строковості депозитів, то спостерігаємо таке: у 2017, 2018 та у 2020рр. більша частка припадає саме на строкові депозити, у 2019 та у 2021 рр. ситуація протилежна – більшу частку займають рахунки до запитання Збільшення частки строкових депозитів у загальній сумі зобов'язань є

позитивним явищем. Строкові депозити є для банків кращим видом депозитів, оскільки вони стабільні і зручні в банківському плануванні [4].

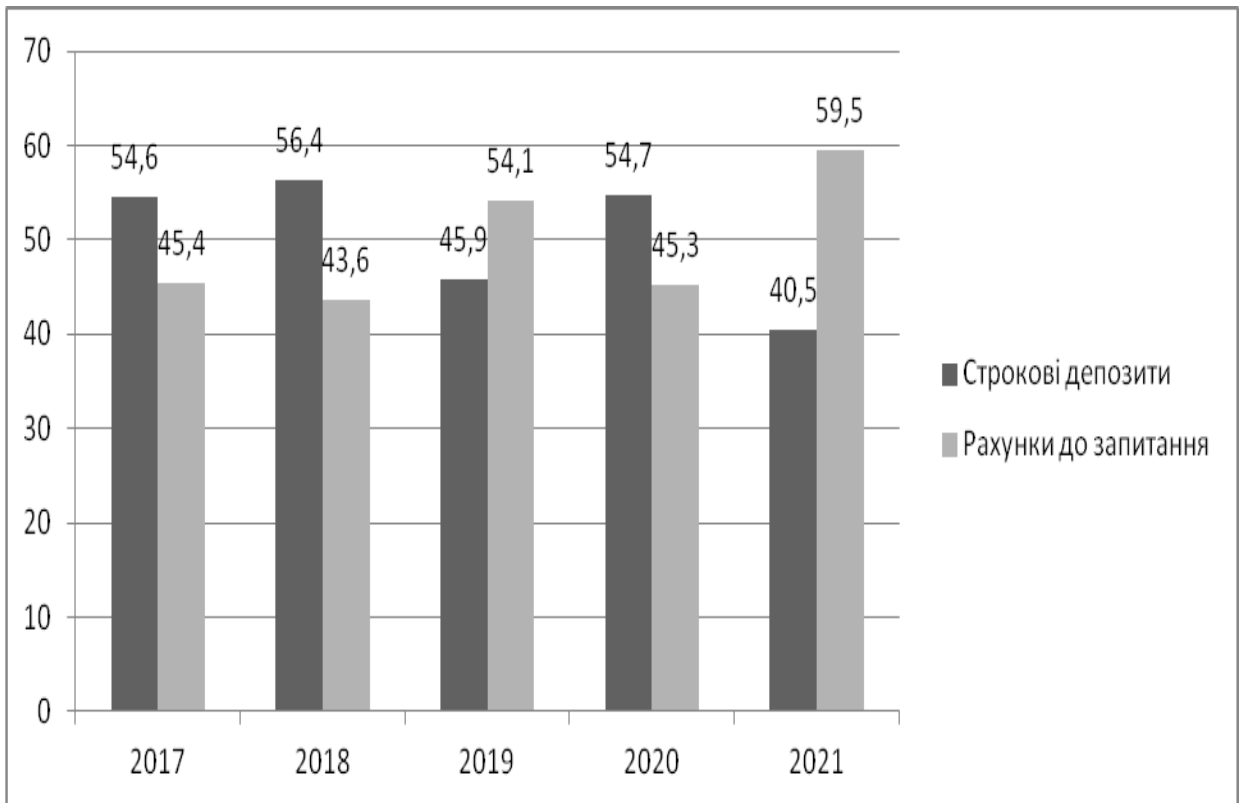


Рисунок 2.2 - Структура залучених коштів клієнтів за строком користування АТ «Ощадбанк» за 2017 -2021 рр.*

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32]

За строковими депозитами сплачується високий депозитний відсоток, рівень якого диференціюється залежно від терміну, виду вкладу, ставок грошового ринку та інших умов. Таке співвідношення між строковими депозитами та депозитами до запитання є свідченням зниження стабільності ресурсної бази, оскільки оптимальна частка коштів до запитання становить 30%, тоді як для АТ «Ощадбанк» вона коливається від 45% до 59%.

Варто розглянути розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» і за галузями економіки (додаток В). Галузі економіки, які займають найбільшу питому вагу за 2021 рік представлені на рис. 2.3. Безліч галузей економіки зацікавлені у розміщенні власних коштів на банківських рахунках. Найбільшу частку у 2021 році серед них займають: енергетика – 9,14%, нафтогазова та хімічна промисловість – 4,19%, торгівля – 3,94%, сільське господарство – 3,91%, послуги – 2,29%, будівництво та нерухомість – 2,20%.

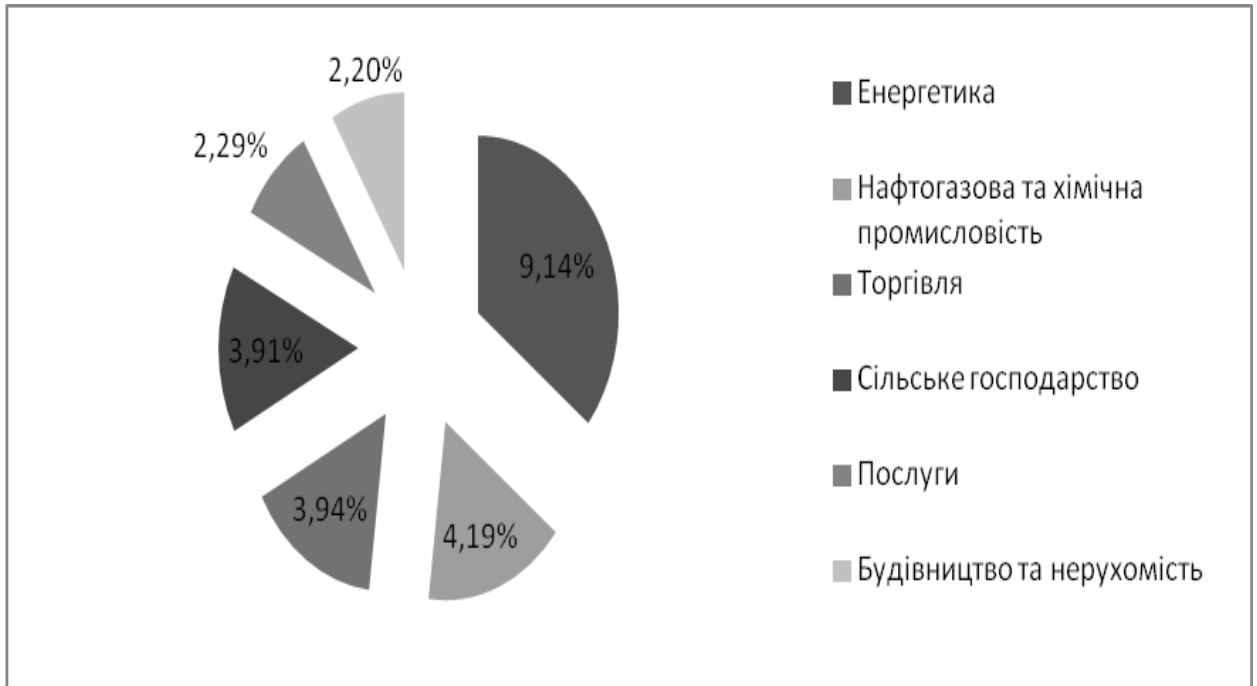


Рисунок 2.3 - Розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» за галузями економіки за 2021 рік*

*Примітка. Побудовано автором на [32].

В даний час клієнтська база банків зростає, з'являються нові програми та послуги для залучення вкладників банків. Аналіз вкладів клієнтів показав, частка вкладів фізичних осіб вище, ніж вкладів юридичних. Таким чином, з проведеного дослідження можна сказати, що АТ «Ошад Банк» має велику кількість депозитних продуктів для всіх видів клієнтів з різними умовами, переважно фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпорацій.

Аналіз стану депозитних операцій АТ «Ощадбанк» за 2021 показує збільшення обсягу його клієнтської бази. Обсяг гривневих коштів фізичних осіб у банках за 2021 рік зріс на 15,3%. Водночас строкові депозити населення в національній валюті зростали повільніше – на 9,6% за рік. Переважна більшість нових строкових депозитів залучалася на строк від трьох місяців. Загальна сума вкладів фізичних осіб в іноземній валюті за рік знизилася на 1,8% (в еквіваленті доларів США) через вплив строкових коштів. Кошти суб'єктів господарювання в національній валюті за рік зросли

на 26,4%. Кошти в іноземних валютах бізнесу (в еквіваленті дол. США) зросли на 3,9% Банк не відчуває складнощів із залученням ресурсів [32].

Отже, АТ «Ощадбанк» має оптимальну структуру залучених ресурсів. Проте менеджерам банку потрібно й надалі збільшувати банківські зобов'язання за рахунок нарощення довгострокових депозитних ресурсів. Чим вища частина довгострокових зобов'язань, тим більш стабільною вона є, що позитивно впливає на ліквідність і зменшує його залежність від позикових ресурсів.

2.2 Оцінка ефективності управління залученими ресурсами банку

Депозитна політика є одним з елементів процесу управління діяльністю банком. Депозитна політика - це система, яка включає в себе елементи процесу управління банком: стратегію, тактику і контроль. Як і управління іншими процесами, управління депозитними операціями підпорядковується набору загальних банківських вимог, таких як ліквідність, прибутковість та ризик. Депозитна політика АТ "Ощадбанк" базується на максимізації прибутку, стабільності та ліквідності ресурсної бази, гнучкості продуктового ряду та цінової політики, а також можливість коригування окремих параметрів продажів клієнтам АТ "Ощадбанк" формує свою ресурсну базу за рахунок кредитів Національного банку України, кореспондентських рахунків інших банків та частини кредитів і депозитів, отриманих від інших банків.

Джерелом банківських депозитів є тимчасово вільні кошти фізичних та юридичних осіб. Кошти домогосподарств, компаній та установ акумулюються у вигляді поточних та інших рахунків клієнтів банківських установ. Для цього банки відкривають строкові депозити та поточні рахунки. Основними факторами, які визначають, чи варто розміщувати гроші в тому чи іншому банку, є відсоткова ставка за депозитами,

асортимент депозитних продуктів та якість обслуговування клієнтів. Високі відсоткові ставки, широкий вибір депозитних продуктів та високі стандарти обслуговування загалом позитивно впливають на вибір банків клієнтами. Виходячи з цього, депозитна політика АТ "Ощадбанк" є важливою частиною стратегії управління активами та пасивами банку, оскільки сприяє формуванню коштів для активних операцій [7].

Залучення депозитів фізичних осіб є одним з основних джерел формування ресурсів банку. Для цього АТ "Ощадбанк" пропонує своїм клієнтам такі депозитні продукти, як традиційні депозити з виплатою відсотків щомісяця або в кінці строку, продукти з пролонгацією, депозитні програми з автоматичною пролонгацією строку дії договору та різні умови розстрочки. Банк значно збільшив свою ділову активність і наближається до загальноприйнятних рівнів фінансування банківських установ.

В своїй діяльності АТ «Ощадбанк» для залучення ресурсів використовує нецінові методи управління, а саме такі рекламні продукти як памфлети (які можна побачити навіть не заходячи всередину відділення), ліфлети, плакати, а також короткі рекламні ролики які показують всередині відділень АТ «Ощадбанк».

Результати залучення грошових коштів на депозити безпосередньо визначаються пропонованими депозитним продуктами, саме тому доцільно приділити увагу дослідженню пропонованих умов депозитних програм АТ «Ощадбанк» у розрізі клієнтських груп. Перша група клієнтів банку – фізичні особи, які бажають розмістити вільні кошти. Загальна інформація про умови доступних депозитних продуктів АТ «Ощадбанк» представлена у табл. 2.2.

Аналізуючи дані депозитних продуктів для фізичних осіб АТ «Ощадбанк», можна сказати що банк використовує ценові методи управління залученими ресурсами, оскільки відсоткові ставки досить диверсифіковані.

За інформацією можна побачити різноманітність умов депозитних програм АТ «Ощадбанк» для приватних клієнтів за середніми відсотковими

ставками, усунення жорстких обмежень та максимальне спрощення оформлення і користування депозитним коштом із використанням інформаційних технологій.

Таблиця 2.2. Депозитні програми для фізичних осіб АТ «Ощадбанк» *

Вид депозиту	Вид валют и	Термін (міс.)	Процентна ставка, річних*	Мінімал ьна сума	Порядок виплати процентів	Поповнення
Мій депозит	грн	3	9	1 тис. гривень, 100 доларів США, 100 євро.	Щомісячно (можлива капіталізація).	Дозволяється. Мінімальна сума становить 200 грн, 10 дол. США, 10 євро. Депозит на 12 місяців можна поповнювати перші 8 місяців, макс. на місяць – початкова сума вкладу.
		6	10,5			
		12	11,5			
	дол. США	3	0,1			
		6	0,2			
		12	0,3			
	євро	3	0,01			
		6	0,05			
		12	0,1			
Мій пенсійний депозит	грн	3	9,5	1 тис. гривень, 100 доларів США, 100 євро.	Щомісячно (можлива капіталізація).	Дозволяється. Мінімальна сума становить 200 грн, 10 дол. США, 10 євро. Депозит на 12 місяців можна поповнювати перші 8 місяців, макс. на місяць – початкова сума вкладу.
		6	11			
		12	12			
	дол. США	3	0,2			
		6	0,3			
		12	0,4			
	євро	3	0,01			
		6	0,1			
		12	0,15			
Мій захисник	грн	3	13	5 тис. гривень.	Щомісячно	Дозволяється. Мінімальна сума становить 1 000 грн.
		6	14			
Мобільні заощадження	грн,	Безстроковий (від 1 дня до 60 міс.)	5	1 гривня, 1 долар США, 1 євро.	Щомісячно	Дозволено.
	дол. США		0,05			
	євро		0,01			
Мій валютний депозит	дол. США	6	0,01	1000 дол. США.	Щомісячно з капіталізацією.	Не дозволяється

*Примітка. Побудовано автором на основі [17]

Щодо корпоративних клієнтів, зокрема малого та середнього бізнесу, АТ «Ощадбанк» пропонує широкий спектр депозитних програм. Основні з них наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Депозитні програми для бізнесу АТ «Ощадбанк» *

Вид депозиту	Термін (міс.)	Вид валюти	Мінімальна сума	Порядок виплати процентів
Максимальний депозит	від 30 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	5 000 грн, 1000 дол. США, 1000 євро	щомісячно/щоквартально/щомісячна капіталізація/у день закінчення вкладу
Накопичувальний депозит	від 30 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	5 000 грн, 1 000 дол. США, 1000 євро	щомісячно/щоквартально/щомісячна капіталізація/у день закінчення вкладу
Інвестиційний депозит	від 366 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	5 000 грн, 1 000 дол. США, 1000 євро	щомісячно/щоквартально/у день закінчення вкладу
Мобільний депозит	від 7 до 29 днів	гривня, долар США	5 000 грн, 1 000 дол. США,	щомісячно/щомісячна капіталізація/у день закінчення вкладу
Депозитна лінія	від 3 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	100 000 грн, 50 000 дол. США, 50 000 євро	щомісячно; у день закінчення вкладу
Оперативний місцевого бюджету	лише у межах поточного бюджетного періоду	гривня,	10 000 грн	щомісячно/щоквартально/разом з поверненням вкладу (депозиту)
Для вищих та професійно-технічних навчальних закладів	лише в межах поточного бюджетного періоду	гривня	10 000 грн	щомісячно/щоквартально/разом з поверненням вкладу

*Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Вказані вище умови свідчать про те, що банк здійснює індивідуальний підхід до формування процентної ставки, пропонують широкий вибір валюти вкладів і процентних виплат, а також встановлюють відносно невеликі мінімальні значення. Все це сприяє підвищенню привабливості термінових вкладів для бізнесу.

Також АТ «Ощадбанк» надає депозити корпораціям на умовах, наведених у табл. 2.4. Відтак, для корпорацій пропонуються: універсальні вклади як: «Депозитна лінія», «Максимальний», строкові вклади : «Накопичувальний», «Інвестиційний», вклади, розміщені на поточному рахунку - «Корпоративний залишок», розміщення вільних коштів наприкінці місяця за підвищеною відсотковою ставкою - «Ліквідний» та короткостроковий - «Мобільний».

Таблиця 2.4. Депозитні програми для корпорацій*

Вид депозиту	Термін (міс.)	Вид валюти	Мінімальна сума	Порядок виплати процентів
Депозитна лінія	від 3 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	100 000 грн	щомісячно // у день закінчення вкладу
Максимальний	від 30 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	не обмежена	щомісячно / щоквартально / щомісячна капіталізація / у день закінчення вкладу.
Мобільний	від 7 до 29 днів	гривня, долар США	5 000 грн	щомісячно / щомісячна капіталізація / у день закінчення вкладу
Корпоративний залишок	від 3 до 365 днів	гривня,	1 000 000 грн	разом з поверненням вкладу
Ліквідний	від 3 до 6 днів	гривня,	не обмежена	разом з поверненням вкладу
Інвестиційний	від 366 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	не обмежена	щомісячно / щоквартально / у день закінчення вкладу
Накопичувальний	від 30 до 1095 днів	гривня, долар США та євро	не обмежена	щомісячно / щоквартально / щомісячна капіталізація / у день закінчення вкладу

*Примітка. Побудовано автором на [16]

Ефективність депозитної діяльності банку визначається шляхом оцінки динаміки обсягів депозитів, депозитних процентних ставок, сегментної структури депозитів та показників прибутковості депозитів. Більшість ресурсів банку збирається та формується в процесі депозитних операцій. Здатність банку підтримувати ліквідність та генерувати необхідний обсяг доходів і прибутків залежить від кількості, типу, структури та ціни ресурсів, що використовуються.

Комплексним ключовим показником ефективності процесу управління залученими ресурсами є чистий процентний спред. Це різниця між сумою відсотків, отриманих від розміщення коштів, залучених від процентних кредитів (віднесених до суми кредитів), та сумою відсотків, сплачених від розміщення строкових та безстрокових депозитів (віднесених до суми залучених депозитів).

Чиста процентна маржа - визначає здатність банку генерувати прибуток у вигляді доходу від різниці між процентними ставками за процентними активами та процентними ставками за залученими коштами. В табл. 2.5 розраховано показники ефективності управління залученими коштами банку

Таблиця 2.5. Оцінка ефективності процесу управління залученими коштами АТ «Ощадбанк» за 2017-2021 рр.*

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Сума депозитних вкладів, млн. грн.	150151	154046	202143	186167	191452
Кредитний портфель, млн. грн.	74502	64543	65168	63226	74754
Чистий прибуток, млн. грн.	558	32	255	2776	1055
Рентабельність депозитних операцій, %	0,37	0,02	0,2	1,49	0,55
Чиста процентна маржа, %	2,3	2,5	2,2	3,1	5,6
Чистий процентний спред, %	7,4	8,2	8,2	9,0	10,6

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32]

Аналіз чистого спреду пов'язаний з процентною політикою банку і відображається в русі процентних ставок між активними та пасивними операціями. Цей коефіцієнт допомагає визначити мінімально необхідний спред між активними та пасивними ставками за операціями (мінімальне значення коефіцієнта дорівнює 0), який дозволяє банку покривати свої витрати, але не отримувати прибуток. Оптимальне значення співвідношення - 1,25 % і більше. Згідно даним таблиці 2.5 ми спостерігаємо зростання цього показника в динаміці.

Ще одним показником ефективності використання банком залучених коштів є чиста процентна маржа. Цей показник порівнює чистий процентний дохід, отриманий фінансовими установами від кредитних продуктів, таких як позики та іпотечні кредити, з процентними ставками, що виплачуються власникам ощадних та депозитних сертифікатів. Виражена у відсотках, вона є мірою прибутковості, яка наближено відображає ймовірність того, що банк або інвестиційна компанія буде процвітати в довгостроковій перспективі. Цей коефіцієнт допомагає потенційним інвесторам вирішити, чи варто

інвестувати в ту чи іншу фінансову компанію, відображаючи прибутковість процентного доходу порівняно зі сплаченими відсотками [34].

Простіше кажучи, позитивна чиста процентна маржа вказує на прибутковість інвестиції, тоді як негативна чиста процентна маржа вказує на менш прибуткову інвестицію. В останньому випадку можна вжити коригувальних заходів, наприклад, спрямувати капітал у більш прибуткові боргові зобов'язання або інвестиції. Аналіз значення та змін цього показника є важливим для прийняття відповідних управлінських рішень. Аналіз цього показника показує, що він зросте до 5,6% у 2021 році, хоча й матиме певні коливання.

Згідно з розрахованими показниками можемо зробити висновки що у 2021 році АТ «Ощадбанк» хоча і успішно проводить свою діяльність, проте дещо послаблено, про що говорить незначне значення сум чистого прибутку, яка складає 1055 млн. грн. у 2021 році, що є причиною зменшення рівня рентабельності депозитних операцій.

Розглянемо більш детально системи індикаторів, які можуть допомогти в аналізі депозитної політики банку. До аналітичних систем індикаторів, що характеризують ефективність депозитної політики, належать:

- ефективна ставка залучених ресурсів для оцінки середньої вартості певного набору зобов'язань;
- рівень поточних депозитів у відсотках до зобов'язань банку, що відображає позицію банку в обслуговуванні клієнтів;
- співвідношення кредитів до депозитів характеризує здатність банку залучати депозити для підтримки своєї кредитної діяльності та здатність надавати кредити за цими депозитами;
- термін зберігання депозитних коштів, рівень осідання коштів на депозитних рахунках, рівень використання депозитів.

Коефіцієнт оборотності депозитів показує, скільки разів депозит був замінений за певний період. Тривалість одного обороту депозитних вкладень у днях (або середній термін зберігання вкладених коштів). Цей показник

відображає довгострокову стабільність депозитів і є дуже важливим для оцінки депозитів як джерела для короткострокових кредитів. Чим більший цей показник, тим стабільнішою є ресурсна база. Іншими словами, сповільнення оборотності депозитів вважається позитивною тенденцією. Рівень осідання депозитних вкладень - це коефіцієнт повинен розраховуватися на кілька дат, щоб простежити загальну тенденцію (поведінку) вкладів. Розрахунок коефіцієнта тільки на дві звітні дати (за один період) може призвести до помилкового тлумачення реальних подій [33].

Аналіз окремих видів залучених ресурсів може допомогти визначити шляхи підвищення ліквідності та прибутковості банку. У табл. 2.6 надано оцінку стану депозитних операцій досліджуваного банку.

Таблиця 2.6. Показники оцінки стану депозитних операцій АТ «Ощадбанк» за 2017-2021 рр.*

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість оборотів, що здійснюють депозити за період	1,19	0,76	1,15	1,88	2,22
Тривалість одного депозитного обороту (днів)	307	480	317	194	165
Коефіцієнт осідання коштів	0,02	0,02	0,21	-0,45	0,01
Коефіцієнт використання депозитів:,%	0,49	0,41	0,32	0,33	0,39
Відносна витратність депозитів,%	6,92	6,69	5,44	4,74	3,31

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32]

Під час аналізу коефіцієнта осідання коштів на депозитних рахунках показує, що на кожен 1 гривню вкладених коштів на банківських рахунках залишається 1-2 копійки (-21 копійка у 2019 році), і лише у 2020 році спостерігається протилежна тенденція - відтік 45 копійок на кожен 1 гривню надходжень. За загальної позитивної оцінки депозитної діяльності банку менеджерам маркетингового відділу необхідно звернути увагу на посилення роботи щодо залучення нових вкладів, інакше подібна тенденція може призвести до скорочення ресурсної бази банку.

Як видно з таблиці 2.6, оборотність депозитів зростає протягом аналізованого періоду. Таким чином, кількість оборотів депозитів становить дві у 2021 році та одну в усі інші роки. Таким чином, тривалість одного

обороту в днях скоротилася з 307 днів до 165 днів, тобто на 142 дні. Це, безумовно, є негативною тенденцією і не призводить до підвищення ліквідності банків та вивільнення кредитних ресурсів з обороту.

Коефіцієнт використання депозитів знижувався до 2019 року, але відтоді почав зростати. Цей показник показує, який відсоток від загальної суми залучених коштів виділяється на кредити. Якщо значення вище 75%, це свідчить про високий ризик для банку та активну кредитну політику; якщо нижче 65% - про пасивну кредитну політику. Протягом аналізованого періоду можна побачити, що банк проводить пасивну кредитну політику.

Завершальним етапом аналізу депозитів є визначення їх відносної вартості, тобто коефіцієнта витратності певного виду ресурсів. Цей коефіцієнт показує, скільки банк витрачає на гривню залучених ресурсів у вигляді депозитів. Фактично його значення дорівнює середньозваженій процентній ставці за депозитами. З таблиці видно, що вартість депозитів знизилася на 3,61%. Наприклад, у 2017 році він становив 6,92%, а в 2021 році зменшився до 3,31%.

Варто підкреслити, що мистецтво управління - це вміння вчасно і плідно використовувати різні методики й підходи до управління банківською діяльністю у цілому та за окремими напрямками. Знання взаємозв'язків між різними підходами та напрямками дає змогу впливати на кінцевий результат, визначити обсяг імовірних прибутків або збитків, мінімізувати притаманні банкам ризики. Основу розробки й реалізації управлінських рішень за будь-якого підходу становить універсальний набір таких взаємопов'язаних процедур аналітичного дослідження інформаційного середовища банку: дослідження і формалізація ситуації, виявлення і структуризація проблем, розробка й обґрунтування альтернатив, ухвалення управлінського рішення, управління реалізацією рішення, оцінка результативності рішення.

Головна особливість етапів аналітичного процесу - їх логічний взаємозв'язок, поступовий рух від простішого до складного. Кожен

наступний етап є логічним продовженням попереднього. Всі етапи отримання інформації тісно пов'язані між собою, тому ігнорування будь-якого з них неминуче погіршить якість усієї одержуваної інформації.

Таким чином, проаналізувавши практичні аспекти ефективності управління залученими ресурсами АТ «Ощадбанк» відмітимо, що обсяг таких ресурсів протягом аналізованого періоду постійно зростає. Залучені ресурси досліджуваного банку мають високу диверсифікацію, а обсяг депозитів фізичних осіб збільшився. Банк в своїй роботі використовує як цінні так і нецінні методи управління залученими ресурсами. Відтак, менеджмент банку ефективно здійснює управління формуванням залученими ресурсами, але неефективно їх використовує, що призводить до зменшення обсягів чистого прибутку й потребує пошуку шляхів удосконалення управління залученими ресурсами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Фінансові передумови управління збалансованим формуванням залученими ресурсами банків

Сьогодні для підвищення прибутковості банку та зміцнення його позицій у висококонкурентному середовищі першочергового значення набувають ресурси банку, тобто розробка відповідної структури активів і пасивів, зважений підхід до управління ризиками та впровадження нових банківських послуг і технологій.

Ефективне управління банківськими ресурсами має бути спрямоване на досягнення високої прибутковості при збереженні певного рівня ліквідності. Формування ресурсної бази банку в умовах ринкової економіки базується на таких принципах

- орієнтація на потреби ринку, на задоволення попиту клієнтів, на створення таких банківських продуктів і послуг, які можуть принести прибуток;

- адекватність параметрів фінансових ресурсів банку його політиці в сфері розміщення коштів;

- безупинне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності шляхом зменшення витрат на ресурсозабезпечення та одержання оптимальних доходів від розміщення сформованих фінансових ресурсів;

- використання сучасної інформаційної бази та інноваційних технологій при формуванні банківських ресурсів (комп'ютерні технології та мережі, автоматизовані системи ведення біржових торгів та ін.).

Формування банківських ресурсів є одним із визначальних чинників у процесі управління ресурсами комерційних банків, що впливає на ефективність їх формування та використання, проте у вітчизняній літературі

не проводилося комплексного дослідження фінансово-економічних умов та механізмів їх формування.

Розпочнемо з розгляду умов формування найважливішого фінансового ресурсу банківської установи на макроекономічному рівні. Як відомо, банки є основними посередниками фінансового ринку, які тимчасово акумулюють вільні кошти підприємств і домогосподарств, отримують доступ до інших джерел капіталу, використовують їх для проведення активних операцій, забезпечують перерозподіл фінансового капіталу між різними регіонами і секторами економіки та задовольняють потреби економічних агентів у позичкових та інвестиційних ресурсах. Водночас, чим більший обсяг ресурсів в економічному обороті, тим більше ресурсів може бути придбано (мобілізовано) банками. Таким чином, процес формування фінансових ресурсів банківських установ залежить від фактору пропозиції готівки в економіці.

На динаміку фінансових ресурсів банків впливає також циклічність розвитку економіки. Так, в умовах економічного спаду скорочуються обсяги реалізації продукції, спостерігається погіршення фінансового стану багатьох суб'єктів господарювання, може виникнути криза неплатежів, знижується рівень реальних доходів населення, підвищується рівень банківських ризиків, що призводить до зменшення ресурсів банків. На стадії економічного підйому збільшуються обсяги виробленої продукції та послуг, поживляється кон'юнктура ринку, збільшуються тимчасово вільні ресурси в економічних агентів, а це дозволяє банкам активніше нарощувати обсяги ресурсів.

Для розширення економічних передумов стабільного формування залучених ресурсів банківських установ важливе значення можуть мати такі заходи організаційно-правового та інституційного характеру:

- створення комплексної законодавчої бази, що забезпечуватиме захист прав і власності суб'єктів господарювання, у т.ч. банків;

- вдосконалення податкового законодавства в напрямку послаблення фіскальної, і посилення стимулюючої складової фіскально-бюджетної політики, з тим, щоб вона забезпечувала не тільки поповнення доходної частини бюджету, але й врахування інтересів суб'єктів господарювання, їх потреб в розширенні і вдосконаленні виробництва;

- створення прозорих умов функціонування економіки, забезпечення чесної конкуренції та запобігання монополізації і поділу ринку;

- чітке формулювання інвестиційної політики, що дасть поштовх притоку іноземних інвестицій та активізації інвестиційної діяльності підприємств, дозволить їм самостійно розвивати виробничі потужності і впроваджувати нові технології;

- розробка системи надання державою гарантій комерційним банкам при інвестуванні в реальний сектор економіки, впровадження нових організаційних форм банківської участі в цьому процесі;

- зменшення розміру тіньового сектору економіки, стимулювання виводу коштів, що у ньому обертаються, з тіні, повернення раніше вивезених за кордон коштів, та вкладання їх в розвиток вітчизняної економіки;

- усунення галузевих і регіональних диспропорцій, особливо в сфері промислового виробництва, підвищення його ефективності, конкурентноспроможності продукції, стимулювання виробництва інноваційної наукомісткої продукції.

Комплексний характер використання цих рекомендацій підвищить їх результативність. З погляду участі суб'єктів господарювання у формуванні передумов розвитку фінансових ресурсів банків, тобто на мікрорівні, можна виділити такі впливові чинники економічного характеру:

- зростання обсягу грошового обороту (платежів) підприємств: чим він більший, тим більшою буде потреба підприємств у транзакційному запасі грошей, певна частина якого буде зберігатися на депозитах в банках, поповнюючи їх фінансові ресурси;

- підвищення прибутковості підприємств, тобто розмір перевищення грошових доходів над поточними витратами: чим він вищий, тим більше буде в розпорядженні підприємств вільних грошових коштів, які осідають на банківських депозитах (поточних та строкових);

- рівень прозорості діяльності підприємств: чим він вищий, тим менша частка платіжного обороту підприємства обслуговується готівкою і більша – здійснюється безготівково, тобто шляхом записів по рахунках в банках.

На рівні підприємств можливо виділити такі економічні чинники розширення передумов формування залучених ресурсів банківських установ:

- максимізація випуску продукції за умов ефективного використання всіх основних фондів і оборотних коштів, що є в розпорядженні підприємства. Підвищення обсягів реалізації продукції відповідно збільшить рух коштів по банківських рахунках;

- впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій, що мають високу ступінь автоматизації і комп'ютеризації. Цей захід поліпшить використання виробничих та фінансових ресурсів, зменшить собівартість продукції, збільшить прибутки підприємств та поліпшить їх фінансове становище, і відповідно, зміцнить ресурсну базу банків;

- побудова комплексної системи реалізації продукції, яка дозволяє враховувати і задовольняти як існуючі потреби споживачів, так і виховувати нові потреби, що призведе до збільшення асортименту виробленої продукції. Це також допоможе підвищити обсяги реалізації продукції, та збільшить надходження на банківські рахунки;

- створення і використання при організації маркетингової діяльності інформаційної системи, яка гнучко реагує на зміни ринкової кон'юнктури, законодавчої бази, інших чинників зовнішнього середовища, аналізує поведінку постачальників, споживачів, конкурентів та інших контактних аудиторій, дає можливість виходити на нові ринки чи сегменти ринків, у т.ч. за межами України. Розширення географії діяльності підприємств та обсягів

реалізації продукції відповідно збільшує виторг підприємств та надходження на банківські рахунки;

- оптимізація кадрової політики, створення ефективної системи підбору кадрів, їх переміщення, підвищення кваліфікаційного рівня, атестації і працевлаштування. Це впливає на ефективність менеджменту на підприємствах, підвищує стабільність їх функціонування в цілому, певною мірою впливає на сталість ресурсної бази банків;

- підвищення рівня прозорості діяльності підприємств. Це дозволяє зменшити ступень тінізації економіки та збільшити рух коштів через банки, що зміцнить їх ресурсну базу.

Існує також ряд чинників фінансового характеру, які створюють сприятливі передумови для формування залучених ресурсів банків:

- підвищення питомої ваги власних коштів у структурі фінансових ресурсів підприємств, що зменшує витрати на сплату відсотків за банківськими кредитами, відсотків за облігаціями та доходів за акціями, а це, в свою чергу, збільшує прибутковість підприємств;

- прискорення обертання оборотних коштів за рахунок реалізації зайвих товарно-матеріальних цінностей та ретельного розрахунку потреб у залишках оборотних активів, що суттєво вплине на зменшення собівартості продукції.

Для розширення економічних і фінансових передумов управління зростанням залучених ресурсів банківських установ необхідно забезпечити на мікроекономічному рівні:

- вдосконалення контролю за формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів на підприємствах;

- своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, бюджетом, позабюджетними фондами та фінансово-банківською системою;

- пошук найбільш вигідних для підприємства джерел фінансування при дотриманні збалансованого співвідношення власних та залучених, позичених

коштів, підвищення ефективності використання зовнішніх джерел фінансування;

- поліпшення структури виробничого процесу підприємства, оптимізацію розміру складських запасів і тривалості виробничого циклу;

- зменшення накладних витрат, що носять невиробничий характер, скорочення неефективно працюючих ланок мережі збутової діяльності і створення в разі потреби нових;

- мінімізацію управлінських витрат шляхом вдосконалення організації управління на підприємстві.

Важливу роль у формуванні залучених банківських ресурсів відіграють домогосподарства. В останні роки їх кошти зайняли провідні позиції в залучених коштах банків. Тому науковий інтерес представляє виявлення чинників заощаджень населення та можливостей підвищення їх ролі у формуванні ресурсної бази українських банків.

При формуванні залучених ресурсів банкам необхідно встановити довгострокові цілі, визначити способи, методи та інструменти їх досягнення, тобто розробити стратегію і тактику ресурсозабезпечення. Основною стратегічною метою діяльності банку в сфері ресурсозабезпечення є нарощування обсягів фінансових ресурсів за умов дотримання економічних нормативів діяльності банків, встановлених НБУ та підтримки ліквідності.

Варто зазначити, що стратегічна мета ресурсозабезпечення банківських установ реалізується шляхом вирішення наступних тактичних завдань:

- розрахунок та дотримання розміру власного капіталу банку, необхідного та достатнього для забезпечення надійності банку (досягнення потрібної ліквідності), а також для розширення активних операцій банку (досягнення потрібної прибутковості або рентабельності);

- пошук джерел залучених і позичених ресурсів для виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами (досягнення потрібної ліквідності) та для розвитку активних операцій (досягнення потрібної прибутковості);

- залучення довгострокових фінансових ресурсів для забезпечення ліквідності балансу та дешевих ресурсів для отримання додаткових прибутків за рахунок скорочення витрат.

Стратегія діяльності банківської установи повинна надавати можливість побудови таких взаємин із клієнтом, які адекватно відповідали б сукупній корисності клієнта для банку та орієнтували банк на організацію операцій, при здійсненні яких сума сукупної корисності від усіх клієнтів була б найбільшою. Політика ресурсозабезпечення містить в якості складової роботу на ринку приватних вкладів із грошовими заощадженнями населення, які зараз уже є найважливішим джерелом ресурсів банків.

Особливу важливість в ефективному формуванні залучених ресурсів банку має забезпечення відповідності між залученням та розміщенням ресурсів. Взаємозв'язок між ресурсами та дохідними активами в процесі їх управління найбільш повно розкриває показник ефективності використання депозитів, для розрахунку якого використовується формула:

$$E (\text{деп}) = Z/D * 100, \quad (3.1)$$

де $E (\text{деп})$ – коефіцієнт використання депозитів;

Z – середня заборгованість за позиками, у т.ч. видача міжбанківських кредитів;

D – середні залишки по всіх депозитних рахунках, у тому числі залишки на кореспондентських рахунках «лоро».

Коефіцієнт використання депозитів вказує, який відсоток від загального обсягу депозитів розміщений у доходні позичкові операції. Відповідно до матеріалів американських джерел, коефіцієнт використання депозитів понад 75% говорить про агресивну кредитну політику банку; коефіцієнт нижче 65% свідчить про недовикористані можливості кредитування [47]. Зважаючи на важливість депозитів у формуванні ресурсної бази (у цілому по банках України депозити становлять більше 50 відсотків від суми залучених коштів) комерційним банкам, на нашу думку, доцільно розробляти концепцію депозитної політики банку.

Основною метою збалансованого формування депозитних ресурсів має бути забезпечення ліквідності балансу, стійкості ресурсної бази і одержання максимального прибутку при всебічному задоволенні потреб клієнтів. В цілому процедура розробки депозитної політики має декілька етапів, пов'язаних між собою. У спрощеному вигляді цей процес зображено на рис. 3.1.

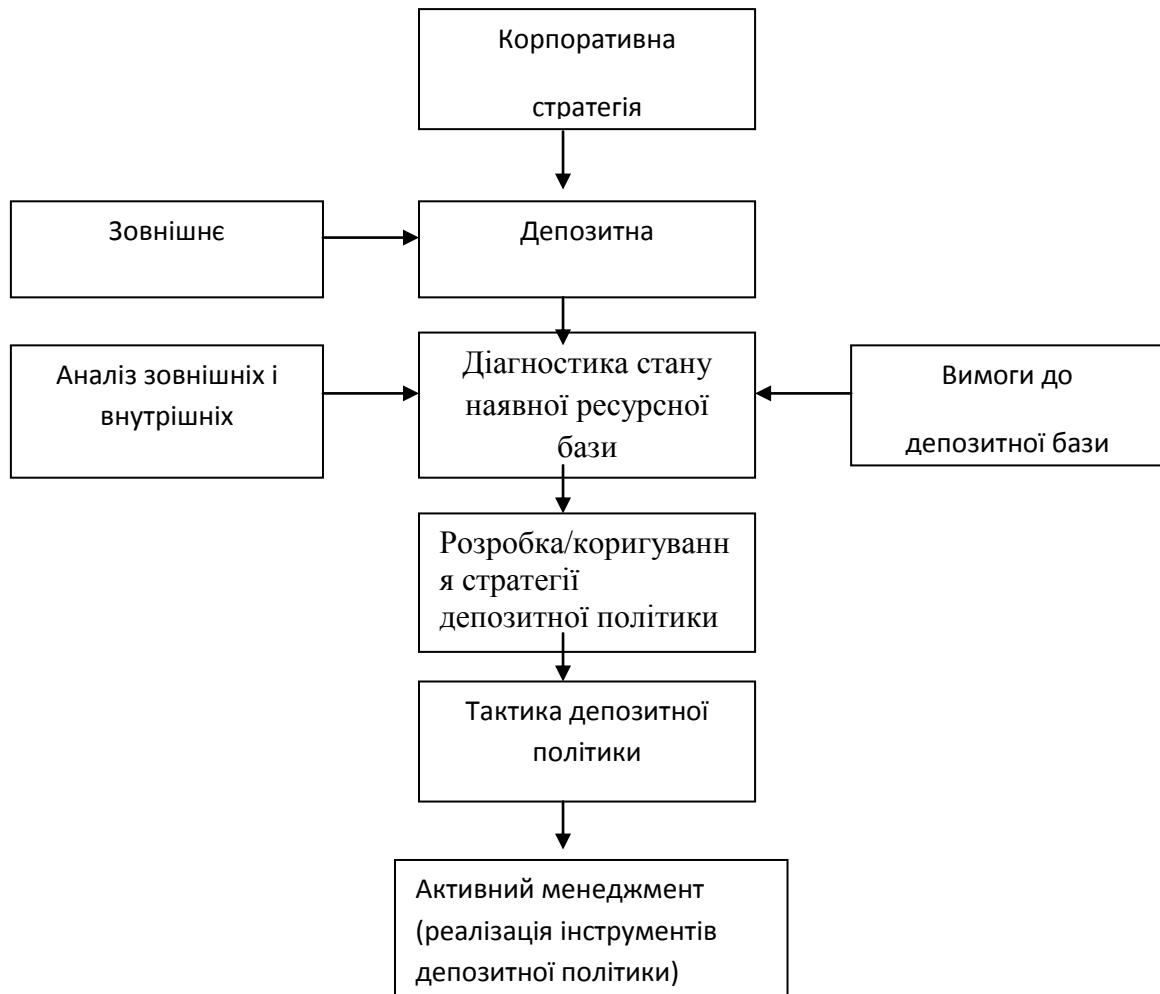


Рисунок 3.1. Процедура розробки депозитної політики банку

*Примітка. Складено автором за даними [32]

Ключовим елементом депозитної політики є розробка стратегії, яка визначає систему оцінки депозитної бази і факторів, що впливають на неї, а також пріоритети депозитної політики і заходи активного менеджменту, тобто реалізацію інструментів депозитної політики. Тому при формулюванні корпоративної політики банку необхідно особливо виділити стратегію

депозитної політики і визначити її складові. Під стратегією депозитної політики слід розуміти, на нашу думку, ключові напрями досягнення оптимального рівня депозитних ресурсів в ресурсній базі комерційного банку, необхідного для реалізації корпоративної місії банку.

На наш погляд, можна виділити три типи стратегії депозитної політики, за умови всебічного задоволення потреб клієнтів:

1. Стратегія, основою якої є максимізація прибутку при підтримці ліквідності: прибуток \rightarrow ліквідність;

2. Стратегія, в якій перевага віддається підтриманню ліквідності при заданій нормі прибутку: ліквідність $>$ прибуток;

3. Стратегія, в якій ліквідність і прибуток урівноважені: ліквідність = прибуток;

При всій багатоманітності стратегій основними типами стратегії українських банків є стратегія, орієнтована на зниження витрат і стратегія, орієнтована на диференціацію продукту, а також стратегія фокусування, що відображає пріоритетність діяльності банку на тому чи іншому сегменті ринку (ринковій ніші).

У випадку вибору банком стратегії депозитної політики, спрямованої на зниження витрат, він орієнтується на широку клієнтуру і надання стандартизованих послуг. Відтак витрати на управління і депозитний маркетинг невеликі. Ризик концентрації практично виключений. Ризики банківської діяльності диверсифіковані по клієнтах. У даному випадку імовірніше буде вибрано третій тип стратегії депозитної політики або другий, враховуючи, що в основі одержання прибутку лежить зниження витрат, особливо накладних і операційних витрат, а не проведення високоризикових і разом з тим високоприбуткових операцій.

Стратегія диференціації, навпаки, передбачає надання банком індивідуалізованих послуг, причому зростає не тільки ризик концентрації (тобто зростання частки операцій на одного клієнта), але й інші банківські ризики. Разом з тим високими є витрати на виробництво унікальних

продуктів з мало прогнозованою рентабельністю. Очевидно, що в даному випадку банк схильний до ризику і основною стратегією депозитної політики буде перший тип. Якщо розглядати стратегію фокусування як спеціалізацію банку, то тут ключовим фактором, який визначає депозитну політику, стає спрямування даної спеціалізації.

Звичайно, процес розробки і реалізації стратегії депозитної політики є складним і ґрунтується на всебічному аналізі зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей банку. Однак загальним правилом є те, що стратегія депозитної політики повинна бути орієнтована на достатньо тривалий строк (на 2–3 роки і більше). Складовою частиною стратегії депозитної політики є описання основних принципів менеджменту депозитних ресурсів.

На вибір і формування стратегії депозитної політики впливають зовнішні і внутрішні фактори. Розглянемо докладніше вплив факторів мікросередовища, тобто середовища, що безпосередньо оточує окремий комерційний банк. До цих чинників доцільно віднести вплив трьох ринкових сил на банк: конкурентів, клієнтів, контактних груп. Ступінь і характер впливу конкурентів на депозитну політику визначається тим, в якому конкурентному середовищі знаходиться банк. Якщо дане середовище агресивне і банки активно конкурують один із одним, то депозитна політика повинна орієнтуватися на виживання в даних умовах. Депозитна політика значною мірою залежить від визначеної в даних умовах конкурентної позиції банку і від того, яку конкурентну позицію банк збирається зайняти. У випадку незначного впливу на банківський бізнес з боку конкурентів пріоритет віддається врахуванню факторів впливу клієнтів. Депозитна політика у цьому випадку орієнтована на підтримання адекватного потребам клієнтів рівня, утримання завойованої конкурентної позиції і зміцнення довіри клієнтів до даного банку.

Крім конкурентів і клієнтів на депозитну політику банку впливають контактні групи, тобто засоби масової інформації, громадські організації, органи місцевої влади і т.п.

Після вибору стратегії депозитної політики визначають тактику діяльності із залучення депозитних ресурсів. Тактика повинна відображати основні положення стратегії, а не вносити до неї корективи. До тактичних завдань депозитної політики належать:

- збільшення (зменшення) обсягу депозитних послуг;
- визначення переліку депозитних продуктів для юридичних та фізичних осіб;
- вибір цільових клієнтів і розробка пакетів різних послуг;
- визначення цільового призначення депозитного продукту та його переваги для банку і клієнтів;
- обґрунтування принципів цінової політики й методологічні підходи щодо встановлення ціни на депозитний продукт;
- визначення каналів, методів збуту банківських продуктів;
- відображення заходів менеджменту щодо депозитних продуктів;
- визначення прибутковості окремих депозитних продуктів та депозитних операцій в цілому.

При прийнятті оперативних рішень в процесі купівлі-продажу грошових ресурсів на фінансовому ринку за мету ставиться досягнення максимальної відсоткової маржі. Тобто чиста відсоткова маржа виступає як цільова функція, а терміни збереження депозитів та погашення кредитів, рівень відсоткових ставок та обсяг залучених ресурсів є впливовими чинниками. Вибір відсоткових ставок залежить від середньоринкових і тому досить обмежений. Банку набагато простіше маніпулювати термінами та обсягами фінансових ресурсів, що, власне, і складає зміст операцій з управління активами та пасивами.

Банківські установи, виступаючи на ринку позичкових капіталів з попитом на фінансові ресурси, повинні не тільки мобілізувати грошові кошти суб'єктів-кредиторів, але й формувати досить ефективні стимули для нагромадження коштів при обмеженні поточного споживання. До найбільш

дієвих стимулів можна віднести проведення банками депозитної політики, яка гнучко пристосовується до ситуації на грошовому ринку.

3.2. Удосконалення управління залученими ресурсами банку з використанням інструментарію прогнозування

Наразі основним питанням при формуванні депозитного портфеля є збереження та запобігання відтоку коштів з депозитних рахунків клієнтів (мінімізація ризикової дохідності депозитів).

Ідентифікація ризиків для АТ "Ощадбанк" дозволить в подальшому розробити методи оцінки ризиків і, відповідно, методи управління ними. Оскільки ризик - це не тільки можливість втрат, але й можливість отримання додаткового прибутку, банк зможе приймати раціональні та правильні рішення для отримання додаткового прибутку. Тому для стабільного управління АТ "Ощадбанк" необхідно не тільки мінімізувати ці ризики та забезпечити, щоб клієнти не забирали свої кошти передчасно, але й заохочувати їх до пролонгації договорів після закінчення договірної періоду.

Ще однією проблемою в Україні є низький рівень довіри клієнтів до стабільності та надійності банків. На сучасному етапі банківський бізнес характеризується тим, що ефективна діяльність банків залежить від відгуків про їхню відмінну репутацію та високу якість обслуговування клієнтів.

Певні економічні проблеми, такі як знецінення гривні, нестабільні економічні умови, інфляція та кількість банкрутств, впливають на доступність достатньої кількості депозитних коштів. Вкладники втратили довіру до банків, забираючи свої кошти або не вкладаючи їх взагалі. Як наслідок, банківська система стикається з проблемою залучення нових вкладників та утримання існуючих [1].

Це свідчить про необхідність зосередити увагу на задоволенні потреб клієнтів при дотриманні всіх встановлених критеріїв ліквідності та прибутковості.

Одним із викликів є побудова довіри з потенційними клієнтами. Наразі довіра населення до українських банків є дуже низькою, і важливим аспектом цього питання є економічний вплив підвищення довіри до банків. Диверсифікація депозитного портфеля також є викликом для Банку. Метою Банку є поєднання прибутковості зі стабільністю ресурсної бази, одним з елементів якої є депозити фізичних осіб.

Оскільки значну частину фінансових ресурсів банківських установ становлять залучені ресурси, тобто- депозити - необхідно вдосконалювати механізм їх формування, тобто обслуговування депозитів. Розробка, впровадження та ефективність механізму депозитної політики комерційного банку впливають на успішне досягнення цілей і завдань, поставлених перед банком у процесі розробки та реалізації депозитної політики. Процес розробки депозитної політики тісно пов'язаний з реалізацією процентної політики банку. Тому питання поєднання механізмів ціноутворення є критичним і фундаментальним питанням, яке змушує банки розраховувати собівартість депозитних послуг. Цей факт є дуже важливим, оскільки в умовах зростаючої конкуренції між банками та війни за клієнтів, прибутковість та престижність банківських послуг, а також цінність для споживача та ціна розраховуються одночасно. Таким чином, існує різниця між поняттями "вартість позикових коштів" та "реальні банківські витрати". Таке розмежування необхідне для того, щоб банки могли правильно визначити мінімальний обсяг розміщення позикових коштів.

Спрогнозуємо динаміку депозитних зобов'язань, а саме депозитів юридичних та фізичних осіб.

Про деяку негативну динаміку та фінансову нестабільність АТ «Ощадбанк» після кризи також свідчить динаміка загального обсягу коштів клієнтів, включаючи депозити юридичних та фізичних осіб, яка дуже точно описується поліноміальним трендом на основі річних балансів 2017-2021 років. Використаємо поліноміальний трендовий аналіз для прогнозування депозитів клієнтів АТ "Ощадбанк" у 2022 та 2023 роках на рис. 3.2.

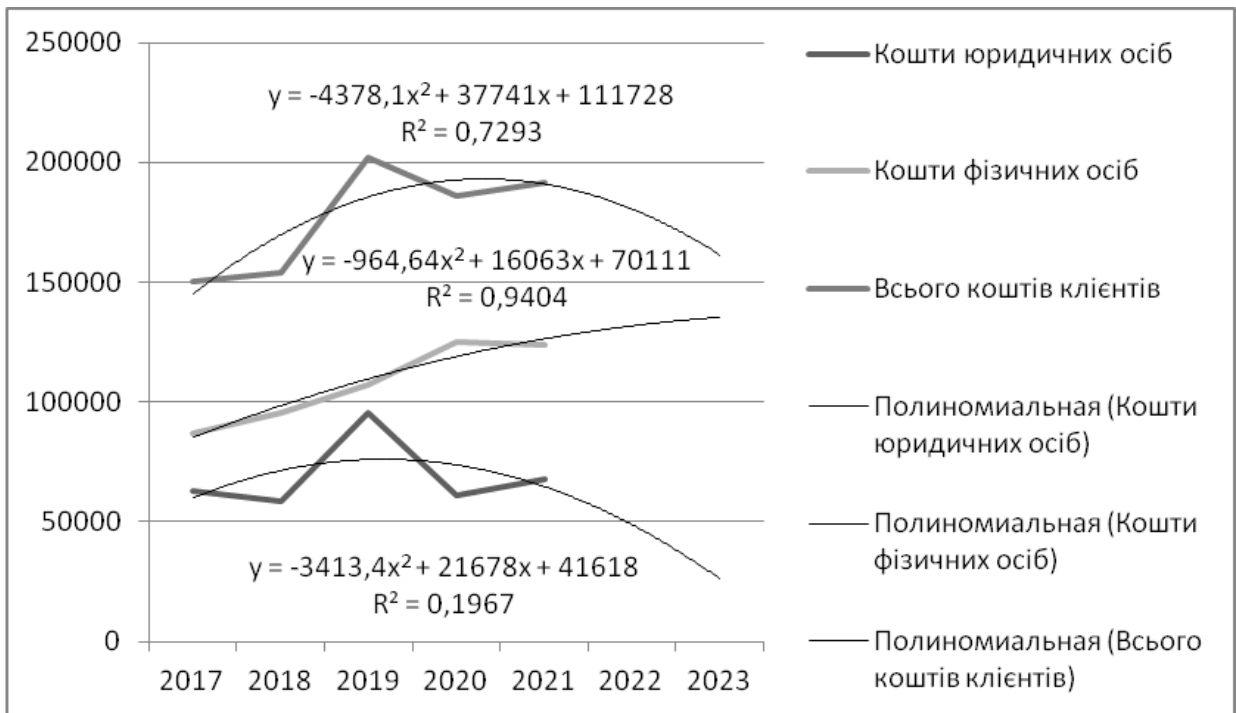


Рисунок 3.2 - Поліноміальний трендовий аналіз депозитів клієнтів АТ «Ощадбанк» у 2017-2023рр.*

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [28-32].

Розрахуємо прогнозні значення депозитів клієнтів банку АТ «Ощадбанк» на 2022 і 2023 роки:

- 2022 р. $= -4378 \cdot 36 + 37741 \cdot 6 + 111728 = 180566$ тис. грн.

- 2023 р. $= -4378 \cdot 49 + 37741 \cdot 7 + 111728 = 161388$ тис. грн.

Отже, отримане рівняння поліноміального тренду:

$$Y = -4378 \cdot x^2 + 37741 \cdot x + 111728 \quad (3.2)$$

свідчить про поступове зменшення депозитів клієнтів банку з кожним роком, з прогнозованою ймовірністю 72,93 %. І прогнозні значення депозитів клієнтів банку становитимуть 180566 тис. грн в 2022 році і 161388 тис. грн в 2023 році.

Спрогнозуємо розмір депозитів юридичних осіб АТ «Ощадбанк» на 2022 і 2023 роки використовуючи поліноміальний трендовий аналіз. Розрахуємо прогнозні значення депозитів юридичних осіб АТ «Ощадбанк» на 2022 і 2023 роки:

- 2022 р. $= -3413,4 \cdot 36 + 21678 \cdot 6 + 41618 = 48804$ тис. грн.

- 2023 р. $= -3413,4 \cdot 49 + 21678 \cdot 7 + 41618 = 26107$ тис. грн.

Отже, рівняння поліноміального тренду:

$$Y = -3413,4 * x^2 + 21678 * x + 41618 \quad (3.3)$$

свідчить про поступове зменшення депозитів юридичних осіб банку з кожним роком, з прогнозованою ймовірністю 19,67%. І прогнозні значення депозитів юридичних осіб банку становитимуть 48804 тис. грн. в 2022 році і 26107 тис. грн. в 2023 році.

Спрогнозуємо розмір депозитів фізичних осіб АТ «Ощадбанк» використовуючи поліноміальний трендовий аналіз. Розрахуємо прогнозні значення депозитів фізичних осіб АТ «Ощадбанк» на 2022 і 2023 роки:

- 2022 р. = $-964,64 * 36 + 16063 * 6 + 70111 = 131762$ тис. грн.

- 2023 р. = $-964,64 * 49 + 16063 * 7 + 70111 = 135281$ тис. грн.

Отже, рівняння поліноміального тренду:

$$Y = -964,64 * x^2 + 16063 * x + 70111 \quad (3.4)$$

свідчить про поступове збільшення депозитів фізичних осіб з кожним роком, з прогнозованою ймовірністю 94,04 %. І прогнозні значення депозитів фізичних осіб становитимуть 131762 тис. грн. в 2022 році і 135285 тис. грн. в 2023 році.

Відобразимо вище спрогнозовані дані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Прогнозні значення депозитів юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» з використанням трендового програмування

Показники	2021 р	2022р.	2023р.	Темп росту 2023р. до 2021р.,%
Кошти юридичних осіб	67909	48804	26107	38,5
Кошти фізичних осіб	123543	131762	135281	109,5
Всього коштів клієнтів	191452	180566	161388	84,3

*Примітка: складено і розраховано автором за даними [27-31]

Отже, за прогнозованими даними прогнозування депозитів юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» на 2022 і 2023 роки можна зробити висновок, що кошти клієнтів зменшаться в порівнянні з 2021 роком на 15,7 %. Це відбудеться за рахунок значного зменшення депозитів юридичних осіб (на 61,5 %) та збільшення депозитів фізичних осіб (на 9,5 %).

Як було вище зазначено, банк в своїй діяльності використовує цінові та нецінові методи управління залученими ресурсами, проте в даний час цих методів не вистачає для ефективного управління ресурсами.

Основними недоліками АТ «Ощадбанк» при роботі з залученням ресурсів можна назвати: велика кількість документів які потрібно заповнити для здійснення послуги, внаслідок чого збільшується час операції (наприклад в Приватбанку для оформлення депозиту необхідно від 5-10 хв, а в АТ Єощадбанку для цієї операції можна затратити від 15 до 30 хвилин), ще одним моментом виступають відсоткові стави, якщо порівнювати їх з іншими банківськими установами, то вони є низькими.

Напрямами збільшення депозитних ресурсів банку є:

- розвиток нових видів вкладів, які б відповідали зростаючим потребам клієнтів;
- стимулювання залучення ресурсів через збільшення та диференціацію процентної ставки;
- удосконалення порядку та методів виплати відсотків;
- розвиток спектра додаткових послуг вкладникам;
- використання різних видів цінних паперів для залучення ресурсів;
- підвищення якості обслуговування клієнтів [48].

Одним з перспективних напрямків покращення депозитного обслуговування клієнтів є розширення депозитних рахунків з різними видами операцій. Це надасть вкладникам банків додаткові можливості для вигідного використання своїх коштів. Коли комерційні банки мають відносини з різними групами клієнтів - фізичними та юридичними особами - найкраще використовувати депозитні рахунки з різними формами операцій.

Для банків покращення обслуговування клієнтів є ефективним способом залучення додаткових депозитних коштів. Комерційні банки можуть запропонувати своїм клієнтам низку додаткових послуг, які виходять за рамки традиційного кредитування, платежів та касового обслуговування. Розширення депозитних послуг, зниження витрат, підвищення якості

кредитування, надання послуг з розрахунково-касового обслуговування, а також надання різного роду консультаційних послуг на постійній основі може збільшити обсяг банківських ресурсів та забезпечити належну прибутковість банківських установ при розміщенні цих ресурсів в активи. Керівництво банку має розглядати не лише ціну як спосіб залучення ресурсів: реклама, підвищення рівня обслуговування, розширення спектру послуг, що пропонуються банками, комплексне обслуговування, додавання більшої кількості видів безкоштовних послуг, розміщення відділень якомога ближче до клієнтів, пристосування графіку роботи до потреб клієнтів тощо також мають бути враховані. Вітчизняним банкам необхідно залучати більше внутрішніх ресурсів, зокрема заощаджень населення.

Важливим завданням для менеджерів банку є концентрація всіх зусиль на залученні нових клієнтів та підтримці довіри існуючих. На сучасному етапі розвитку української економіки банківські депозитні продукти є найпростішим способом вкладення тимчасово вільних коштів порівняно з іншими формами інвестування.

Ще однією передумовою підвищення ефективності депозитних послуг, які банки пропонують своїм клієнтам, є те, що менеджмент приділяє особливу увагу конкурентоспроможності інших банків з точки зору залучення коштів. Технологічні та маркетингові інновації стануть все більш поширеними, оскільки банки прагнуть привернути увагу клієнтів новими видами внесків, що відповідають нинішнім фінансовим вимогам.

Також для залучення вкладників можна з допомогою використання реклами. Реклама повинна бути яскравою, привертати увагу та підкреслювати вигідні умови для вкладників. Найпривабливіша реклама показується на телебаченні, радіо та в Інтернеті. Дуже ефективними виявляються презентації банківських послуг на підприємствах та організаціях попередньої домовленості з їх керівництвом. Можна ще застосовувати різні рекламні акції, наприклад підвищення депозитних ставок

у святкові та ювілейні дні, надання подарунків постійним клієнтам із символікою банку (ручки, блокноти, кружки з логотипом банку тощо).

Інноваційними продуктами для АТ «Ощадбанку» можуть стати: мультивалютні депозити, які дозволять довести до мінімуму втрати від змін валютних курсів; моделі індексованих депозитів через індексовану одиницю вартості (IOB; гібридні депозити, що суміщають депозити банку та інвестиції; цільові депозити та ін.).

Напрямки стабілізації банків у сфері депозитної діяльності.

1. Система гарантій на державному рівні для вкладів фізичних осіб, зі створенням спеціального Фонду гарантування вкладів, який гарантує вкладникам неплатоспроможних банків виплату передбаченої законом суми (наразі до 600000 грн.).

2. Система страхування депозитів у страхових компаніях, яка дозволяє банкам зменшити премію за ризик, одну зі складових базової процентної ставки за депозитами. При цьому ініціатором може бути як банк, так і його клієнти.

3. Одним із способів зниження ризику невиконання коштів для юридичних осіб є відкриття поточних рахунків у кількох банках одночасно. Раніше, якщо банк зазнавав фінансових труднощів, кошти на поточних рахунках його клієнтів втрачалися, комерційні операції не могли здійснюватися, а юридичні особи, які мали рахунки в банку, автоматично ставали банкрутами. Враховуючи високий рівень ризику в українській банківській системі сьогодні, відкриття декількох рахунків не гарантує, що ризик неповернення коштів можна уникнути, але його можна зменшити [47].

Враховання останніх світових тенденцій при формуванні ресурсної політики банків може знизити вартість ресурсів для банківських установ і досягти однієї з цілей ресурсної політики. Банківська галузь стає все більш конкурентною, і для багатьох банків постійний пошук та впровадження нових видів депозитних продуктів є питанням як виживання, так і лідерства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі зроблене теоретичне обґрунтування та практичне визначення шляхів подальшого удосконалення управління залученими ресурсами банку. Отримані результати свідчать про досягнення встановленої мети та дають підставу сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

Розглянуто економічну сутність залучених ресурсна банків і необхідність управління ними. Запропоновано під залученими ресурсами банківських установ слід вважати матеріальний вияв сутності фінансових відносин банків в процесі їхнього функціонування, а оскільки останні є в повній мірі самостійними господарюючими суб'єктами, то фінансові ресурси банку можна трактувати в подальших дослідженнях особливостей їх оцінки та управління.

Залучені фінансові ресурси є найбільшою частиною банківських зобов'язань, що і визначає їх домінуючу роль у формуванні та поповненні сукупних фінансових ресурсів банку. Визначено, що залучені фінансові ресурси – це складова банківських ресурсів, яка сформована за рахунок тимчасово вільних грошових коштів фізичних і юридичних осіб, що передані банківській установі для зберігання та використання на певних умовах.

Найбільш суттєвим і важливим джерелом формування та нарощення залучених ресурсів банків виступають депозитні операції. Виявлено характерні особливості строкових вкладів і вкладів на вимогу.

Охарактеризовано методичні аспекти управління залученими ресурсами банку. При формуванні залучених ресурсів банківська установа повинна аналізувати можливість використання різних джерел коштів протягом певного часу. Це дозволяє здійснювати збалансовану політику щодо управління активними і пасивними операціями та забезпечувати максимальну прибутковість при одночасному дотриманні вимог ліквідності

банку. Виявлено роль і значення залучених ресурсів для діяльності банківських установ, держави, домогосподарств, суб'єктів господарювання.

Формування залучених ресурсів банку визначений як управлінський процес, який включає встановлення мети, її досягнення шляхом розробки низки завдань, здійснення впливу суб'єкта управління на об'єкт за допомогою інструментів та методів управління формуванням банківських ресурсів. Розглянута сутність та зміст окремих складових цього механізму та принципи його функціонування. Механізм формування фінансових ресурсів банківських установ можна розглядати як управлінську систему зі своїми суб'єктами, об'єктами, інструментами та методами. Суб'єктом є сама банківська установа з усіма її структурними підрозділами, що забезпечують формування фінансових ресурсів. Об'єктом є фінансові ресурси банку в складі трьох елементів: власного капіталу, депозитних та недепозитних ресурсів.

Проаналізувавши формування банком залучених ресурсів, ми дійшли висновку, що основним джерелом надходження ресурсів для АТ «Ощадбанк» є залучення коштів клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб) на внутрішньому ринку, частка яких у пасивах Банку складає майже 82%. Оцінка особливостей управління депозитним портфелем АТ «Ощадбанк» як одного з надійних банків України показала, що депозитна база є стабільною та оптимальною, проте перспективним є подальше нарощення частки строкових коштів, що забезпечить збільшення ліквідності та розширить кредитно-інвестиційні можливості банківської установи.

Охарактеризовані особливості депозитного формування фінансових ресурсів банків показали, що незважаючи на негативний вплив економічної нестабільності країни та пандемії, формування залучених коштів АТ «Ощадбанк» має тенденцію до зростання обсягів. Причому збільшення депозитних вкладів забезпечується фізичними особами. Також можна сказати що менеджери банку непогано управляють залученими коштами, проте вони

неефективно їх використовують, наслідком цього є незначні суми чистого прибутку.

Також були розглянуті проблеми формування ресурсів комерційних банків та напрями вдосконалення механізму їх формування. Один з головних недоліків співпраці з АТ «Ощадбанк» - процентні ставки менше, ніж у основних конкурентів. Також внесення коштів на депозит має обмеження в часі: вкладник повинен зробити грошову операцію не пізніше, ніж протягом 15 днів після моменту підписання договору. Якщо вкладник в день повернення депозиту не з'явився до установи банку для отримання депозиту, то строк дії договору та строк депозиту автоматично продовжується.

Досліджено економічні та фінансові передумови збалансованого управління формування залучених ресурсів банків. При формуванні фінансових ресурсів банкам необхідно встановити довгострокові цілі, визначити способи, методи та інструменти їх досягнення, тобто розробити стратегію і тактику ресурсозабезпечення. Особливу важливість в ефективному формуванні фінансових ресурсів має забезпечення відповідності між залученням та розміщенням ресурсів. Взаємозв'язок між ресурсами та дохідними активами в процесі їх управління найбільш повно розкриває показник ефективності використання депозитів.

Провівши аналіз прогностичних даних залучених ресурсів можна стверджувати, що в майбутніх періодах відбудеться відтік залучених ресурсів, насамперед це відбудеться за рахунок значного зменшення депозитів юридичних осіб (на 61,5 %).

В роботі було запропоновано напрями вдосконалення сучасних методів залучення депозитних ресурсів. Одним із напрямів покращення управління залученими ресурсами є нецінові методи, а саме реклама. Необхідно проводити інформування громадян про переваги депозитів, покращити якість обслуговування клієнтів за рахунок використання нових інформаційних технологій. Основними напрямками вдосконалення яких є:

- проведення дослідження кола існуючих та потенційних клієнтів банку, аналіз джерел їх доходів і фінансові очікування, вплив коливання рівня цін з метою повного задоволення потреб клієнтів;
- розширення клієнтського сегменту банку за рахунок залучення представників малого бізнесу та молоді, як потенційних власників депозитних рахунків;
- розширення спектру продуктів та послуг, що надаються;
- розширення маркетингових прийомів щодо просування банківських продуктів;
- стимулювання залучення ресурсів через збільшення та диференціацію процентної ставки;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- мінімізація витрат при формуванні ресурсної бази банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies. Collective monograph. Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2021. 260 p.
2. Аванесова Н.Е., Івашкіна К.М. Особливості управління депозитними операціями у банку. *Молодий вчений. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1(28). С. 8–11
3. Андренко О., Вороніна Л. Проблеми розвитку депозитних операцій банківських установ. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2018. № 47. С. 37–41.
4. Андрушків Т. Депозитна політика комерційного банку та напрями її вдосконалення в умовах економічної кризи. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2012. № 17. С. 146–152.
5. Банківські операції : Підручник / За ред. д.е.н., проф. О.В.Дзюблюка 2-ге вид. випр. і доповн. Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2013. 864с.
6. Васильченко О. Б. Фінансова безпека банківської системи України: філософські детермінанти : монографія. ТНЕУ, 2017. 357 с.
7. Вдовенко Л.О. Депозитна політика банку як основа забезпечення стійкості й надійності ресурсної бази. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С.278-285.
8. Версаль, Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 89–95.
9. Галіцейська Ю. М. Оптимізація роботи банків із залучення депозитів населення в умовах фінансової кризи. *Банківська справа*. 2009. №6. С. 85-91.
10. Галіцейська Ю. М., Балянт Г. Р. Загальні тенденції формування ресурсів вітчизняними банками. *Ефективна економіка*, 2017. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5719>.

11. Галіцейська Ю. М., Малахова О. Л. Оптимізація діяльності банківських установ щодо організації депозитних операцій. *Світ фінансів*. Тернопіль, 2010. №3.С. 18-30.

12. Горчиця Ю.П. Залучені ресурси комерційних банків та методи управління ними. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. Полтава, 2022. С. 870-872.

13. Горчиця Ю.П. Особливості формування залучених ресурсів банку. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 21-22 січня 2022 року); за заг. ред. д-ра. екон. наук, проф. Синчака В. П. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 49-51.

14. Грошово-кредитна та фінансова статистика: Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>

15. Депозити для бізнесу URL : <https://www.oschadbank.ua/deposits-msb>

16. Депозити для корпорацій URL : <https://www.oschadbank.ua/corp-deposit>

17. Депозити для приватних клієнтів URL : <https://www.oschadbank.ua/deposits>

18. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку. Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 512 с

19. Долан Э. Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика; под общ. ред. В. Лукашевича ; [пер с англ. В. Лукашевича и др.]. М. : 1996. 448 с.

20. Домбровська Л. В., Потриваєва В. К. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами комерційних банків України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №21. С. 49-44.
21. Землячов С. В. Сутність, джерела формування та значення ресурсної бази комерційних банків URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_3/Magazine_03_09_st12_p68-74.pdf
22. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. Київ : ДВНЗ "Університет банківської справи", 2016. 279 с.
23. Кирилейза І. С. Теоретичні аспекти дослідження економічної сутності ресурсної бази банку URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_01/Kyryleiza.pdf
24. Кириленко В. Депозитна політика комерційного банку. *Банківська справа*, 2014. С. 53–55.
25. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2015. 228 с.
26. Коваленко М.О. Джерела формування ресурсів банку та особливості цього процесу на різних етапах економічного розвитку URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3595/1/D083.pdf>
27. Колодяжна Т. В. Економічна сутність та класифікація депозитних операцій комерційних банків URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/151.pdf> .
28. Консолідовний звіт про управління АТ «Ощадбанк». 2017р. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/0/410-ssbu_17fsu_consolidated_ukr.pdf
29. Консолідовний звіт про управління АТ «Ощадбанк». 2018р. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/0/405-ssbu_18fsu_consolidated_0.pdf
30. Консолідовний звіт про управління АТ «Ощадбанк». 2019р. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/0/399-ssbu_19_conso_fs_ukr_0.pdf

31. Консолідовний звіт про управління АТ «Ощадбанк». 2020р. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7588-oschadbank_2021_fs_conso_ukr.pdf
32. Консолідовний звіт про управління АТ«Ощадбанк». 2021 р. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/0/1167-oschadbank_2020_fs_conso_ukr.pdf
33. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності. Навчальний посібник К.: Центр учбової літератури, 2018.485 ст.
34. Кузнецова С.А., Болгар Т.М., Пестовська З.С. Банківська система Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
35. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази. Науковий погляд: економіка та управління, 2020. № 1(67). URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/4958/1/28.pdf>
36. Остапишин Т. П. Основи банківської справи: Курс лекцій. К. : МАУП, 1999. 112 с.
37. Прасолова С. П., Вовченко О. С. Банківські операції : навч. посіб. та практ. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 568 с
38. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : під-руч. К.: КНЕУ, 2012. 280 с.
39. Про банк URL: <https://www.oschadbank.ua/about>
40. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (Редакція від 10.06.2017) URL.: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
41. Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій : Положення затверджене Постановою Правління НБУ від 03.12.2003 № 516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-03>
42. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція затверджена Постановою Правління НБУ 28.08.2001 № 368 (Редакція від 03.08.2017) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01/paran105#n105>

43. Про порядок формування та використання банками резервного фонду : Положення затверджене Постановою Правління НБУ від 08.08.2001 N 334. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0749-01>
44. Про порядок формування та зберігання обов'язкових резервів банками України та філіями іноземних банків в Україні: Положення затверджене Постановою Правління НБУ від 11.12.2014 № 806. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0806500-14>
45. Синенький М. О., Тодосейчук Г. С. Формування ресурсів комерційних банків. URL: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/45574.doc.htm
46. Станіславчук Н.О. Аналіз банківської діяльності. Умань: Візаві, 2018. 191 с.
47. Фінансовий менеджмент у банку : підручник /Л.О. Примостка. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2012. 338 с.
48. Фурсова В.А., Капелюшна М.О. Формування ресурсної бази комерційних банків: сучасний стан і перспективи URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84825246.pdf#page=33>
49. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>
50. Чуб П. М., Приходько Е. А. Ресурсна база банку як основа забезпечення його фінансової стійкості. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2013. Вип. 29. С. 392-405.
51. Шевченко Р.І . Банківські операції: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2000. 160 с.

Виконала слухачка магістратури
спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа та страхування
денної форми навчання
« » 2023 р.

Підпис

Юлія ГОРЧИЦЯ

Ім'я, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцентка
« » 2023 р.

Підпис

Наталія ТКАЧУК

Ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка

«_____» 2023 р.

Підпис

**Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ**

Ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А, 1. Класифікація ресурсів банківської установи *

Критерій класифікації	Види фінансових ресурсів банку
Можливість прогнозування	- ресурси прямого прогнозування (фонди банку і нерозподілений прибуток); - ресурси непрямого прогнозування (кошти в розрахунках, залишки тимчасово вільних коштів на рахунках суб'єктів господарювання, деякі інші джерела);
Час використання	- постійні (кошти, динаміка яких банком може бути спрогнозована і визначена, а частина використана для здійснення активних операцій); - тимчасові (кошти, що утворюються періодично в результаті здійснення деяких банківських операцій і динаміку яких важко прогнозувати);
Джерела формування	- власні кошти (пасиви, власником яких є банк як юридична особа, сформовані у вигляді статутного, резервного і фондів спеціального призначення, а також прибутку, який має внутрішньобанківське походження); - кошти, акумульовані зовні (залучені зовні кошти, які належать державі, сімейним господарствам, підприємствам та іншим юридичним особам, шляхом відкриття депозитів та з недепозитних джерел);
Ініціатива залучення	- залучені ресурси (кошти, що залучаються на депозити, а також кошти в розрахунках), ініціатором акумулювання яких є клієнти-вкладники; - позичені ресурси (отримані за допомогою емісії боргових цінних паперів чи залучення міжбанківських кредитів, у т.ч. від іноземних банків), ініціатором отримання виступає банк;
Характер залучення	- первинний характер (залучаються ресурси держави, фізичних та юридичних осіб, які з'явилися в них при здійсненні господарської діяльності, з інших джерел отримання доходів і належать їм на правах власності); - вторинний характер (мобілізується ресурси, які не належать безпосередньо кредиту банку, а вже залучені ним в інших суб'єктах на грошовому ринку);
Характер використання	- ресурси, використані на формування портфеля доходних активів (кредити, надані клієнтам банку; міжбанківські кредити; вкладення в спекулятивні операції – валютні цінності, цінні папери; інвестиційні вкладення тощо); - ресурси, використані на створення матеріально-технічної і технологічної бази банку; - не використані (резервні) ресурси: - резерви в межах нормативу обов'язкового резервування; - вільні резерви

*Примітка. Побудовано автором на основі опрацювання [21].

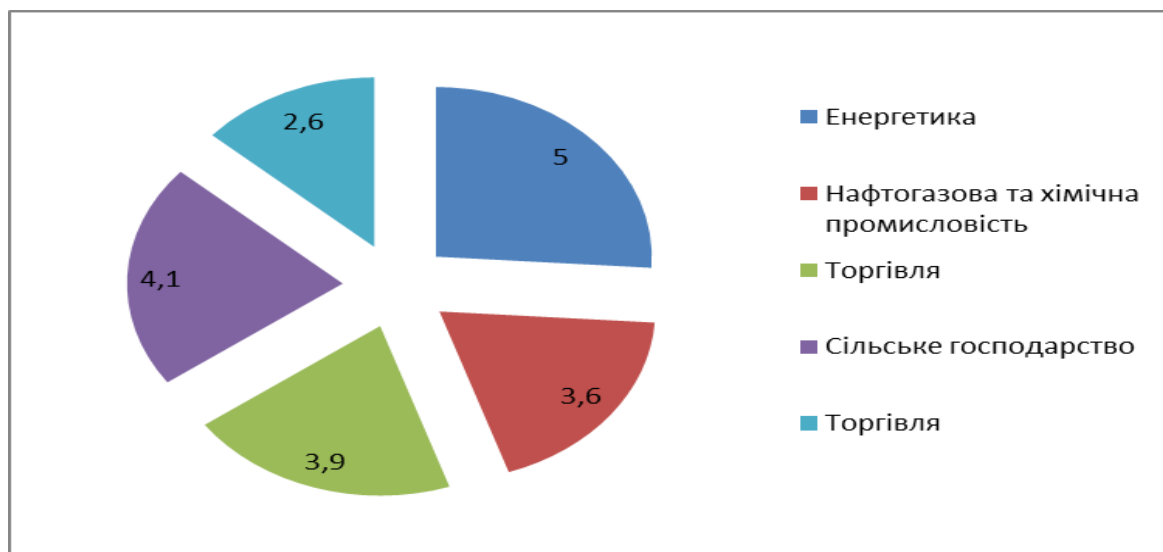
Таблиця Б.1. Характеристика залучених банківських ресурсів*

Види депозитних ресурсів банку	Характеристика
Кошти до запитання суб'єктів господарської діяльності	Поточні рахунки суб'єктів, кошти за довірчими операціями, кошти в розрахунках, розподільчі рахунки суб'єктів господарської діяльності, цільові кошти до запитання, кошти для розрахунків платіжними картками
Строкові кошти суб'єктів господарської діяльності	Короткострокові й довгострокові депозити суб'єктів господарської діяльності, кошти отримані за операціями ДЕПО
Кошти до запитання фізичних осіб	Поточні рахунки, кошти за довірчими операціями фізичних осіб, кошти в розрахунках, кошти фізичних осіб для розрахунків платіжними картками
Строкові кошти фізичних осіб	Короткострокові та довгострокові депозити фізичних осіб
Кредиторська заборгованість	Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами банку, сума транзитних рахунків за операціями з клієнтами банку
Цінні папери власного боргу (крім субординованого)	Прості векселі, емітовані банком, ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком

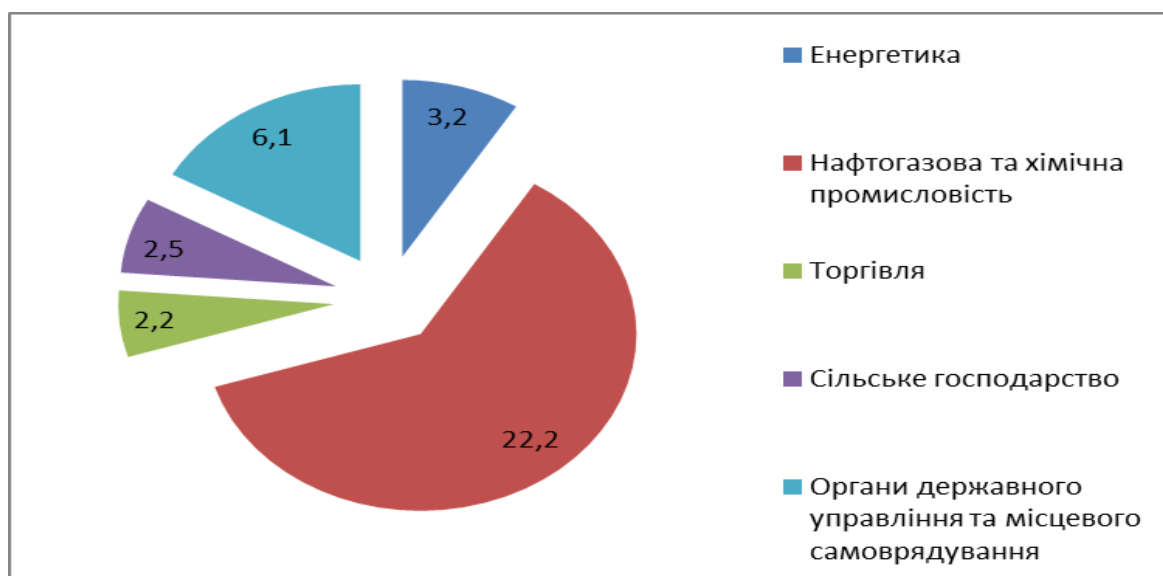
*Примітка. Побудовано автором на основі опрацювання [5].

Додаток В

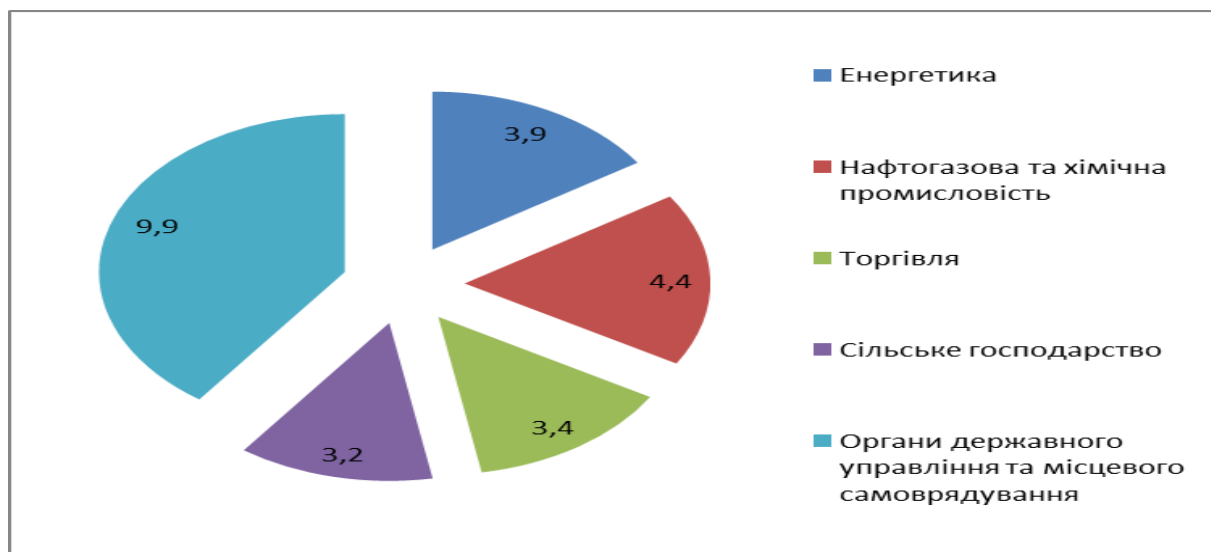
Розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» за галузями економіки за 2020 рік



Розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» за галузями економіки за 2019 рік



Розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» за галузями економіки за 2018 рік



Розподіл коштів клієнтів АТ «Ощадбанк» за галузями економіки за 2017 рік

