

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

Наталія Матвійчук

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Луцьк – 2021

УДК 336.71:005(072)

М 33

Рекомендовано до опублікування науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки

(протокол № від _____ 2021 р.).

Рецензенти:

Рубаха М. В. – к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

Левицький В. В. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки

Матвійчук Н. М.

М 33 Банківський менеджмент: конспект лекцій (електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 104 с.

Анотація: навчальне видання розроблене з метою засвоєння теоретичних та організаційних основ банківського менеджменту, вивчення банківського законодавства, методів та способів управління активами та пасивами банку, його ризиками, набуття практичних навичок оперативного управління ліквідністю банку тощо.

Рекомендовано студентам 5 курсу спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

УДК 336.71:005(072)

© Матвійчук Н. М., 2021

© Волинський національний
університет імені Лесі Українки, 2021

ВСТУП

Поточне та перспективне управління залишається головною складовою успіху банківської діяльності. За цих обставин особливого значення набуває розробка якісно нових інструментів реалізації ефективного менеджменту банку, спрямованих на пошук, створення і використання можливостей конкурентного середовища для забезпечення його функціонування та розвитку в умовах інтернаціоналізації банківської конкуренції. З огляду на це, забезпечення стабільності на рівні як банківської системи, так і окремого банку, неможливе без використання сучасних інструментів та технологій банківського менеджменту.

Мета викладання дисципліни – формування у студентів теоретичних знань та практичних навичок управління фінансовими потоками, активами та пасивами, прибутковістю та ризиками банку

Основні завдання дисципліни «Банківський менеджмент»: засвоєння теоретичних та організаційних основ банківського менеджменту; вивчення банківського законодавства; вивчення методів та способів управління активами та пасивами банку, його ризиками; набуття практичних навичок оперативного управління ліквідністю банку.

Компетентності, які набувають студенти у процесі вивчення дисципліни «Банківський менеджмент»:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК01);
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК02);
- здатність проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК06);
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (ЗК08);
- здатність використовувати фундаментальні закономірності розвитку банківської справи у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності (СК1);
- здатність застосовувати управлінські навички у сфері банківської справи (СК3);
- здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері банківської справи (СК4);
- здатність застосовувати міждисциплінарні підходи при розв'язанні складних задач і проблем проблем у сфері банківської справи (СК6);
- здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері банківської справи (СК7);
- здатність застосовувати інноваційні підходи в сфері банківської справи (СК8).

Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | Усього | Лек. | Практ. | Сам. роб. | Конс. | Форма контролю/ Бали |
|---|--|------|---------|-----------|-------|----------------------------|
| Змістовий модуль 1. Економічні, правові та організаційні основи банківського менеджменту | | | | | | |
| Тема 1. Теоретичні основи менеджменту у банку | 12 | 2 | 2 | 8 | - | О, Д, Т (3,5 б) |
| Тема 2. Організація банківської діяльності | 13 | 2 | 2 | 8 | 1 | О, Д, Т (3,5 б) |
| Тема 3. Система планування банківської діяльності | 15 | 2 | 2 | 10 | 1 | Р (1,5 б), О, Д, Т (2,0 б) |
| Разом за модулем 1 | 40 | 6 | 6 | 26 | 2 | 10,5 бали |
| Змістовий модуль 2. Фінансовий менеджмент комерційного банку | | | | | | |
| Тема 4. Управління власним капіталом банку | 13 | 2 | 2 | 8 | 1 | О, Т, РЗ (3,5 б) |
| Тема 5. Управління пасивами банку | 10 | 2 | 2 | 5 | 1 | О, Т, РЗ (3,5 б) |
| Тема 6. Управління активами та позабалансовою діяльністю банку | 16 | 4 | 2 | 9 | 1 | О, Т, РЗ (3,5 б) |
| Тема 7. Управління активами та пасивами банку | 17 | 4 | 4 | 8 | 1 | О, Т, ДС, РЗ (4 б) |
| Тема 8. Управління банківськими ризиками | 13 | 2 | 2 | 8 | 1 | О, Т, Д (3,5 б) |
| Тема 9. Управління ліквідністю банку | 11 | 2 | 2 | 6 | 1 | О, Т, РЗ (3,5 б) |
| Разом за модулем 2 | 80 | 16 | 14 | 44 | 6 | 21,5 бали |
| Модульна контрольна робота | МКР № 1 (1-3 теми) – 20 балів МКР 2 (4-9 теми) – 40 балів | | | | | |
| ІНДЗ (за наявності) | 8 балів | | | | | |
| Всього годин/Балів | 120/100 | 22 | 20/30,5 | 70/9,5 | 8 | 32 |

Форма контролю*: О – опитування; Д – доповідь, ДС – дискусія, ДБ – дебати, Т – тести, ТР – тренінг, РЗ/К – розв’язування задач/кейсів, ІНДЗ/ІРС – індивідуальне завдання/індивідуальна робота студента, РМГ – робота в малих групах, МКР/КР – модульна контрольна робота/ контрольна робота, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКУ

1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту.
2. Напрями діяльності банківського менеджменту.
3. Функції менеджменту банківської установи.
4. Інструментарій менеджменту у банку.
5. Правові основи менеджменту у банку.

1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту

Важливою складовою успіху будь-якого банку є ефективна система управління. Труднощі, які переживають вітчизняні банки, з одного боку, відображають загальний стан економіки, а з іншого – є наслідком некваліфікованого управління. Банки сьогодні більше, ніж коли-небудь, перебувають під тиском необхідності адаптації: вимоги контролюючих органів, незадоволеність клієнтів, тривалий низький рівень процентних ставок тощо потребують докорінної реорганізації й фундаментального переосмислення їхніх бізнес-моделей. Одночасний акцент на нові продукти та канали продажів і виконання регулюючих вимог збільшують потребу в постійній адаптації внутрішніх процесів. Важливим фактором, що підвищує роль менеджменту, є сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Цифрові технології, які в останні роки набули значного розвитку і є невід'ємною складовою людського існування, також фундаментально змінили взаємовідносини банків із приватними клієнтами. З одного боку, це дає змогу залучити нових клієнтів, а з іншого – з'являються нові ризики. Отже, проблема рівня управління банківською діяльністю залишається значимою та актуальною.

Таким чином, можна визначити такі причини, які спонукають банкірів по-новому оцінити потреби у банківського менеджменту:

- необхідність розробки обґрунтованої концепції розвитку банку, яка базується на комплексному підході до аналізу активів і пасивів, внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дає змогу діагностувати і прогнозувати банківську діяльність загалом;
- недостатність уваги системному аналізу, діагностиці й прогнозуванню своєї діяльності (не часто функціонують підрозділи чи служби, які виконують такі функції);
- недостатня розвиненість горизонтальних структурних зв'язків між підрозділами банків (і між банками), що призводить до прийняття неузгоджених і часто неефективних рішень;
- недостатня кваліфікація керівної ланки і співробітників банку у ході переходу банківської діяльності на міжнародні стандарти якості;
- слабка система управління і контролю за ризиками, яка не завжди адекватна до рівня ризиків, які бере на себе банк, і ринковій ситуації.

Значення банківського менеджменту у сучасних умовах зростає у зв'язку з посиленням впливу фінансових складових економічних відносин, загостренням

конкуренції на ринку банківських послуг, масовим поширенням інформаційних і комунікаційних ехнологій.

Менеджмент загалом можна визначити як систему економічного управління підприємством в умовах ринкової економіки, що передбачає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління та спрямоване на вибір оптимального одержання найвищих економічних результатів.

Специфіка сфери управління визначає необхідність виокремлення в менеджменті різних напрямів: фінансовий менеджмент, управління персоналом, стратегічний та ін. Важливу увагу слід приділити визначенню банківського менеджменту, який є складовою успіху будь-якого банку.

Банківський менеджмент - сукупність принципів, методів і технологій управління банком з метою збереження конкурентних переваг, підвищення прибутковості банку за умови дотримання надійності та ліквідності. Це управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.), які пов'язані із стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом.

Банківський менеджмент характеризується ієрарархічністю, системністю, стійкістю та мобільністю, економічністю й ефективністю, завдяки яким забезпечується узгодженість цілей, можливостей банку та інтересів його персоналу.

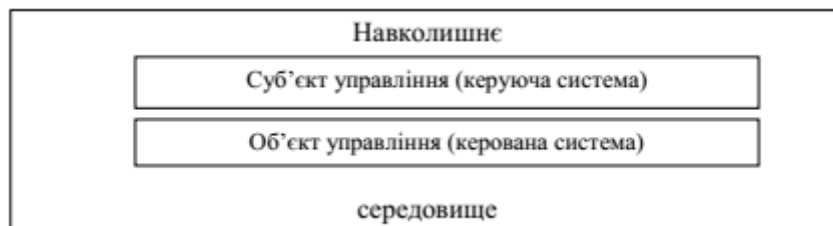


Рис. 1. Макроструктура банківського менеджменту

Суб'єкт управління – це колегіальні органи, структурні підрозділи банку і відповідальні посадові особи, які мають право ухвалювати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком. Основним принципом управління є розподіл функцій загального (стратегічного) управління, оперативного управління та контролю. Відповідно в організаційній структурі банку можна виокремити такі типи суб'єктів управління:

- рада директорів і правління банку (виконавча дирекція), які здійснюють функції загального (стратегічного) управління;
- основні підрозділи банку, що обслуговують клієнтів, а також комітети банку, які здійснюють загальне керівництво його оперативною діяльністю;
- допоміжні підрозділи, які відповідають за створення умов діяльності всіх структур банку;
- управлінські підрозділи банку (планово-економічне управління та управління ризиками), що відповідають за планування і контроль діяльності банку (контролінг) і підготовку звітів для суб'єктів загального (стратегічного)

управління.

Доцільно зазначити, що в сучасних умовах склад і взаємодія суб'єктів управління банківською діяльністю також змінюються. Адже на сьогодні дедалі більшого значення набувають горизонтальні комунікації між різними напрямками діяльності організації, а ініціатива та самостійні рішення виконавчого персоналу стають необхідною запорукою успіху. Отже, можна говорити про те, що в сучасних умовах суб'єктами управління банку є всі його працівники, незалежно від посад, які вони займають.

Об'єкт управління – це відносини банку із суб'єктами економіки, а також відносини підрозділів і керівних осіб усередині банку. Основні об'єкти банківського менеджменту можна представити таким чином:



Рис. 2. Об'єкти банківського менеджменту

З огляду на те, що до ендогенних (внутрішніх) факторів управління належать технологія, організаційна структура, персонал, мета і завдання банку, то ефективне функціонування банку обов'язково має базуватися на науковому аналізі цього середовища: тенденцій розвитку колективу, якості раніше обраної стратегії розвитку, оперативного управління і контролю тощо.

Ефективний менеджмент банку неможливий без дослідження і врахування факторів зовнішнього середовища. Традиційно зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого (постачальники інформації, технології, інфраструктура, трудові ресурси, капітал, клієнти, конкуренти, закони і законодавчі органи, нагляд і регулювання) та непрямого впливу (стан економіки, політичні, соціально-культурні фактори, міжнародні події, науково-технічний прогрес)

2. Напрями діяльності банківського менеджменту

За напрямками діяльності банківський менеджмент поділяють на фінансовий та організаційний (табл. 1).

Фінансовий менеджмент у банку – це система управління його грошовими потоками, яка передбачає визначення перспективних і поточних цілей банківської установи, стратегічне і тактичне планування, моніторинг поточної

діяльності та аналіз досягнутих результатів.

Таблиця 1

Напрями діяльності банківського менеджменту

| | |
|---|---|
| Фінансовий Управління фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку | Організаційний Організація та управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку |
| Управління активами і зобов'язаннями | Управління інформаційними технологіями |
| Управління власним капіталом | Організація систем контролю та безпеки |
| Управління процесом планування | Управління кадровим потенціалом |
| Управління прибутковістю | Організаційна структура |
| Управління ліквідністю та резервами | |
| Управління банківськими ризиками | |

Об'єктом діяльності фінансового менеджменту у банку є фінансові операції та потоки грошових коштів. **Предметом** діяльності фінансового менеджменту у банківській установі є розробка методик раціонального планування та реалізації фінансової діяльності банку й управління фінансовими процесами залучення і розміщення грошових коштів.

Основна ціль фінансового менеджменту у банку – приріст власного капіталу і прибутку за умови збереження стабільності та стійкості банку.

3. Функції менеджменту банківської установи

Процес менеджменту передбачає виконання функцій аналізу, планування, організації, регулювання, мотивації та контролю (рис. 3). **Аналіз** охоплює сукупність факторів, які визначають умови функціонування банку в поточному та в майбутньому періодах. Ці фактори слід розподіляти на зовнішні щодо банківської діяльності і внутрішньобанківські. Результатом аналітичної роботи має бути якісна інформація, на підставі якої реалізовувалися б інші функції менеджменту. Аналіз має передувати ухваленню будь-якого управлінського рішення.

А. Функції фінансового менеджменту



Б. Функції організаційного менеджменту



Рис. 3. Функції банківського менеджменту

Аналіз охоплює проведення експрес- та поглибленого аналізу фінансових операцій банку: результатів фінансової діяльності відділень, філій; узагальнених результатів фінансової діяльності банку загалом. Одним із головних напрямів аналізу є оцінювання: динаміки показників обсягу діяльності банку; ресурсної бази; стану активів банку; ліквідності на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів; доходності. Поряд з цими напрямками, банківські установи здійснюють аналітичні розробки за окремими напрямками: аналіз кредитного портфеля, портфеля цінних паперів, кредитоспроможності клієнтів, достатності власного капіталу, процентної маржі тощо.

Функція **планування** – це процес визначення цілей банку на майбутнє і розробки шляхів їхнього досягнення. У процесі планування керівництво банку намагається одержати відповіді на такі запитання: «Де перебуває банк? Де він має перебувати в майбутньому? Як він збирається цього досягти?».

Зміст цієї функції полягає в розробці та реалізації системи стратегічних і поточних планів та оперативних бюджетів за основними напрямками діяльності, структурними підрозділами та банку загалом. Призначення цих документів полягає у тому, що вони дають змогу колективові банку ознайомитись із загальними завданнями, стратегією і тактикою їхнього виконання, а також ресурсами, що є в розпорядженні. Функція планування має містити розподіл ресурсів, повноважень і відповідальності між напрямками бізнесу та проектами, а також їхній оптимальний перерозподіл у процесі реалізації стратегії.

Для досягнення запланованих фінансових результатів діяльності банку на ринку потрібна налагоджена організація здійснення банківських операцій. Організаційна функція дає змогу упорядкувати всі сторони діяльності банку (правову, економічну, технологічну, соціально-психологічну).

Функція **організації** полягає в формуванні структури банку та забезпеченні всім необхідним для нормального функціонування, а саме у створенні підрозділів банку, визначенні їхніх повноважень, встановленні вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, координації їхніх дій. В процесі реалізації цієї функції забезпечується створення і збереження взаємовідносин, видів діяльності, цілей, прав та інших факторів через розробку і використання відповідних положень, інструкцій, організаційних схем, схем документообігу, організацію внутрішніх і зовнішніх зв'язків тощо.

Іншою функцією є **регулювання** (оперативне управління) – процес прийняття та обґрунтування поточних управлінських рішень, визначення механізмів їхнього упровадження. Таким чином, функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стійкість банку у разі виникнення відхилення від заданих параметрів, а також забезпечує неперервність, безперебійність процесу управління, узгодженість роботи всіх підрозділів банківської установи шляхом установа високоефективних комунікаційних зв'язків між ними.

Завданням менеджменту є **мотивація** кожного співробітника банку для досягнення найвищих результатів діяльності. Мета мотивації – активізувати персонал банку, спонукати його до високоефективної праці для виконання

визначених цілей. Сучасна мотивація полягає не лише в забезпеченні виконавчої дисципліни персоналу, а в організації використання інтелектуального та творчого потенціалу персоналу та управлінні знаннями.

Разом із цим, виконання ухвалених рішень потрібно контролювати. Функція **контролю** полягає в перевірці виконання управлінських рішень та інформуванні про певні відхилення. Контроль забезпечує діагностику поточного стану справ щодо обраних стандартів і критеріїв, дає можливість зорієнтуватись керівництву у будь-якій ситуації, що склалася, стимулювати діяльність персоналу банку, адаптувати поточні плани до зміни зовнішньої чи внутрішньої сфери діяльності. Для банків контроль має важливе значення, оскільки вони зберігають і управляють великими обсягами чужих грошей і цінних паперів.

4. Інструментарій менеджменту у банку

Інструментарій банківського менеджменту містить сукупність принципів, методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, визначених для банківської установи.

Принципи менеджменту, в тому числі банківського:

- спрямованість дій суб'єкта управління на досягнення конкретних цілей;
- єдність мети, результатів та засобів їхнього досягнення;
- комплексність процесу управління, який передбачає аналіз, планування, регулювання та контроль;
- єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування для забезпечення неперервності відповідного процесу;
- контроль за прийнятими управлінськими рішеннями як найважливіший фактор їхньої реалізації;
- матеріальне і моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень колективу загалом та кожного його члена зокрема;
- гнучкість організаційної структури управління, яка дає змогу вирішувати функціональні та управлінські завдання.

Ефективна організація управління досягається з допомогою методів менеджменту. **Методи управління** – це сукупність різних підходів, способів, прийомів, процедур і правил управління банком, засоби впливу на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей. До специфічних методів менеджменту належать такі: управління функціональними підсистемами банку, виконання функцій менеджменту.

Методи виконання функцій менеджменту:

- аналіз;
- організація;
- мотивація;
- планування;
- регулювання;
- контроль.

Методи управління функціональними підсистемами:

- маркетинг;
- фінансові ресурси;
- інновації;
- ризик-менеджмент;
- технологічні ресурси;
- персонал;
- контролінг;
- менеджмент-аудит;

– організаційні ресурси.

Серед методів виконання функцій менеджменту за формою організації розрізняють прямі та непрямі. Їх поділяють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові, а також спеціальні, які відіграють допоміжну роль (математичні, кібернетичні).

У процесі управління банком використовують і різні **засоби** впливу на об'єкт управління, вибір яких залежить від специфіки тієї чи іншої сфери банківської діяльності. Одним із головних засобів управління є процентні ставки, а також валютні курси, рівень дохідності цінних паперів, спосіб видачі та погашення кредитів, рівень обслуговування клієнтів, реклама тощо.

Вибір конкретних інструментів банківського менеджменту насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. **Цілі та завдання**, котрих прагне досягти банк, зумовлюють формування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту.

Пріоритетне **завдання менеджменту** полягає у забезпеченні максимізації ринкової вартості фірми, а ринкова ціна акцій вважається найбільш ефективним показником результативності роботи. Більшість банківських установ належить до акціонерних, тому їхні власники зацікавлені в зростанні вартості акціонерного капіталу й доходу за ним. Якщо цього не відбувається, то ймовірним є пошук акціонерами кращих інвестиційних можливостей і вплив капіталу. Вартість акціонерного капіталу залежить від двох основних факторів – чистого прибутку та рівня ризику банківських операцій. Вартість акцій банку збільшуватиметься, якщо очікується підвищення дивідендних виплат у майбутньому або зменшується рівень ризику, за який відповідає банк. Для підвищення вартості акціонерного капіталу менеджери мають реалізовувати таку мету: або збільшити майбутні доходи банку, або зменшити ризиковість операцій, або поєднати виконання цих завдань.

Основна економічна мета банківського менеджменту полягає не в орієнтації на максимізацію поточного прибутку банку, одержаного будь-якою ціною, а в довготерміновому зростанні вартості банку (тобто вартості його капіталу), що передбачає одержання довготермінового прибутку, потенційне зростання обсягу операцій, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій банківської установи і стабільні дивіденди.

У процесі реалізації головної мети банківський менеджмент спрямований на досягнення таких **завдань**:

- визначення стратегії банківської діяльності;
- визначення організаційної діяльності банку (впорядкування діяльності керівників, виконавців, зобов'язань стосовно акціонерів);
- визначення політики діяльності банку (політика формування ресурсів та кредитування);
- розроблення адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- мотивація діяльності;
- контроль діяльності банку (юридична структура, структура внутрішнього аудиту, структура безпеки та комерційної таємниці).

Основне завдання управління фінансами банку полягає в комплексному

управлінні активами й пасивами для максимізації вартості банку, яка характеризується прибутковістю і ризиковістю операцій, які він здійснює. Відповідно основними завданнями фінансового менеджменту банківської установи є такі:

- управління ефективністю інновацій;
- управління ефективністю та рентабельністю поточних операцій;
- управління фінансовими і нефінансовими ризиками.

Цілі банку можна відобразити у вигляді такої ієрархії (рис. 4)

Рентабельність – це відносний показник прибутковості, виражений у процентах, який характеризує ефективність витрат банку. Забезпечуючи прибутковість, важливо не забувати про запобігання ризикам, які виникають у процесі фінансової діяльності.



Рис. 4. Ієрархія цілей діяльності банку

Ліквідність банку – це його спроможність своєчасно виконати грошові зобов’язання. Вона визначається переважно між термінами і сумами погашення активів та термінами і сумами виконання зобов’язань банку. Довіра клієнтів є життєво важливим фактором. Навіть незначні можливі проблеми із розрахунками можуть спонукати клієнтів забрати із рахунків власні гроші, що спричинить серйозні фінансові труднощі для банку. Отже, він мусить постійно дбати про достатність резервів ліквідності.

Високий ступінь *надійності* зменшує ймовірність непередбачуваних витрат, пов’язаних із технічними збоями, викраденням коштів, прорахунками у діяльності тощо. Для зміцнення надійності необхідно дбати про прозорість потенційно небезпечних операцій. Це дасть змогу уникнути збитків або принаймі обмежити їх.

Розвиток банку пов’язаний із розширенням обсягів фінансових операцій, та зі збільшенням кількості клієнтів. У довготерміновій перспективі *розвиток* є неодмінною передумовою забезпечення належного рівня рентабельності.

Крах банківської установи може настати у двох випадках. По-перше, банк виявляється неплатоспроможним унаслідок виснаження його капіталів, зумовленого збитковістю від позик та інвестицій. По-друге, незважаючи на прибутковість, банк не може задовольнити вимоги клієнтів з повернення їх депозитів (тобто в умовах втрати ризику ліквідності). Чим вища очікувана зміна обсягів депозитів, тим вищою має бути частка ліквідних коштів у банківських

активів. На рис. 5 схематично відображено проблему вибору між прибутковістю і надійністю, яку мають вирішити менеджери банку.



Рис. 5. «Магічний трикутник» цілей банку

Отже, менеджери банку мають вирішити суперечності у досягненні таких цілей: одержання максимального прибутку, з одного боку, за умови збереження ліквідності та платоспроможності – з іншого («магічний трикутник цілей»).

5. Правові основи менеджменту у банку

Одним із визначальних факторів розвитку банківського менеджменту в Україні є формування сучасної правової бази банківської сфери.

Характерною ознакою банківської діяльності є її високий рівень ризиковості. У цих умовах у всіх країнах банківська діяльність належить до найбільш регульованих з боку держави, що дає змогу захистити інтереси власників грошових вкладів і депозитів, наданих банку. Методами централізованого регулювання банківської діяльності є законодавчі акти і нормативні документи органів банківського нагляду.

До основних законодавчих актів, які регулюють діяльність кредитних установ в Україні, належать такі: Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон України «Про Національний банк України» від 27.02.2004 р., Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23.02.2012 р., Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 р., Закон України «Про іпотеку» від 05.06.2003 р. та інші. Вищезазначені та інші закони, ухвалені Верховною Радою України, щодо банківської діяльності становлять перший блок правових документів, які визначають вимоги до організації банківського менеджменту.

Другий блок нормативно-правових актів становлять нормативні документи Національного банку України та визначають склад і зміст пруденційних норм та вимог до кредитних організацій. За допомогою вказаних норм регулюються гранична величина ризиків, яку визначає кредитна установа, формування резервів, які забезпечують їхню стійкість і надійність. У нормативних документах Національного банку України сформульовані також вимоги до порядку реєстрації та ліцензування кредитних установ, організації бухгалтерського обліку і звітності, здійснення кредитних операцій, безготівкових розрахунків тощо.

До третього блоку документів, які характеризують зміст банківського

менеджменту, належать нормативні документи кредитних організацій. Це різні положення, інструкції, методики, що визначають політику банківських установ загалом і за визначеними напрямками, порядок здійснення окремих операцій, методики здійснення аналітичних розробок, порядок здійснення внутрішньобанківського контролю, вимоги до кредитної документації та інші питання.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність і зміст організації банківської діяльності.
2. Принципи організаційного процесу у банку.
3. Типи систем управління банком.
4. Види організаційних структур банківських установ.
5. Причини і фактори зміни організаційної структури банків.
6. Суб'єкти управління банку та їхні повноваження.

1. Сутність і зміст організації банківської діяльності

Успішне управління діяльністю банку можливе лише в межах ефективної організаційної структури. У методиці SWOT-аналізу організаційну структуру банку визначають як одну з основних внутрішніх можливостей банку.

Організація банківської діяльності – це структурне упорядкування такого підприємства, як кредитна установа. Інакше кажучи, через організацію банківської діяльності в межах поточної виробничої діяльності координується взаємозв'язок між людськими ресурсами, матеріальними ресурсами, інформацією.

Ефективна організаційна структура – це:

- кількість і функції управлінських служб;
- механізм їхньої підпорядкованості та координації;
- інформаційне забезпечення (документообіг).

Метою організації банківської діяльності є забезпечення стабільного порядку діяльності банку: раціоналізація управління банком, підвищення якості банківських продуктів та продуктивності праці банківських службовців, забезпечення прибутковості банку. Інакше кажучи, в процесі організації діяльності банку мають бути реалізовані хоча б три таких цілі: досягнення високого рівня рентабельності, забезпечення достатнього рівня ліквідності та безпеки банку.

У процесі організації кредитної установи, з одного боку, необхідно створити організаційні підрозділи (управління, відділи) і визначити їхні завдання. З іншого боку, слід урегулювати трудові процеси, необхідні для виконання завдань цих окремих організаційних підрозділів. При цьому потрібно визначити, в якій послідовності мають відбуватися певні види діяльності, щоб якнайбільш ефективним був той чи інший виробничий процес (наприклад, надання кредиту).

Завдання організації банківської діяльності полягає в тому, щоб через розподіл праці та створення організаційних структур (відділів, управлінь, комітетів) сприяти реалізації цілей банку, а також налагодити роботу персоналу

організаційних структур відповідно до визначених цілей і координувати її. Для цього важливими є також завдання щодо організації інформаційного забезпечення, розробки правил і процедур здійснення різних видів банківської діяльності.

Організація банківської діяльності має такі особливості:

– на відміну від виробничих підприємств, які оперують технологіями матеріального виробництва, банки розробляють і впроваджують технології акумуляції та перерозподілу грошей;

– у продуктивності праці банку домінують особистісні фактори, на відміну від матеріальних і технічних, що мають важливе значення в промисловому виробництві;

– специфіка банку орієнтується на встановлення довготермінових відносин з клієнтами, передбачає виконання операцій згідно з потребами клієнтів і в зв'язку з цим важливого значення набуває організація роботи з персоналом.

Організаційна структура конкретного банку має бути адекватною до обсягу операцій, які він здійснює. Традиційно організаційна структура пов'язана з вирішенням таких завдань:

– визначення ступеня централізації процесу управління;

– здійснення організаційного відокремлення (департаменталізація);

– знаходження оптимального рівня керованості;

– співвідношення рівнів ієрархії та масштабу керованості;

– розподіл праці;

– раціональна організація комунікацій і координація;

– правильний розподіл прав і відповідальності між складовими організаційної структури.

Ефективна організаційна структура банку має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи. Організаційній структурі банку має бути властивий чіткий і налагоджений порядок взаємопов'язаних дій у таких напрямках:

– орієнтація організаційної структури на стратегію розвитку;

– співвідношення організаційної структури з технологічними можливостями;

– оптимізація міжструктурних взаємовідносин, досягнення взаєморозуміння між підрозділами;

– формування сильних, економічно грамотних управлінських команд;

– підвищення орієнтованості основних підрозділів банку на результат;

– створення дієвих координаційних механізмів або інноваційних структур проектного типу під цільові потреби;

– формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників.

2. Принципи організаційного процесу у банку

Ефективна організація передбачає правильний розподіл функцій і завдань між підрозділами банку і врегулювання трудових процесів, які сприятимуть

досягненню виробничих цілей банку. Для того, щоб це забезпечити, організацію банківської діяльності потрібно здійснювати відповідно до визначених принципів.



Рис. 1. Принципи організаційного процесу

Принцип економічності потребує створення такої організаційної структури, яка забезпечить виробничу діяльність банку, до якої буде залучено якнайменше персоналу і матеріальних засобів.

Принцип відповідності встановленому порядку і безпеці передбачає, щоб організаційна структура мала високоефективні механізми контролю і безпеки, які убезпечували б від ризику помилок і зловживань.

Принцип доцільності конкретизується у вимогах регулювання виробничих процесів таким чином, щоб їх можна було реалізувати якнайпростіше і якнайшвидше.

Окрім цього, принципами організаційного процесу банків є такі:

- функціональна побудова – структура банку прив'язана до того виду діяльності, що він здійснює (наприклад, якщо банк здійснює кредитні операції, то створюється кредитний відділ, розрахункові операції – розрахунковий та ін.);
- відповідність продекларованій місії – організаційна структура має забезпечити реалізацію основної мети діяльності банку (одержання прибутку);
- ієрархія владних повноважень: є два рівні управління – вища ланка (керівництво банку, яке реалізовує управлінські функції) та інші підрозділи (різні управління, зайняті обслуговуванням клієнтів);
- спільні та координовані дії – необхідно забезпечувати координацію і взаємодію різних підрозділів банку;
- раціоналізація управління – діяльність потрібно організувати таким чином, щоб забезпечити розвиток банку;
- забезпечення цілісності та відповідності умовам зовнішнього середовища – в межах єдиної стратегії розвитку, ухваленої в банку, його підрозділи тісно взаємодіють, кожен удосконалюючи свою діяльність відповідно до зміни умов зовнішнього середовища;
- забезпечення контролю – обов'язковим елементом організації банку є внутрішній і зовнішній аудит, що забезпечує контроль законності банківських операцій;
- регламентація діяльності персоналу банку – дає змогу забезпечити внутрішню упорядкованість, погоджені дії внутрішніх підрозділів банку через

розробку статутів, положень про окремі відділи і служби, технологічні карти операцій, посадові інструкції;

- забезпечення оперативною і достатньою інформацією – реалізовується шляхом створення у банку підрозділів, що збирають і обробляють інформацію.

3. Типи систем управління банком

Системи управління кредитних установ можуть бути побудовані по-різному. Це залежить від багатьох факторів впливу, зокрема від розмірів банку. Із збільшенням кількості співробітників, посиленням диференціації продукції та клієнтів, а також просторової експансії, потрібно децентралізувати завдання, з одного боку, а з іншого – забезпечити необхідні гнучкість та ефективність процесу прийняття рішень.

У загальній організаційній структурі банку можна виокремити такі системи управління:

- лінійні системи;
- систему штабних ліній.

Лінійні системи утворюють відділи, що виконують лінійні функції. Лінійні функції делегуються із вищих щаблів ієрархії на нижчі, що створює неперервний ланцюг команд, які пов'язують один рівень з іншим. Лінійні підрозділи переважно виконують операційну роботу. Лінійні системи бувають однолінійні та багатолінійні. В **однолінійних системах** нижчестоящий підрозділ одержує вказівки тільки від однієї вищестоящої інстанції («принцип єдності видачі вказівок»). Навпаки, звіти, заяви надходять від нижчих підрозділів до вищих (рис. 2).



Рис. 2. Однолінійні системи

Перевагою цієї системи є чіткість відносин підлеглості, недоліком – відносно тривале прийняття рішень, а також можливе перевантаження вищих і середніх інстанцій.

Багатолінійні системи характеризуються тим, що, незважаючи на підпорядкованість відділів одній інстанції, вони можуть одержувати спеціальні вказівки від інших і звітувати перед ними. Так, наприклад, організаційна структура може бути такою, що працівник відділу закордонних операцій має представляти на затвердження керівнику кредитного відділу всі заяви на відкриття імпорتنих акредитивів до того, як уповноваженому іноземному банку буде відіслано авізування (рис. 3).

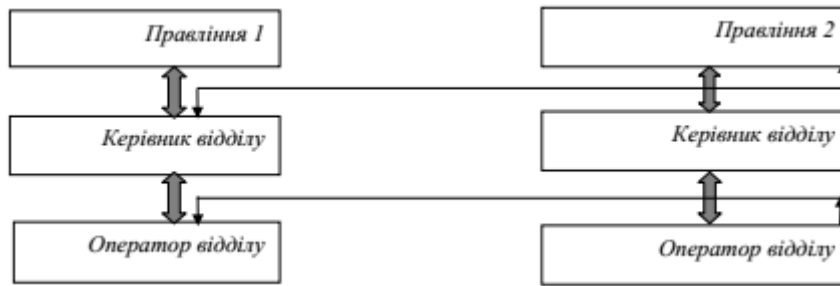


Рис. 3. Багатолінійні системи

Перевагою багатолінійних систем є те, що можна значно скоротити процес прийняття рішень і покращити його завдяки залученню відповідних фахівців. Недоліком є можливість виникнення конфліктних ситуацій, оскільки спеціальні професійні компетенції надані різним інстанціям.

Систему штабних ліній формують відділи, що виконують штабні функції. Штабні відділи не належать до інших організаційних підрозділів банку, а лише здійснюють обмежені розпорядчі функції (планування, консультування, спостереження) (рис. 4). Типовими штабними відділами є секретаріати правління, юридичний відділ, відділ кадрів тощо.

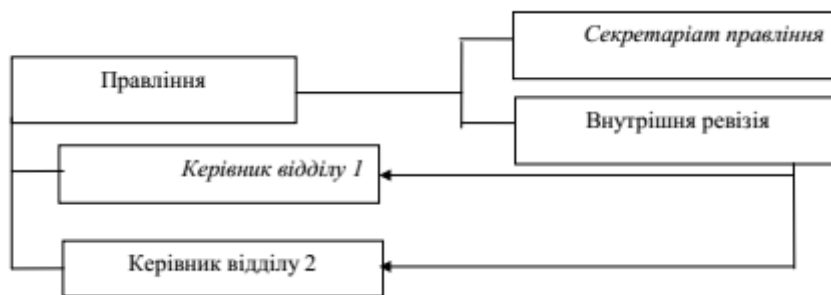


Рис. 4. Система штабних ліній

Винятком є відділи штабного характеру, які мають специфічні професійно спеціалізовані розпорядчі права і права на інформацію. Так, наприклад, оргвідділ може вплинути на структуру завдань і робочі процеси в банку, відділ ревізій – змінити на основі результатів перевірки окремі процедури виробничих процесів, а відділ кадрів – здійснити відповідний прийом і відбір працівників.

Перевага системи штабних ліній полягає в якісному прийнятті рішень високопрофесійними спеціалізованими співробітниками штабу. Недоліком можуть бути приховані конфлікти в процесі узгодження рішень між штабними та іншими організаційними підрозділами банку.

2. Види організаційних структур банківських установ

Банки в ринкових умовах спеціалізуються на наданні різних видів послуг, визначаючи різні цілі, тому їхні організаційні структури можуть значно відрізнятися. Кожен вид організаційної структури має і переваги, і недоліки, які потрібно врахувати в процесі вибору оптимальної структури організації, що відповідає ринковим умовам. Організаційна структура банку має забезпечити високоефективну діяльність його службовців, успішну реалізацію всіх функцій управління, максимально задовольнити потреби клієнтів і в підсумку досягти

головну ціль банківського менеджменту.

Є кілька основних груп організаційних структур:

- організаційні структури за принципом бюрократії;
- адаптивні організаційні структури;
- організаційні структури, що відрізняються за ступенем централізації.

Організаційні структури банку відрізняються насамперед за принципом бюрократії, тобто організації документообігу, інформаційних потоків. Розподіл праці між банківськими підрозділами передбачає забезпечення злагодженої діяльності всіх управлінських ланок, чіткий розподіл функцій, строгу регламентацію діяльності кожного працівника і підбір кадрів відповідно до їхньої компетенції.

Бюрократична модель має три основні форми:

- функціональні організаційні структури;
- дивізійні організаційні структури;
- організаційні структури, що діють на міжнародних ринках.

За функціональної організаційної структури керівництво банку передбачає розподіл функцій, які строго регламентовані, між службами. На сьогодні в чистому вигляді вказана структура діяльності характерна переважно для недиверсифікованих банків дрібних і середніх розмірів, де надається обмежений спектр послуг, а умови зовнішнього середовища відносно стабільні. І якщо для провідних банків світу характерна структура холдингу (більшість закордонних банківських установ має дивізійну структуру, періодично практикуючи впровадження адаптивних організаційних структур), то для більшості вітчизняних банків, які є універсальними, характерна саме така організаційна структура.

Дивізійна організаційна структура банку передбачає організацію діяльності його підрозділів відповідно за видами банківських продуктів, групами споживачів та регіональними ознаками. Відповідно розрізняють: організаційні структури, зорієнтовані на надання різних видів банківської продукції; структури, зорієнтовані на різні групи споживачів; регіональні організаційні структури.

Структури, зорієнтовані на надання різних видів банківських послуг, передбачають управління продажем кожного продукту окремо. Традиційно дивізійно-продуктова структура представлена в банківському бізнесі такими напрямками, як кредит, інвестиційна діяльність, довірче управління.

Структури, зорієнтовані на різні групи споживачів, базуються на потребах цільових споживачів послуг. Банки застосовують ці структури як при обслуговуванні оптових, так і роздрібних клієнтів. Дивізіоналізація за групами клієнтів – це, як правило, роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, індивідуальне банківське обслуговування, послуги іншим банкам.

Регіональні організаційні структури. Основою цієї структури є побудова банківської діяльності через мережу відділень, що пропонують послуги в різних регіонах.

Із середини 1980-х рр. така структура банків у найбільш розвинених країнах світу стала домінуючою. Порівняно з функціональною структурою

дивізійна є більш гнучка, в її рамках швидко вирішуються складні міжфункціональні проблеми, більш оперативно приймаються рішення.

Організаційні структури банків, що діють на міжнародних ринках, мають тенденцію до глобалізації. Розрізняють глобальну структуру із регіональною орієнтацією і глобальну структуру з продуктовою орієнтацією. На міжнародних ринках банк може діяти в таких організаційних формах: відділення, представництва, філії, консорційна участь. На сьогодні найбільші світові банки – це банківські холдинг-компанії, представлені майже на всіх сегментах ринку фінансових послуг. Їхня особливість полягає в тому, що, володіючи контрольним пакетом акцій небанківських структур, що входять у холдинг, останній контролює їхню діяльність у питаннях стратегічного розвитку, зберігаючи при цьому за ними статус самостійних юридичних осіб.

Адаптивні організаційні структури мають більшу гнучкість, ніж бюрократичні, і бувають трьох видів: проектні, матричні та конгломерати.

Проектні структури – це тимчасові організаційні утворення, що вводяться в діючу структуру банку з окремим автономним менеджментом. Після впровадження в дію розробленої системи спеціально створена для цих цілей проектна структура з групою спеціалістів і менеджерів розпускається.

Матричні структури також створюються для реалізації великомасштабних проектів. Разом з тим, матричні структури дають змогу поєднати переваги функціональної та дивізійної структур, забезпечуючи необхідну гнучкість організаційним структурам. Так, на відміну від проектних структур, матрична організація підпадає під вплив керівників структурних підрозділів банку, що створює умови для постійного й ефективного контролю.

Вибір організаційної структури, що відрізняється за ступенем централізації, залежить від масштабів діяльності та фінансової стійкості банку, а також від зовнішніх умов. Кожен банк визначає ступінь раціональної централізації своєї організаційної структури.

5. Причини і фактори зміни організаційної структури банків

Організаційна структура банківської установи є динамічною і видозмінюється під впливом різних факторів (рис. 5)

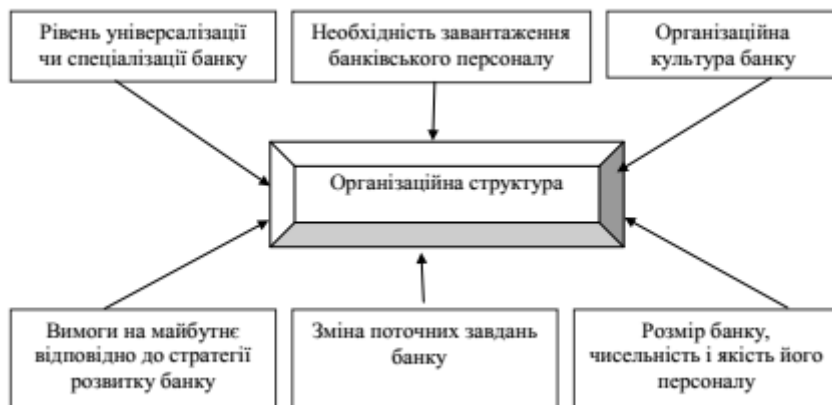


Рис. 5. Фактори, що впливають на зміни в організаційній структурі банку

До зовнішніх факторів, які зумовлюють необхідність реорганізаційних заходів, належать такі:

- зміна в кон'юнктурі деяких банківських послуг, зниження ділової активності на грошових ринках;
- розвиток інновацій, нових банківських продуктів, що зумовлюють створення нових управлінських структур;
- втрата банком конкурентоспроможності внаслідок неефективної пропозиції та продажу банківського продукту;
- технологічні зміни в галузі інформаційного забезпечення і телекомунікацій, що потребують адекватних змін у структурі банку.

Внутрішніми причинами, що зумовлюють необхідність змін в організації управління банком, є такі:

- швидкий розвиток банку в результаті припливу нових акціонерів, посилення конкурентоспроможності та розширення ринку збуту банківських продуктів і послуг;
- збільшення завдань у зв'язку з нововведеннями на фінансових ринках;
- перевантаження банківського персоналу при збільшенні обсягу банківських операцій у всіх напрямках банківського бізнесу;
- недосконала, надто тривала процедура прийняття рішень при незначній компетенції осіб, що їх ухвалюють;
- низький професійний рівень банківського персоналу, плінність кадрів;
- потреба в опануванні нових регіональних ринків збуту і відкритті філій, заснуванні дочірніх компаній та ін.

Реорганізаційні заходи не мають відбуватися часто.

6. Суб'єкти управління банку та їхні повноваження

Організаційна структура банку подібна до інших підприємницьких структур і регламентується Законами України «Про господарські товариства», «Про банки і банківську діяльність» тощо. Діяльність банків так само, як й інших господарських товариств, ґрунтується на корпоративно-нормативних актах, до яких належать установчий договір і статут.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» банки в Україні створюються у формі акціонерного товариства або кооперативного банку. Учасниками можуть бути юридичні та фізичні особи, резиденти і нерезиденти, а також держава в особі Кабінету Міністрів України або уповноважених ним органів.

Головним керівним органом управління будь-якого банку є **загальні збори акціонерів (учасників)**. Збори акціонерів здійснюють загальне керівництво діяльністю банку, визначають цілі та стратегії його розвитку. Вони приймають найважливіші рішення:

- затверджують статут та вносять до нього зміни;
- вибирають раду банку, а також ревізійну комісію;
- визначають організаційну структуру банку;
- затверджують річні звіти діяльності банку, висновки ревізійної комісії та зовнішнього аудитора;

– визначають основні напрями діяльності банку та затверджують звіти про їхнє виконання тощо.

За рішенням зборів акціонерів (учасників) створюється спостережний орган з метою загального керівництва діяльністю банку і контролю за роботою правління та ревізійної комісії. Спостережна рада банку є головним наглядовим органом банку і захищає інтереси акціонерів у перерві між проведенням загальних зборів. Загальні збори акціонерів скликаються радою банку не рідше одного разу на рік.

У **раду банку**, як правило, входять його засновники. Рада банку затверджує річний звіт банку, організовує щорічні збори акціонерів, а також організовує виконання рішень зборів акціонерів, призначає і звільняє голову та членів правління банку, визначає зовнішнього аудитора, бере участь у вирішенні стратегічних питань банківської діяльності, приймає рішення щодо створення, реорганізації та ліквідації структурних підрозділів банку.

Рада банку вибирається один раз на рік зборами акціонерів.

Вищі органи банку реалізують свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні. Виконавчим органом акціонерного банку є правління. **Правління банку** вирішують усі питання його діяльності, які не належать до виняткової компетенції зборів акціонерів (учасників). Роботою правління керує голова правління, який обирається чи призначається згідно зі статутом банку.

У склад правління входять вищі керівники (менеджери) банку: голова (президент, керуючий), його заступники, керівники важливих підрозділів банку. У правління можуть також входити особи, які володіють повністю або частково цією банківською установою.

Правління банку відповідає за загальне керівництво банку, затверджує стратегічні напрями його діяльності. До його компетенції належать також такі питання:

- затвердження структури банку; положень про його структурні підрозділи, філії та представництва;
- затвердження тарифів на надання банком послуг клієнтам;
- розгляд і затвердження внутрішніх документів, які регулюють порядок здійснення банківських операцій;
- формування фондів банку;
- залучення зовнішніх аудиторів для перевірки діяльності банку та ін.

Голова правління здійснює поточне керівництво банком, забезпечує виконання рішень зборів акціонерів, ради і правління банку, несе відповідальність за його діяльність.

Крім цього, у банку створюються декілька постійних *комітетів*, куди входять члени ради директорів і спеціалісти банку. Комітети збираються для розгляду поточних справ. У великому банку створюються, як правило, такі комітети: адміністративний, обліково-позиковий, комітет з довірчої діяльності, тарифний, ревізійний.

Контроль за діяльністю правління банку здійснює **ревізійна комісія**, склад якої затверджується загальними зборами акціонерів (учасників). Перевірка

господарської діяльності проводиться комісією за дорученням зборів акціонерів, правління або з власної ініціативи членів ревізійної комісії. Ревізійна комісія робить висновок за річними звітами і балансами.

Поточний внутрішньобанківський контроль здійснюється *аудиторською службою банку*, яка створюється на правах структурного підрозділу і підпорядковується безпосередньо голові правління банку.

Організаційна структура банку вміщає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції, має свої права та обов'язки.

У блок загальних питань входить організація планування, прогнозування діяльності банку, підготовки методології, служба безпеки і юридична служба.

Комерційна діяльність охоплює організацію різних банківських послуг – кредитування, інвестування, валютні, трастові та інші активні операції, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Це центральний блок, де заробляються банківські доходи. Він, як правило, охоплює кредитне, операційне управління, управління операціями з цінними паперами, валютними операціями та ін.

Фінансовий блок покликаний забезпечити облік доходів і витрат банку. До нього належать: бухгалтерія, відділ внутрішньобанківських розрахунків і кореспондентських відносин, каса.

Адміністративний блок вміщає відділ кадрів, секретаріат, канцелярію, а також господарські підрозділи.

ТЕМА 3. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність планування у банку.
2. Види планування у банківській установі.
3. Стратегічне планування у банку, його етапи.
4. Тактичне планування. Складання бізнес-плану у банках.
5. Фінансове планування і бюджетування

1. Сутність планування у банку

Планування – це процес установлення цілей на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення. Процес планування – це визначення меж для розробки кількісних та якісних завдань банку загалом та кожного його підрозділу зокрема.

Основні завдання планування:

- Визначення перспектив та майбутнього профілю банку;
- Визначення та характеристика сегментів ринку, що їх планує обслуговувати банк;
- Визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- Розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк може одержати бажані результати;
- Визначення цільових рівнів прибутковості банку;
- Створення ефективних систем контролю за виконанням планів.

Важливою категорією планування є горизонт планування, або термін, який воно охоплює. У науковій літературі з планування виділяють довго-, середньо- і короткотермінове планування. У країнах з розвинутою ринковою економікою

горизонт довготермінового планування становить здебільшого 5–10 років, середньотермінового – 3–5 років, короткотермінового – 1–3 роки. У сучасній економічній ситуації, що склалася в Україні, та в банківському секторі горизонт стратегічного планування має становити 3–5 років, середньотермінового – 1–3 роки, а короткотермінового – не більш як рік.

Результатом процесу планування є створення плану як документа зокрема, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку (рис. 1).

У процесі планування виокремлюють такі фази:

- аналіз (збір та оцінювання інформації);
- прийняття рішення (визначення пріоритетів банку та завдань для окремих підрозділів);
- документування (розробка планів і бюджетів кожним підрозділом);
- затвердження (зведення (консолідація) планів підрозділів і схвалення їх на засіданні правління банку);
- контроль за здійсненням плану (аналіз ходу його виконання та протидія відхиленням).

У першій фазі головними дійовими особами процесу є плановий відділ або зовнішні експерти. Вони оцінюють перспективи конкуренції на різних ринках, можливості зростання окремих із них, прогнозують розвиток економіки загалом та окремих її секторів, аналізують недоліки й переваги операцій, які виконує банк, та послуг, які він надає.

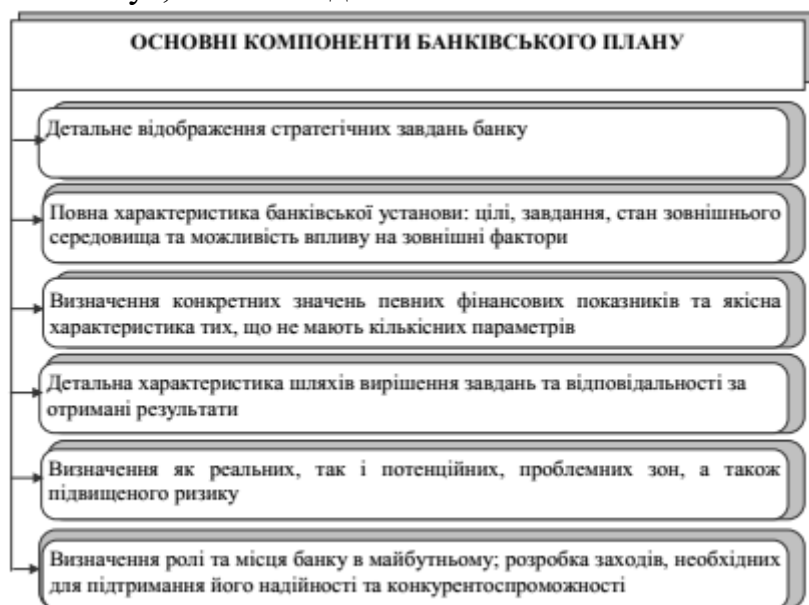


Рис. 1. Компоненти банківського плану

У другій фазі слід наголосити на завданнях (місії) банку. Наприклад, перехід з групи середніх до групи великих банків; розширення мережі банку шляхом створення філій тощо.

Після визначення мети банку кожний підрозділ отримує фінансові завдання і розробляє стратегію їхнього виконання.

Третя фаза планування передбачає відображення стратегій і бюджетів кожного підрозділу у письмовому вигляді. Інакше кажучи, кожен підрозділ банку має сформулювати пакет документів, які характеризували б: власне

стратегію (яке становище? чого прагнемо? яким чином досягти?); план відповідних заходів (що потрібно зробити? коли, хто за це відповідатиме? яким має бути бажаний результат?); планову структуру активів і зобов'язань із процентними ставками за кредитами і депозитами; бюджет (доходи, витрати, капітальні вкладення).

Упродовж четвертої фази процесу планування пропозиції підрозділів і філій аналізують, коригують та затверджують керуючі органи (правління банку).

П'ята – завершальна фаза передбачає здійснення контролю (як правило, щомісячного і щоквартального) за виконанням плану.

Планово-аналітична робота в банку має зводитись до пошуку найбільш ефективного балансу між залученням і розміщенням фінансових ресурсів. Важливими характеристиками таких операцій є їхня ризиковість і ефективність (прибутковість). Отже, головний принцип планування діяльності банку – пошук оптимального співвідношення між ризиком і прибутковістю. Таким чином, у банківському плануванні доцільно виокремити три основні критерії оптимізації:

- ефективність (прибутковість);
- короткотерміновий фінансовий ризик (ліквідність);
- середньо- і довготерміновий фінансовий ризик.

2. Види планування у банківській установі

Планування – це багаторівнева діяльність, тому воно здійснюється як на рівні банку, так і його окремих підрозділів, філій і відділень. Можна виокремити такі рівні планування:

- на рівні банку загалом;
- на рівні підрозділів;
- функціонально-операційний (на рівні ринкового сегмента).

Планування на різних рівнях не можна розглядати відокремлено. Плани, що складаються на рівні банку, є базою для планування на рівні підрозділів, яке відповідно впливає на вироблення інтегрованої банківської стратегії. Крім того, не всі банки мають розгалужену мережу підрозділів. У цьому разі логічно говорити лише про планування на рівні операцій.

Кожен рівень банківського планування забезпечує вирішення певних, характерних лише для нього, питань (рис. 2).

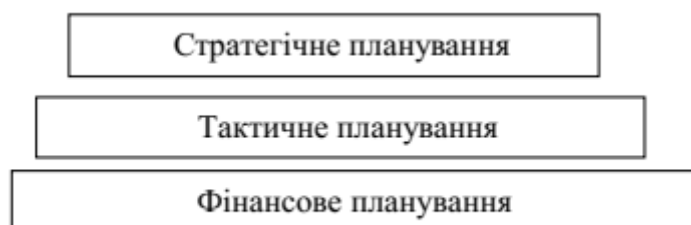


Рис. 2. Види банківського планування

Стратегічне планування дає змогу виробити ідеї, концепції, завдання, підходи щодо їхнього досягнення та вирішення. **Тактичне планування** – це визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії. **Фінансове планування**

і розробка бюджетів дають змогу перевести стратегії та завдання, напрацьовані на перших двох рівнях, у конкретні оперативні фінансові показники.

3. Стратегічне планування у банку, його етапи

Стратегічне планування потребує розробки плану, який дає змогу визначити головну мету і розробити основні ідеї, визначити характер більш доцільного використання ресурсів.

Стратегічний план має відповідати таким вимогам (рис. 3).



Рис. 3. Вимоги до стратегічного плану

Як правило, у стратегічному плані висвітлено:

- вихідні умови й оцінка середовища, в якому банк діятиме;
- пріоритети ринку, під впливом яких відбувається розподіл коштів;
- оцінювання сильних і слабких сторін банку, можливостей і небезпек;
- коригування стратегій з метою реалізації ринкових можливостей;
- визначення періоду стратегічних дій;
- очікувані результати.

Стратегія формується, як правило, на тривалий термін (5–10 років), а межі тактичного планування становлять 1–5 років. Ураховуючи результати такого аналізу, а також цільові установки банку, керівництво розробляє його стратегію щодо сфер діяльності, асортименту і цін на банківські продукти та послуги, допустимого рівня ризиків і способу захисту від них.

Отже, **стратегічне планування** – це процес розробки альтернативних стратегій управління організацією в галузі маркетингу, управління ресурсами і ризиками, організації діяльності персоналу, який забезпечує досягнення її цілей, узгоджених із вимогами ринку і внутрішнім потенціалом кредитної організації.

У стратегічному аналізі переважно широко застосовуються якісні методи досліджень (діагностика, інтерв'ю, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг). Найбільш відомою методикою стратегічного аналізу є SWOT, яка названа за початковими літерами англійських слів: «Strengths» – сильні сторони, «Weaknesses» – слабкі сторони, «Opportunities» – можливості, «Threats» – загрози. Такий підхід дає можливість оцінити сильні й слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає поділ сфери функціонування банку на внутрішнє та зовнішнє середовища. Потім усі події та явища, які відбуваються в цих середовищах, поділяються на позитивні та негативні, тобто визначаються сильні та слабкі сторони діяльності банківської установи. При цьому сильні та слабкі сторони аналізуються щодо ринкових можливостей і загроз. Таким чином, механізм проведення SWOT-аналізу в банківській установі можна відобразити як послідовність таких етапів (рис. 4.).

Ситуаційний аналіз, з одного боку, залежить від стану навколишнього середовища, в якому функціонує банк (зовнішній аналіз), а з іншого – характеризує внутрішній потенціал організації (внутрішній аналіз), щоб розроблені стратегії базувалися на реальних потребах ринку і клієнтів банку та його фінансових можливостях.



Рис. 4. Механізм проведення SWOT-аналізу в банківській установі

Проаналізувавши можливі сценарії розвитку економічної ситуації, слід визначити головні зовнішні фактори, які можуть значно вплинути на показники і результати діяльності банку (наприклад, на зміну обсягу залучених ресурсів, дохідність його операцій тощо). Ці фактори є небезпеками і можливостями, які представляє ринок у процесі SWOT-аналізу.

Внутрішній аналіз дає змогу оцінити:

- фінансовий стан банку;
- якісні та кількісні характеристики послуг, які надає банк порівняно з аналогічними послугами і продуктами конкурентів;
- клієнтську базу банку і динаміку її змін;
- адекватність організаційної структури банку його завданням;
- достатність рівня кваліфікації банківського персоналу.

Основні висновки внутрішнього аналізу слід відобразити у переліку сильних і слабких сторін банку для подальшого їхнього використання в процесі SWOT-аналізу.

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність банку

| № з/п | Сегмент зовнішнього середовища, який впливає на банк | Сутність |
|-------|--|--|
| 1. | Економічна сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Прогнозований та реальний рівень інфляції; – облікова ставка центрального банку, міжнародні ставки LIBOR, MIBOR, MIACH; – курс долара; – дохідність державних цінних паперів; – інвестиційна привабливість; – розвиток країни і її кредитно-фінансової системи. |
| 2. | Соціальна сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Стиль життя; – культура, традиції, менталітет; – життєві цінності; – демографічні показники; – структура споживання та витрат; – добробут життя населення. |
| 3. | Політична сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Діяльність адміністративних, правових, регулюючих інститутів, які ухвалюють та реалізують закони, нормативні акти тощо; – політична стабільність; – незалежність центрального банку. |
| 4. | Технологічна сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Рівень на напрямок технологічного прогресу; – Нові банківські продукти, засновані на використанні новітніх технологій (інтернет-банкінг, система «клієнт-банк»); – новітнє програмне забезпечення. |
| 5. | Інституційна сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Інфраструктура та комунікації. |
| 6. | Екологічна сфера | <ul style="list-style-type: none"> – Природні ресурси в межах регіонів діяльності банків (флора, фауна, земля, повітря, водні ресурси і т. ін.). |

Сильні сторони – це те, у чому банківська установа досягла успіхів, або певна особливість, котра забезпечить їй додаткові можливості. Сила може виявлятися в досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного програмного забезпечення, високій кваліфікації персоналу, якості банківських послуг, професійному менеджменті; популярності установи, довірі вкладників, високому іміджу банку, лідерстві на ринку; низьких витратах; власних високоефективних технологіях; вдалій рекламній кампанії тощо.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування банківської установи або те, що поки не вдається порівняно з іншими конкурентами й спричинює не вигідне становище. Прикладом слабких сторін може бути занадто вузький асортимент послуг, погана репутація банку, недостатня дохідність активних операцій, великі витрати, низький рівень сервісу й обслуговування; відсутність стратегії розвитку; висока концентрація ресурсної бази або кредитного портфеля (залежність від окремих клієнтів чи галузей); застаріла технологія; нестача професійного досвіду; незадовільний маркетинг; недосконала мережа реалізації банківських продуктів; дефіцит коштів на здійснення стратегії; низька прибутковість.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на діяльність установи. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна попиту, зниження доходів населення,

коливання валютного курсу, мінливість ринкової кон'юнктури.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які можна використати для одержання переваги. Як приклад ринкових можливостей, можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту на послугу, яку пропонує банк, появу інтернет-обслуговування, підвищення рівня доходів населення. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі наявні пропозиції ринку, а тільки ті, які може використати кредитна установа.

Зіставлення сильних і слабких сторін із ринковими можливостями та загрозами. Побудова SWOT-матриці. Цей етап аналізу передбачає пошук відповідей на такі запитання: як можна скористатися можливостями ринку, використовуючи сильні сторони банку; за рахунок яких сильних сторін банку можна нівелювати вплив загроз ринку; які слабкі сторони найбільш чутливі до загроз ринку; чи можуть слабкі сторони перешкодити банку скористатися можливостями ринку.

Таблиця 2

Ринкові можливості та небезпеки для банківської установи

| № з/п | Потенційні можливості ринку (Opportunities) | Загрози ринку (Threats) |
|-------|---|---------------------------------------|
| 1 | Покращення інвестиційного клімату | Поява нових конкурентів |
| 2 | Стабілізація валютного курсу | Відсутність альтернатив кредитування |
| 3 | Зниження інфляції | Дестабілізація національної економіки |
| 4 | Розширення клієнтської бази | Зростання податків |
| 5 | Поява нових сегментів ринку | Зміна вподобань клієнтів |
| 6 | Можливість розширення мережі філій | Зниження довіри до банків |
| 7 | Погіршення позицій конкурента | Неможливість розширити ресурсну базу |
| 8 | Зростання попиту на певні банківські продукти | Мінливість законодавства |
| 9 | Збільшення доходів населення | Політична нестабільність |
| 10 | Поширення електронних грошей | Нестабільність валютного курсу |
| 11 | Збільшення безготівкового грошового обігу | Непривабливість з боку інвесторів |

Результатом такого зіставлення є матриця SWOT-аналізу. В цій матриці міститься інформація про основні сильні та слабкі сторони банківської установи, а також записуються можливості й потенційні загрози ринку. При зіставленні цих показників отримуються відповіді на запитання, виокремлені на попередніх етапах SWOT-аналізу. Традиційно SWOT-матриця має такий вигляд (табл. 1).

Матриця SWOT-аналізу

| | Можливості Розширення філійної мережі, іхід на новий сегмент ринку і т. ін. | Загрози Поява сильного конкурента, зміни законодавства і т.ін. |
|---|--|--|
| Сильні сторони Висока конкурентоспроможність продукції, прибутковість і т. ін. | Як використати сильні сторони для реалізації можливостей, які пропонує ринок? В якому напрямі розвиватися? | За рахунок чого можна знизити загрози? Як розширити клієнтську базу в умовах жорсткої конкуренції? Яким чином можна використати сильні сторони для уникнення загроз? |
| Слабкі сторони Неефективне управління ризиками, низький рівень професіоналізму і т. ін. | Що заважає реалізовувати можливості? Як вдосконалити слабкі аспекти діяльності банку за використання ринкових можливостей? | Як уникнути небезпеки? Як не допустити впливу слабких сторін на реалізацію загрози? Як покращити слабкі сторони, щоб уникнути небезпеки? |

Формування стратегії розвитку організації. Після заповнення матриці формуються чотири парні стратегії, які базуються на результатах SWOT-аналізу (рис. 5).



Рис. 5. Схема розширеної матриці SWOT-аналізу

Для того, щоб виявити найбільш ефективний напрямок реалізації стратегії, складається кореляційна матриця SWOT (рис. 6).

У банківській установі SWOT-аналізом і формуванням можливих напрямів діяльності банку займається аналітичний підрозділ (якщо такий існує) або відповідна група, призначена для розробки стратегії. Пропозиції за результатами SWOT-аналізу обговорюються та розглядаються керівниками, акціонерами чи топ-менеджерами банку для вибору обґрунтованих напрямків його діяльності і формування на їхній основі стратегічних альтернатив розвитку банківської установи.



Рис. 6. Матриця кореляційного SWOT-аналізу

На основі висновків, зроблених у процесі ситуаційного аналізу, банк розробляє стратегію розвитку.

Другий етап стратегічного планування передбачає визначення генерального завдання – місії. **Місія банку** як головна стратегія чи концепція розвитку – це загально-банківська філософія, єдиний напрям діяльності, той зразок банківської установи, якою хочуть досягти в майбутньому. Місія дає суб'єктам внутрішнього і зовнішнього середовищ загальну уяву про банк, до чого прагне банк і які кошти готовий при цьому використати; сприяє внутрішньому єднанню банку і формуванню його корпоративного духу; створює можливість для більш ефективного управління банком, оскільки є базою для встановлення його цілей і стратегії, розподілу ресурсів; розкриває для співробітників банку зміст їхньої діяльності.

Визначення місії здійснюється, як правило, на рівні правління банку. Місія не передбачає конкретних кількісних показників, а дає змогу визначити лише тип банківської установи та її цілі. Насамперед беруться до уваги клієнти та їхні потреби. Перелік проблем, вирішення яких передбачає банк при розробці місії, відображено на рис. 7.

| |
|--|
| Взаємовідносини з особами, які пов'язані з діяльністю банку: – акціонерами; – клієнтами; – персоналом; – та іншими. |
| Загальні завдання банку: – зростання; – ефективність. |
| Стиль роботи: – стиль керівництва; – підбір, просування і стимулювання персоналу; – відносини з позичальниками; – звітність; – використання формальних регламентів і методик. |
| Ціннісні орієнтири: – етика; – принципи і норми поведінки. |

Рис. 7. Проблемні питання, на яких базується місія банку

На основі місії розробляються основні документи, меморандуми про кредитну та інвестиційну політику банку щодо питань ціноутворення на банківські продукти і послуги, управління персоналом тощо.

Після розробки місії банку на **третьому етапі** в технологічному ланцюжку стратегічного планування менеджери мають сформулювати стратегічні цілі на плановий період, тобто до визначення масштабних завдань банку за всіма напрямками його діяльності, орієнтованими на реалізацію сформульованої місії.

Якщо місія задає загальні орієнтири, то цілі виражають конкретний стан банку, досягнення якого необхідне як на сучасному етапі, так і в майбутньому.

Цілі дають змогу конкретизувати задекларовану місію банку.

Вони мають відповідати таким вимогам:

- бути конкретними і вимірюваними (рентабельність активів) чи якісними характеристиками (завоювання лідерства на регіональному ринку і розширення якості асортименту банківських послуг);

- орієнтувати в часі, тобто визначати тривалість періоду, за який потрібно досягнути результату. Так, розрізняють довготермінові цілі, виконання яких можливе лише через 5 чи більше років, середньотермінові, що регламентують діяльність організації від 1 до 5 років, і короткотермінові – реалізуються в межах року;

- бути досяжними. Вибір стратегії, яка не відповідає внутрішньому потенціалу організації, може призвести до втрати капіталу і банкрутства. Прикладом є негативний досвід банків, які прагнуть до територіальної експансії й доволі швидко розвивають мережу філій і відділень за відсутності капітальної бази та відлагодженої системи управління і контролю;

- несуперечливими і взаємодоповнюваними (якщо банк визначив багато різноспрямованих цілей, він ризикує зазнати невдачу у процесі їхньої реалізації).

Важливо здійснити ранжування цілей для визначення пріоритетності того чи іншого напрямку діяльності банку. Найбільш значущими для банку є цілі комерційного (методи конкуренції, реклама, ціноутворення тощо) і фінансового характеру (прибуток, затрати, інвестиції тощо).

Наступне ранжування цілей в діяльності банку здійснюється за такими напрямками:

- технологічний (нові банківські технології обслуговування клієнтів, операції, управління, комунікації тощо);

- кадровий (залучення і розвиток персоналу, соціально-психологічна підтримка, політика і просування та ін.);

- сфера банківської безпеки (захист інформації, активів і персоналу);

- ризик-менеджмент (прогноз, аналіз та оцінювання ризиків).

Прикладним результатом постановки цілей є формування «дерева стратегічних цілей». Такий результат визначається як сукупність стратегічних цілей банку, що впливають одна з одної за ієрархічною послідовністю.

Таким чином, стратегічні цілі – це основні результати, яких прагне досягти

банківська установа. Визначаючи конкретні цілі, керівництво формулює ті головні орієнтири, на яких має бути сфокусована діяльність організації загалом та її співробітників.

Найчастіше цілями є такі: досягнення частки на ринку, входження в верхні позиції рейтингів тощо.

На **четвертому етапі** стратегічного планування розробляються стратегії банку. **Стратегію** у формалізованому вигляді можна подати як генеральний напрям (програму, план) діяльності банку, дотримання якого в довгостроковій перспективі має забезпечити досягнень цілей і отримання очікуваного ефекту.

Стратегія банку – це концепція його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі, завдання і шляхи їхнього досягнення та вирізняє банківську устанovu серед конкурентів. Вона є орієнтиром для ухвалення рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків на всіх рівнях діяльності банку. Слід розмежувати генеральну стратегію (місію) банку та базові стратегії його розвитку як конкретні види та напрями його діяльності (рис. 8).

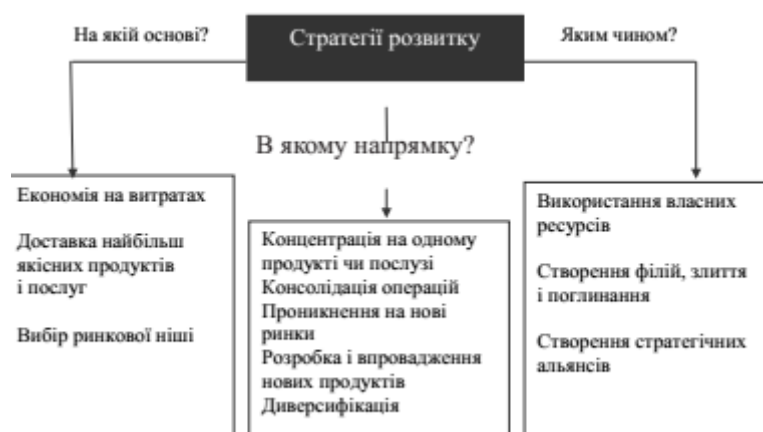


Рис. 8. Стратегічні напрями діяльності банку

Таким чином, на цьому етапі слід відповісти на такі запитання: в чому суть конкурентної переваги банку і за рахунок яких факторів вона буде реалізована (за наявності висококваліфікованих кадрів; знання специфіки діяльності певних груп клієнтів; переваг місцезнаходження; репутації на ринку; застосування сучасних банківських технологій; монопольного становища на ринку; високоефективної системи управління ресурсами банку; ефективної системи стимулювання персоналу тощо).

Шляхи досягнення конкурентної переваги банку:

1) лідерство в ціноутворенні, що передбачає економію на затратах і продаж банківських продуктів за цінами, нижчими від середньоринкових;

2) лідерство щодо якості пропонованих продуктів і послуг, що базуються на пропозиції таких банківських продуктів, які не мають аналогів на ринку чи мають привабливі особливості;

3) зосередження на визначеній ринковій ніші, для завоювання якої банк може використати перелічені вище два способи.

Розробивши стратегії банку за різними напрямками діяльності, необхідно

визначити конкретні завдання щодо їхньої реалізації й уповноважити для цього конкретних виконавців, тобто скласти план узгоджених дій усіх підрозділів банку. Саме цей план дасть змогу практично реалізувати вибрані та обґрунтовані у стратегічному плануванні цілі та стратегії. План дій потрібно розробляти для кожного визначеного сегмента ринку і відповідно до його продуктів.

У **плані дій** слід відображати такі основні моменти:

- завдання для кожного з підрозділів і відповідних виконавців;
- терміни їхнього виконання;
- звітні та інші якісні контрольні показники: документи, інструктивні та методичні матеріали;
- кількісні контрольні показники;
- етапи контролю і значення контрольних показників на ці моменти.

Оперативні завдання слід переоцінювати не рідше, ніж раз на квартал, і за необхідності переглядати. Розробляючи їх, бажано визначити пункти контролю, встановивши відповідні для них показники. Ці параметри можна зібрати в панель контрольних показників як на рівні банку загалом, так і окремих його підрозділів, що відображатиме динаміку виконання стратегічного плану. Контрольні показники можуть бути розподілені за такими групами:

1. Показники обсягу:

- процентні доходи і витрати;
- прибуток;
- активи загалом;
- обсяги операцій за окремими видами активів і пасивів.

2. Показники зростання:

- активів;
- окремих видів активних і пасивних операцій;
- прибутку з процентних доходів і витрат та ін.

3. Показники рентабельності:

- активів;
- банківських операцій;
- центрів прибутковості.

4. Маркетингові показники:

- кількість клієнтів і відкритих клієнтських рахунків;
- кількість нових клієнтів;
- кількість закритих рахунків;
- кількість проданих продуктів і послуг за видами та ін.

5. Показники розвитку технологій управління:

- моніторинг поточної діяльності;
- оцінка ефективності та ризиків поточних операцій;
- поточне планування;
- фінансове, стратегічне і бізнес-планування.

4. Тактичне планування. Складання бізнес-плану у банках

Тактичне планування зорієнтоване на виконання певного завдання. Ці

завдання, як правило, мають короткотерміновий характер і є підтримкою стратегічного плану. У тактичному плані описуються способи вирішення завдань і досягнення цілей у кожній функціональній сфері діяльності банку.

На основі стратегічного і тактичного плану розвитку банку служба планування складає фінансовий план. Фінансове планування і складання бюджетів дає змогу спрогнозувати результати діяльності, відповідно до яких слід здійснювати управління банком.

Бізнес-план дає змогу уточнити одержаний на першому рівні планування стратегічний план і на його основі розробити конкретний фінансовий проект реалізації в межах поточного етапу стратегічного планування (як правило, в межах року).

Бізнес-план має бути основою управління як окремими продуктами та видами діяльності, так і банком загалом.

Мета розроблення бізнес-плану – спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

Бізнес-план має такі складові елементи (рис. 9).



Рис. 9. Структура бізнес-плану банку

Бізнес-план дасть змогу керівництву вирішити такі основні питання:

- 1) визначити конкретні фінансові продукти, цільові ринки та місце банку на цих ринках;
- 2) сформувані довготермінові цілі, тактику і стратегію їхнього досягнення;
- 3) визначити відповідальних осіб;
- 4) оцінити витрати на формування та реалізацію банківських продуктів;
- 5) виявити відповідність чисельності та якісного складу персоналу банку мотивації праці;
- 6) визначити необхідні маркетингові та рекламні заходи для досягнення завдань;
- 7) оцінити фінансовий стан та встановити відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення запланованих завдань;
- 8) передбачити ризики, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

До плану банку пред'являються такі вимоги: він має бути затверджений власниками банку в особі найвищого органу його управління; містити поточні та перспективні напрями розвитку банку; охоплювати як конкретні (виражені цифрами) цільові орієнтири, так і засоби та методи їхнього досягнення.

У бізнес-плані банку передбачено такі основні розділи:

- інформація про банк (назва банку, форма власності, структура управління і чисельність персоналу);
- перелік операцій, які виконує банк;
- характеристика послуг, які він надає;
- визначення основних планових показників;
- поточна маркетингова ситуація (сегментація ринку, конкуренти);
- маркетингова стратегія банку;
- розрахунок собівартості послуг;
- тарифи;
- розрахунок прибутку;
- планування бюджету.

Основні етапи складання бізнес-плану банку:

- дослідження економічного і фінансового стану в ретроспективному періоді (від 3 до 5 років);
- дослідження стану системи управління банківської установи і оцінювання спроможностей команди менеджерів, персоналу, інноваційної політики банку, його сильних і слабких сторін;
- визначення структури асортименту банківських послуг та їх можливої зміни впродовж прогнозованого періоду;
- визначення обсягу послуг, які надає банк, за кожним їхнім видом і оцінювання доходів на прогнозований період;
 - визначення видатків на прогнозований період;
 - визначення напрямку і сум необхідних (доцільних) інвестицій.
 - складання прогнозованого звіту про прибутки і збитки;
 - складання прогнозного балансу;
 - складання прогнозу грошових потоків;
 - податкове планування і прогноз впливу податкових вилучень на грошові потоки;
 - складання варіантів бізнес-плану й аналіз «чутливості» прогнозу грошових потоків до зміни цих варіантів;
 - вибір найбільш реального прогнозу та його обґрунтування.

Часто на етапі фінансового планування стає зрозумілим, що деякі стратегічні завдання щодо основних напрямів розвитку банку на цьому етапі не можуть бути вирішені через відсутність необхідних ресурсів (нестача внутрішнього потенціалу). Тоді план дій потрібно переглянути і знайти менш капіталомісткі альтернативи розвитку. У проектах, пов'язаних із розвитком банку, важливо оцінити момент, з якого вкладені гроші забезпечуватимуть реальну віддачу.

5. Фінансове планування і бюджетування

Фінансове планування в банку – це процес, який забезпечує перетворення цілей, завдань і заходів щодо їхнього виконання у конкретні фінансові показники і нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління банківською установою у плановому періоді.

Фінансове планування забезпечує:

- встановлення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;
- визначення проблем і перешкод, що виникають при реалізації стратегії і тактики банку;
- вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;
- є інформаційною основою для оперативного планування банку.

Фінансове планування і розробка бюджетів – це кількісне вираження цілей, завдань і заходів, що реалізує банк.

Основою складання фінансового плану є прогноз прибутку банку відповідно до оцінки операційних доходів і витрат та зіставлення його з прибутком, достатнім для подальшого розвитку банківської установи, визначеного на етапі формування кошторису.

Отже, завданням фінансового планування є пошук оптимальної структури активних і пасивних операцій, розробка орієнтирів процентної політики банку, які, з одного боку, дають змогу найповніше реалізувати вибрані керівництвом стратегії розвитку, а з іншого – враховують реальні можливості банківської установи і визначені банківським законодавством і внутрішніми документами обмеження діяльності.

Таким чином, результатом **фінансового планування** є:

- фінансова модель і план банківських операцій;
- бюджет банку і бюджети його структурних підрозділів;
- розрахунок прогнозних показників.

У **фінансовій моделі та плані банківських операцій** задаються планові обсяги операцій, доходів і видатків за ними, що в підсумку дає змогу побудувати планові показники для балансу і звіту про прибутки і збитки, які є надійним засобом контролю за діяльністю банку в наступному році.

Фінансова модель визначає:

- баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за укрупненими видами;
- маржу від активно-пасивних операцій;
- дохідність комісійно-посередницьких операцій;
- видатки на утримання банку;
- загальний фінансовий результат.

Фінансова модель може також містити план руху капіталу банку, який є окремим документом, що узгоджується з інвесторами.

План руху капіталу:

- збільшення / зменшення акціонерного капіталу;
- формування і витрачання фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

План банківських операцій забезпечує:

- детальний поділ активних і пасивних операцій за видами;
- розподіл маржі за видами активно-пасивних операцій;
- поділ комісійно-посередницьких операцій за видами;
- дохідність окремих видів комісійно-посередницьких операцій.

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражений у кількісних (переважно грошових) вимірах. У **бюджеті** банку передбачаються витрати капіталу, нові

програми або проекти, планові видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як загалом для банківської установи, так і для окремих підрозділів. Бюджетування – це процес планування майбутніх доходів і видатків банку (окремих підрозділів – бізнес-центрів) та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Формування бюджету виконується відповідно до системи об'єктів, так званих бюджетних одиниць, до яких належать:

- банк загалом;
- установи банку (філії, додаткові офіси);
- внутрішні структурні підрозділи банку;
- продукти банку (операції, послуги);
- клієнти.

Визначаються такі етапи бюджетного процесу в банку:

– *побудова і коригування бізнес-моделі* – полягає у побудові формалізованої схеми ведення бізнесу, а також прогнозних моделей і різних сценаріїв розвитку. Бізнес-моделі – це різні схеми з формування і витрат ресурсів.

- *складання бюджету*;
- *затвердження бюджету*;
- *виконання бюджету*;
- *контроль виконання*.

Бюджет банку становлять:

● видаткова частина – це видатки на утримання установи і персоналу банку, а також інші видатки, пов'язані з його поточною діяльністю;

● витратна частина – це витрати, необхідні для придбання, введення в експлуатацію, для ремонту й обслуговування основних засобів і нематеріальних активів з метою подальшого розвитку банку; податкові платежі та обов'язкові відрахування;

● дохідна частина.

Прогнозні показники містять:

- прогнозний баланс і звіт про фінансові результати;
- прогноз дотримання нормативів НБУ;
- прогнозний розрахунок системи внутрішніх (розроблених банком самостійно) показників платоспроможності, ліквідності й ефективності діяльності банківської установи.

Деякі банки можуть досягти певного успіху, не використовуючи формального планування. Крім того, незалежний процес планування сам собою не гарантує успіху. Банк, який активно здійснює планування, може зазнати невдач через помилки в організації, мотивації та контролі.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ БАНКУ

1. Суть і призначення власного капіталу банків
2. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика.
3. Новітні вимоги до визначення адекватності власного капіталу банківських установ.

4. Методи управління власним капіталом банку.

1. Суть і призначення власного капіталу банків

Одним із важливих напрямів управління діяльністю банківських установ є оцінювання достатності та відповідності власного капіталу темпам розвитку активів банку і нормативним вимогам регулюючих органів. Адже ефективність роботи банку і його стійкість значною мірою залежать від розмірів його капіталу. Підтримання необхідної величини власного капіталу банків є одним з основних завдань не лише їхніх менеджерів, а й державних органів, які контролюють роботу банківської системи загалом.

За рахунок власного капіталу банки формують від 12 до 20% загальної потреби у ресурсах для забезпечення своєї діяльності, тоді як промислові підприємства мусять мати 40–55% власних коштів.

Власний капітал виконує кілька функцій. По-перше, він створює банку фінансовий резерв, який дає змогу продовжити основну діяльність у разі одержання збитків. По-друге, достатній рівень власного капіталу дає можливість зберігати довіру населення до надійності як окремих банків, так і банківської системи загалом. По-третє, капітал є джерелом коштів для розвитку банку.

Капітал банку - це сукупність внесених засновниками та іншими акціонерами коштів, які збільшуються у результаті ефективної банківської діяльності у процесі капіталізації прибутку, а також за рахунок додаткових вливань з боку акціонерів.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», банківський капітал – це залишкова частка активів після відрахування всіх зобов'язань.

За міжнародними стандартами розрізняють такі види власного капіталу банку:

- сплачений акціонерний капітал;
- так звані розкриті резерви – резерви, створені за рахунок капіталізації частини перерозподіленого прибутку, доходів від продажу акцій понад їхню номінальну вартість першим держателям, а також відрахування у резервні фонди;
- приховані резерви – резервні відрахування, мета створення яких не публікується в офіційній звітності банку;
- резерви, в тому числі позабалансові, які виникають у зв'язку з переоцінкою активів (переважно цінних паперів і нерухомості) в результаті коливання їхньої ринкової ціни;
- строкові субординовані зобов'язання (незабезпечені облігації, які випускаються на термін не менш ніж 5 років), що беруть участь у покритті збитків банку лише за його ліквідації.

У банківській практиці використовуються кілька способів визначення вартості власного капіталу банку (табл. 2).

Перший спосіб оцінювання прийнятний тільки тоді, коли балансова і ринкова вартість активів і зобов'язань не дуже відрізняються між собою. Якщо ринкова вартість через будь-які причини значно відхиляється від первісної

балансової вартості, зазначений спосіб призводить до спотворення результатів, неадекватності оцінювання власного капіталу банку. Другий спосіб використовує переважно менеджмент банку для внутрішніх потреб, хоча він ефективний і для зовнішніх користувачів – вкладників та кредиторів.

Таблиця 1

Методи оцінювання власного капіталу банків

| Способи оцінювання власного капіталу банку | | |
|---|---|---|
| За бухгалтерською (балансовою) вартістю | Балансова вартість капіталу = балансова вартість активів – балансова вартість зобов'язань | Величина капіталу є поганим індикатором достатності капіталу, оскільки за зміни мікро- і макроекономічної ситуації справжня вартість активів і зобов'язань відхиляється від початкової балансової вартості |
| За ринковою вартістю | Ринкова вартість капіталу = ринкова вартість активів – ринкова вартість зобов'язань банку, тобто поточна курсова вартість випущених акцій × кількість випущених акцій | Ринкова оцінка капіталу відображає реальний стан банку в кожний момент |
| Регулятивний капітал (за вимогами регулюючих органів) | Регулятивний капітал = акціонерний капітал + резерви + нерозподілений прибуток + субординовані зобов'язання + інше | Дає уявлення про реальну величину капіталу, орієнтованого на можливі втрати за ризиковими активами або активами, що мають змінну вартість. Регулятивний капітал є основою для контролю за виконанням економічних нормативів |

2. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика

Методологічною основою для розрахунку адекватності власного капіталу є напрацювання Базельської конвенції про капітал і директиви про банківську діяльність Європейського Союзу. З метою уніфікації національних методик визначення достатності капіталу, насамперед міжнародних банків, країн-членів Базельського комітету і забезпечення порівнянності за цим показником кредитних організацій Базельський комітет розробив у 1988 р. рекомендовані до застосування міжнародні стандарти встановлення такого критерія достатності банківського капіталу з урахуванням ризику.

Отже, саме регулятивний капітал є основою при визначенні забезпечення банку власними коштами як у міжнародній, так і вітчизняній практиці.

У нашій країні величину капіталу банківських установ регулює Національний банк України через встановлення мінімальних вимог до розмірів

та адекватності капіталу відповідно до вимог Базельської конвенції.

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1) розраховується за такою формулою: $PK = OK + ДК$,

де РК – регулятивний капітал банку; ОК – основний капітал (капітал 1-го рівня); ДК – додатковий капітал (капітал 2-го рівня).

Основний капітал (капітал 1-го рівня) складається з таких елементів:

- 1) фактично сплачений зареєстрований статутний капітал;
- 2) додаткові внески акціонерів у статутний капітал;
- 3) фінансова допомога акціонерів банку;
- 4) прибуток, спрямований на збільшення статутного капіталу;
- 5) розкриті резерви – резерви і фонди, створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку та оприлюднені у фінансовій звітності банку;
- 6) емісійні різниці (емісійний дохід) – сума перевищення надходжень, отриманих емітентом від емісії (випуску) власних акцій (інших корпоративних прав), над номінальною вартістю таких акцій (інших корпоративних прав) (під час їхнього первинного розміщення);
- 7) резервні фонди, що створюються згідно із законами України тощо.

Ці складові належать до капіталу 1-го рівня лише за умови, що вони відповідають таким критеріям:

- відрахування до резервів і фондів здійснено з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання;
- призначення резервів та фондів і рух коштів за цими резервами і фондами окремо розкрито в оприлюднених звітах банку;
- фонди мають бути в розпорядженні банку з метою необмеженого і негайного їхнього використання для покриття збитків;
- будь-яке покриття збитків за рахунок резервів і фондів проводиться лише за наявності прибутків та збитків.

Додатковий капітал (капітал 2-го рівня) складається з таких елементів:

- 1) результат поточного та звітного року (прибуток);
- 2) субординований борг, що зараховується до капіталу (субординований капітал);
- 3) нерозподілений прибуток минулих років.

Під час розрахунку загальної суми регулятивного капіталу загальний розмір додаткового капіталу не може становити більш ніж 100% від основного капіталу.

Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку (Н1) становить 200 млн. грн.

Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 розраховується як співвідношення регулятивного капіталу до сумарних активів і позабалансових зобов'язань, зважених за ступенем кредитного ризику. Під час розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу щодо сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зважених за ступенем кредитного ризику, додається сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами. **Для діючих банків норматив Н2 не**

може бути меншим, ніж 10%. Для банків, що розпочинають банківську діяльність, цей норматив має становити:

- протягом перших 12 місяців діяльності – не менше 15%;
- протягом наступних 12 місяців – не менше 12%;
- надалі – не менше 10%.

Норматив достатності основного капіталу НЗ розраховується як співвідношення основного капіталу банку до суми активів і позабалансових зобов'язань, зважених на відповідні коефіцієнти кредитного ризику.

Нормативне значення НЗ має бути не меншим, ніж 7%.

На сучасному етапі НБУ приділяє значну увагу питанням, пов'язаним із підвищенням рівня капіталізації національної банківської системи. Однак вирішення цієї проблеми ускладнене різким зростанням вимог до власного капіталу за короткий проміжок часу (вимоги до капіталу за 8 років підвищились більш ніж у 30 разів, збільшені мінімальні вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу). Це призвело до того, що багато банків нині практично вичерпали можливості для подальшого значного збільшення капіталу. Проте, незважаючи на жорсткі вимоги НБУ до капіталізації, питома вага балансового капіталу у ВВП становить 5% (сплаченого статутного – 3%), тоді як в економічних країнах Центральної і Східної Європи такий показник досягає 30–40%, у країнах ОЕСР – близько 80%, у США – 50–60% ВВП. Окрім цього, хоча процентне значення питомої ваги власних коштів у банківських пасивах банківської системи України загалом перевищує аналогічне значення зарубіжних країн (в Україні – 12,9%, у США – менш ніж 9%), однак абсолютні суми обсягу власних ресурсів банків нашої держави не зіставляються із закордонними.

Згідно з офіційною інформацією НБУ, за станом на 26 квітня 2017 р., за результатами діагностичного обстеження, проведеного НБУ протягом 2015–2016 рр., 39 із 60 найбільших вітчизняних банків потребували докапіталізації.

3. Новітні вимоги до визначення адекватності власного капіталу банківських установ

Так, 26 червня 2004 р. у Швейцарії Базельським комітетом з банківського нагляду на базі попередньої версії Базеля було оновлено міжнародні критерії контролю банківської діяльності у формі Базеля II «Міжнародна конвергенція оцінки та стандартів капіталу (нові підходи)». Основна ідея Базеля II полягає у синтезі трьох визначальних компонентів (мінімальні вимоги до формування власного капіталу банку, зростання значення пруденційного нагляду, посилення ринкової дисципліни), синергія яких сприяє динамічному зростанню ефективності внутрішнього і зовнішнього видів контролю за всіма банківськими ризиками із застосуванням широкого інструментарію кількісних та якісних нормативів діяльності. Стандарти розрахунків обсягу кредитних банківських ризиків, які запропоновані в зазначеному документі, кардинально реформували зміст ризик-менеджменту у банках.

Новітній принцип оцінювання кредитних ризиків, запропонований у Базелі II, визначає нові критерії забезпечення прозорості (транспарентності)

інформації, яку банки мають висвітлювати ринку та іншим банківським установам. Новий підхід до оцінювання достатності капіталу банку Базель II, ускладнюючи схему розрахунку нормативу, має за мету забезпечити значну ідентифікацію фінансових ризиків та управління ними. При цьому центр тяжіння переміщається на внутрішні контрольні системи банку, що має послабити залежність найбільш розвинених банківських установ від шкали стандартних оцінок, які не можуть відобразити всієї різноманітності практичних ситуацій у їхній діяльності.

У структурі Базеля II, що складається з трьох «опор» (рис. 1), найбільші зміни, порівняно з попередньою версією регулятивних правил, стосуються першого компонента, який регламентує основний критерій фінансової стійкості банків – мінімальний розмір власного капіталу кредитної установи.

| Опора 1 | Опора 2 | Опора 3 |
|---|---|---|
| <p><i>Мета – наблизити вимоги капіталу до реального ризику</i></p> <p>Мінімальні вимоги до капіталу В розрахунок беруть такі види ризику: кредитний, ринковий, операційний. Банкам пропонується використовувати стандартизований підхід, що враховує більшу кількість ризиків з різними ваговими коефіцієнтами, а також застосовувати власний підхід, заснований на внутрішніх рейтингах і моделях. Система орієнтована на стимулювання банків для вдосконалення внутрішніх систем управління та оцінювання кредитного ризику</p> | <p><i>Мета – посилення нагляду при оцінюванні якості управління ризиками</i></p> <p>Наглядний процес Наглядові органи зобов'язані:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мати повноваження для оцінювання достатності капіталу банку відносно структури всіх ризиків; – контролювати і вдаватися до коригуючих дій, якщо прийнята оцінка достатності капіталу не відповідає регламентованим нормам; – контролювати операції з капіталом, що перевищує розмір мінімально достатнього капіталу; – своєчасно запобігти зниженню капіталу нижче за мінімальний рівень | <p><i>Мета – зростання рівня наглядової і ринкової дисципліни</i></p> <p>Ринкова дисципліна Встановлює мінімальні вимоги до обсягу і складу інформації, що підлягає публічному розкриттю, для створення можливості іншим учасникам ринку оцінити діяльність банку, достатність його капіталу, дотримання ним ринкової дисципліни. Встановлює вимогу розкривати інформацію про методику оцінювання ризиків, що використовуються</p> |



| Принципи банківського нагляду | | | |
|--|--|---|---|
| <p>1. Банк має розробити процедуру оцінювання достатності капіталу щодо загального рівня ризиків, а також стратегію підтримки капіталу на достатньому рівні. До уваги береться ширший набір ризиків, ніж учасник II Угоді: ризики географічної і галузевої концентрації кредитів, ризики процентної ставки, ризики недостатньої ліквідності, стратегічні ризики і ризики репутації. Зовнішні фактори впливу на діяльність банку (наприклад, ділові цикли) також потрібно враховувати. Конкретні методи реалізації цього принципу залежать від розміру банку і складності його операцій</p> | <p>2. Регулюючий орган має перекозатися в адекватності оцінки банком достатності капіталу, а також в адекватності прийнятої стратегії щодо підтримки капіталу на необхідному рівні. Необхідно перевірити здатність банку забезпечувати виконання пруденційних вимог. При цьому з'ясовується, чи дійсно враховано всі істотні ризики, чи відповідає структура капіталу умовам, що склалися в економіці, чи простежує керівництво банку показники забезпеченості власним капіталом</p> | <p>3. Органи нагляду мають передбачити, що банки підтримуватимуть ь рівень власного капіталу вище від мінімально необхідного. Регулюючий орган може встановити особливі підвищені норми забезпеченості капіталом для всієї банківської системи або для окремих категорій банків залежно від ризиків, властивих їхній діяльності</p> | <p>4. Органи нагляду мають завчасно вживати заходи, необхідні для запобігання недостатній забезпеченості банку капіталом. У науковій літературі є пропозиції щодо визначення додаткового порогового значення для коефіцієнта достатності власних коштів. За нижчою його значення банк стає об'єктом більш пильної уваги для регулюючих органів, які в такому разі проводять більш ретельні перевірки тощо</p> |

Третя опора, яка регламентує питання ринкової дисципліни та забезпечення прозорості діяльності, потребує всебічного розкриття фінансової звітності банків для всіх типів стейкхолдерів. Так, головне завдання у банківському

нагляді будь-якої країни – це підвищення значення публічності банківської звітності. Підтримка і довіра з боку вкладників та інвесторів кредитних установ передусім залежать від наявності доступної та об'єктивної інформації про фінансову стійкість банку у його контрагентів та інших учасників фінансового ринку.

Базельський комітет із питань банківського нагляду реформував попередні угоди щодо міжнародних стандартів оцінювання фінансової стійкості банків у вигляді положень за назвою «Базель III». Розробники вважають, що такі банківські стандарти створять передумови для значного підвищення фінансової стійкості світової банківської (і фінансової загалом) системи та її спроможності протистояти новим фінансовим потрясінням, передусім за рахунок покращення якості, підвищення обсягу і достатності власного капіталу та ліквідності на міжнародному рівні.

Базель III не є заміною чи новою редакцією Базеля II. Дві угоди діятимуть паралельно. Головна відмінність від попередньої версії стандартів банківського капіталу – націленість на оцінювання ситуації на макроекономічному рівні. Якщо Базель II базувався на вимогах до оцінювання кожного конкретного банку, то тепер регулятор зможе відслідковувати ризики загалом у банківській системі.

Отже, згідно з новою версією Базеля передбачається, що в періоди виникнення ринкових дисбалансів («бульбашок») національні регулятори можуть зобов'язати банки формувати контрциклічний резерв від сукупних активів, зважених за рівнем усіх видів ризику (ринкового, кредитного та операційного).

Основною метою базельських стандартів є підвищення стійкості банків і захист прав споживачів фінансових послуг. Разом з тим, Базель III має певні недоліки. Є загроза скорочення фінансового сектору в кілька разів, тому що не всі банківські установи зможуть витримати нові стандарти щодо капіталу. Нові вимоги можуть знизити прибутковість банківської індустрії, підвищити вартість запозичень. До того ж банкам після прийняття Базеля III необхідні додаткові кошти. Так, по-перше, за оцінюванням експертів, банкам у найближчі 8 років необхідно додаткових вливань до 1 трлн. дол. США. Недоліком Базеля III, є також те, що він не вносить змін у систему оцінювання ризиків. Однак саме вплив кредитних ризиків є однією із основних причин (що і визнавалось Базельським комітетом) світової фінансової кризи. До того ж у нових міжнародних стандартах банківського капіталу недостатньо розвинений наглядовий компонент.

4. Методи управління власним капіталом банку

Головна мета процесу управління банківським капіталом – залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності і створення захисту від ризиків, а також прогнозування його величини з урахуванням зростання обсягу балансових і позабалансових операцій, величини ризиків, що бере на себе банк, дотримання встановлених нормативними актами пропорцій між різними елементами капіталу.

Вітчизняна практика на сучасному етапі не створила ефективного інструментарію планування й управління власним капіталом банку. Постійні зміни в галузі нормативного регулювання і на фінансових ринках не дають змоги вітчизняним банкам оцінити результати прийнятих управлінських рішень. У більшості банківських установ України робота з управління капіталом обмежується виконанням вимог регулюючих органів.

Важливим завданням в управлінні капіталом банку є розробка стратегії зростання капіталу, адекватного ризикам, що дасть змогу збільшувати капітал з урахуванням балансу інтересів власників і менеджерів банківської установи, дохідністю та ліквідністю активів.

Стратегія зростання капіталу передбачає два підходи до управління капіталом банку, а саме:

- шляхом розширення власної капітальної бази;
- шляхом управління ризиками.

У межах другого підходу банки нарощують власний капітал, змінюючи рівень ризиковості своїх операцій. Управління капіталом шляхом розширення власної капітальної бази може відбуватися за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування.

Об'єктами управління власним капіталом є:

- абсолютна величина власного капіталу;
- співвідношення між капіталом першого і другого рівнів;
- структура елементів капіталу всередині кожного рівня;
- витрати на формування і рентабельність капіталу.

У світовій банківській практиці управління власним капіталом містить такі складові:

- управління мобілізацією капіталу;
- управління використанням капіталу.

Управління мобілізацією капіталу банку. Передусім менеджери банку мають визначити його потребу у власних коштах. Далі потрібно вибрати шляхи оптимального покриття потреби банку в капіталі. Для цього показані всі можливі шляхи поповнення капіталу і те, як банк має вибрати з різних можливостей покриття потреби у власних коштах найбільш ефективну для забезпечення останніх.

У світовій практиці використовується чимало способів збільшення власного капіталу (рис. 2). Обмеження зростання ризикованих активів шляхом зміни їхньої структури можливо досягти за допомогою таких **перетворень у балансі:**

– змінивши структуру кредитного портфеля на користь кредитів з незначними коефіцієнтами зважування на ризик (наприклад, зниження частки кредитів приватним підприємствам за рахунок збільшення кредитів центральному уряду);

– у результаті перенесення співвідношення між видачею кредиту і вкладень у цінні папери на користь вкладення у цінні папери (оскільки портфель цінних паперів має нижчий середній коефіцієнт ризику, ніж кредитний портфель);

– через зміни в структурі портфеля цінних паперів на користь цінних паперів з нижчим коефіцієнтом ризику (наприклад, зниження у структурі

активу балансу вкладень у банківські облигації чи заставні листи на користь цінних паперів уряду з твердим процентом).



Рис. 2. Джерела збільшення банківського капіталу

Слід зазначити, що за допомогою **внутрішніх джерел** капітал можна збільшити у тому разі, якщо банк одержує прибуток і не виплачує його у вигляді дивідендів. Перевагою збільшення власного капіталу за рахунок тезаврації прибутку є те, що банк, збільшуючи за його допомогою капітал, не залежить від отриманих на ринку коштів, а отже, акціонерам не загрожує втрата контролю над банківською установою. Окрім цього, зазначене джерело є більш дешевим. Можливість капіталізації прибутку значною мірою залежить від такого інструменту, як дивідендна політика. Чим більша частина прибутку виплачуватиметься у формі дивідендів, тим меншу його частку буде капіталізовано. Однак, занадто низька частка дивідендів може призвести до зменшення курсової ринкової вартості акцій банку. Це припущення підтверджується даними досліджень американського економіста Г. Кіна, який виявив таку закономірність: після публічного повідомлення про зниження дивідендів вартість банківських акцій, як правило, протягом тижня зменшується.

Проблема оптимального рівня дивідендної ставки є особливо актуальною в умовах економічної нестабільності. Високий рівень дивідендів може свідчити як про успішну фінансову діяльність банку, так і про вірогідність його банкрутства, оскільки саме під час інтенсивного відпливу коштів встановлюються (з рекламною метою) високі дивіденди. Отже, необхідно, щоб банки економічно обґрунтовували рівень дивідендної ставки.

Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» акціонерний банк має спрямовувати на виплату дивідендів не менше 30% чистого прибутку, він не може направляти весь чистий прибуток на приріст власного капіталу.

П. Роуз визначив 6 альтернативних способів залучення банками коштів із зовнішніх джерел для генерування власного капіталу: продаж звичайних акцій; продаж привілейованих акцій; емісія капітальних боргових зобов'язань; продаж активів; надання в оренду деяких видів основних фондів, зокрема належних банку споруд; обмін акцій на боргові зобов'язання (рис. 3).



Рис. 3. Класифікація зовнішніх джерел залучення додаткових коштів для нарощування власного капіталу банків

Домінантною та найбільш поширеною є група, де джерелом виступає грошовий капітал фінансового ринку. В цьому разі нарощування власного капіталу банків відбувається шляхом використання як боргових, так і неборгових інструментів фінансового ринку. Для більшості великих вітчизняних підприємств-акціонерів інвестиції у банки поки не стали пріоритетним напрямом цього бізнесу.

Низький рівень розвитку фондового ринку, малодоступність зрозумілих і достовірних оцінок надійності банків та результатів їхньої діяльності, невисока ліквідність і незначна кількість їхніх акцій не заохочують малі підприємства і населення до участі в акціонерному капіталі банківських установ.

Основним зовнішнім джерелом є грошовий капітал, що мобілізується на фінансовому ринку за допомогою емісії як простих, так і звичайних акцій. Однак цей інструмент має істотні недоліки. Емісія акцій є надто дорогою процедурою, а тому для випуску більшого обсягу акцій та підтримки їхнього обігу банк несе значні додаткові витрати.

Разом з тим, значний обсяг акцій банку в обігу підвищує ризик залежності їхньої вартості, а з ним і репутації банківської установи від ринкових коливань, а також ризику поглинання банку іншими учасниками ринку, послаблення ролі діючих акціонерів в управлінні, зниження дохідності їхніх портфельів акцій.

Емісія капітальних боргових зобов'язань. Субординований борг – це звичайні незабезпечені банком боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до договору не можуть бути взяті з

банківської установи раніше п'яти років, а у разі банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів.

Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел нарощування власного капіталу наведена в табл. 2.

Таблиця 3

Джерела нарощування власного капіталу

| Внутрішні джерела | Зовнішні джерела |
|--|--|
| Переваги | |
| 1. Незалежність від кон'юнктури фінансового ринку 2. Відсутність загрози для діючих акціонерів щодо втрати контролю над банком 3. Порівняно дешева форма фінансування, відсутні витрати на залучення 4. Відсутність загрози зниження дохідності акцій та частки акціонерів у доході банку 5. Маневреність та простота залучення 6. Підвищення довіри до банку з боку клієнтів | 1. Підвищення показників прибутковості 2. Зменшення податкового навантаження на прибуток 3. Можливість швидкого залучення значних сум коштів |
| Недоліки | |
| 1. Повне оподаткування 2. Виникнення проблеми зниження дивідендів 3. Повільне нарощування капіталу 4. Часовий лаг між зростанням потреби банку у нарощуванні активів, а отже, й власного капіталу 5. Висока чутливість до змін процентних ставок та економічних умов | 1. Висока вартість залучення коштів 2. Труднощі, пов'язані з розміщенням акцій на ринку 3. Послаблення контролю над банком з боку акціонерів 4. Збільшення ризику зменшення доходів на одну акцію |

Загалом вибір «кращого» джерела збільшення розмірів власного капіталу банку слід здійснювати з урахуванням:

- 1) прав та інтересів існуючих і потенційних акціонерів банку;
- 2) кон'юнктури фінансового ринку (здатності ринку поглинути нову емісію акцій або капітальних зобов'язань банку, відсутність на ринку вільних коштів);
- 3) ступеня точності прогнозів щодо майбутнього прибутку банку;
- 4) відносних витрат щодо залучення коштів із певного джерела зростання власного капіталу;
- 6) впливу на прибутковість акціонерного капіталу, що вимірюється прибутком на одну звичайну акцію, та фінансову стійкість банку;
- 7) існуючих нормативно-правових та регулюювальних обмежень щодо залучення окремих джерел власного капіталу банку;
- 8) оподаткування операцій з нарощування власного капіталу банку.

Найдорожчим елементом власних коштів є акціонерний капітал. Відповідно для банку вигідніше збільшувати власний капітал за рахунок інших складових елементів, наприклад, через прибуток і резерви, які формуються з нього. Серед найдешевших елементів слід визначити такі:

- 1) довгострокові субординовані боргові зобов'язання.
- 2) гібридні інструменти типу залученого боргу – це сертифікати, які дають право участі у прибутках, але не право власності. Цей інструмент є дещо дорожчим.

Окрім вищезазначених методів збільшення власного капіталу, для вітчизняної банківської системи за аналогією з міжнародною практикою можна виокремити можливість рекапіталізації банків із державних джерел за прикладом інших

країн, що пережили системні банківські кризи, коли будь-який кредитний портфель втрачає в якості. Як правило, країни, що пережили такі кризи, запроваджували спеціальні програми, за якими рекапіталізація банків здійснювалась державою в тій чи іншій формі викупу неліквідних активів із заміною їх на різні пропорції державних зобов'язань і живих грошових коштів.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ПАСИВАМИ БАНКУ

1. Склад і структура пасивів банку
2. Суть управління банківськими пасивами
3. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках
4. Організація управління зобов'язаннями банків.

1. Склад і структура пасивів банку

У банківських установах управління пасивами відіграє важливу роль для врівноваження ризиків і цілей прибутковості, адже важливо, щоб менеджери банку могли передбачити потенційний вплив депозитів, який може спричинити кризу ліквідності.

Банківські пасиви – це ресурси банку, які є сукупністю виведених із обігу грошових коштів економічних суб'єктів, що мобілізуються для подальшого розміщення серед контрагентів, які мають у них тимчасову потребу.

Банківські ресурси відображаються в пасиві балансу банку, причому останній складається із зобов'язань (заборгованості за залученими і запозиченими коштами) та власних коштів (капіталу). Отже, структура пасиву балансу і ресурсна база банку з точки зору формування охоплюють однакові складові: зобов'язання та капітал.

Найбільш доцільно класифікувати банківські пасиви за такими критеріями:

- за типом контрагентів;
- за строками використання коштів;
- за валютою формування (ресурси, залучені в іноземній і національній валюті);
- відповідно до філій. Це необхідно для визначення того, які філії банку є «донорами» (тобто залучають ресурси, які використовують не лише для проведення власних активних операцій, а й для інших філій), а які використовують чужі ресурси;
- за принципом платності. Сукупна оцінка обсягів платних і безплатних ресурсів, які дають і не дають доходу, дає змогу дати відповідь на запитання про те, чи не відбувається «проїдання» капіталу банку за рахунок того, що частина активів, які не забезпечують доходу, фіндується платними пасивами;
- за принципом стабільності. Ця класифікація дає змогу виділити найбільш нестабільні пасиви банку, вилучення яких можна очікувати будь-коли. Це дає змогу уникнути ризику ліквідності, оскільки можна інвестувати зазначені ресурси у найбільш ліквідні види активів;
- за типом ринку (ресурси, мобілізовані з ринку грошей, ринку капіталів, міжнародного фінансового ринку);
- класифікація ресурсів за декількома ознаками. З метою аналізу стану

ресурсної бази доцільно також проводити її реструктуризацію за декількома критеріями одночасно. Так, наприклад, аналіз платних пасивів, які забезпечують дохід, потрібно проводити окремо для кожної валюти.

Найпоширенішою є думка, відповідно до якої пасиви поділяються на власні, залучені та запозичені (рис. 5.1).



Рис. 1. Ресурсна база банку

Банківські зобов'язання займають важливе місце в структурі ресурсної бази банківських установ. При формуванні залучених і запозичених коштів вітчизняні банки мають раціонально підходити до різних їхніх джерел, оптимізувати їх, оскільки останні порізно впливають на фінансову стійкість. Це пояснюється і тим, що ресурси є для банку платними. Отже, доцільно залучати саме такий обсяг коштів, який у подальшому можна розмістити в активах. Адже значне перевищення банківських ресурсів над кредитно-інвестиційними операціями може призвести до збитковості активних операцій банку, а отже, і погіршити його фінансову стійкість.

Проаналізуємо детальніше структуру банківських зобов'язань. Специфіка пасивів банківських установ полягає в тому, що її основною частиною є зобов'язання. Із них основну частку становлять депозити, а меншу – інші (запозичені) кошти. **Так, банківські зобов'язання поділяються на дві великі групи – залучені (депозитні) і запозичені (недепозитні) кошти.** Більш ніж 70% від банківських зобов'язань становлять залучені ресурси (депозити). Залучені ресурси є основним і найбільшим джерелом господарської діяльності банку. У ході управління залученими ресурсами банку його керівництво має вирішувати такі завдання: займатись аналізом якості та достатності ресурсної бази банку, стежити за відповідністю середньозважених за вартістю термінів використання залучених ресурсів та ресурсів на активних рахунках.

Банк залучає ресурси з багатьох джерел, використання яких залежить від кон'юнктури, яка склалась на ринку. Від стабільності залучених ресурсів залежить і стабільність діяльності банку.

Вкладний (депозитний) рахунок – це рахунок, що відкривається банком клієнту на договірній основі для зберігання грошей, що передаються таким клієнтом в управління на встановлений термін або без зазначення такого

терміну під визначений процент (дохід) і підлягають поверненню клієнту відповідно до законодавства та умов договору.

Процентні ставки за вкладними (депозитними) операціями встановлюються банками самостійно.

Існують різні класифікаційні ознаки депозитних ресурсів, зокрема:

- за економічною суттю: депозити та залишки коштів на поточних рахунках;

- за суб'єктами: тимчасово вільні кошти юридичних та фізичних осіб.

- за терміном: короткострокові, середньострокові, довгострокові депозити;

- за нарахуванням процентів: без нарахування процентів, з нарахуванням простих, з нарахуванням складних процентів. Найбільш поширеними і традиційними є вклади, за якими нараховуються прості проценти, хоча банки залежно від ситуації на грошовому ринку здійснюють нарахування і виплату вкладникам доходу за схемою складних процентів;

- за видом відкритого рахунка:

- кошти на поточних рахунках;

- кошти на розрахункових рахунках;

- кошти на депозитних рахунках до запитання (на вимогу);

- кошти на строкових рахунках – це кошти, що зберігаються на окремих депозитних рахунках у комерційному банку протягом встановленого строку, який визначається при їхньому відкритті;

- за валютою: в національній, іноземній валюті.

У світовій практиці банківські депозити поділяються на основні і «летючі». Основні депозити – це такі депозити, які становлять постійну депозитну базу банку. Вони, як правило, базуються не на окремих угодах, а на тривалих відносинах з клієнтом, їхні розміри і коливання не підпадають під вплив зміни процентних ставок. До складу основних депозитів належать депозити до запитання, а інколи, залежно від відносин між вкладником і банком, і строкові депозити.

«Летючі» депозити – це строкові депозити, які залучені в банк відсотковими ставками, тому вони підлягають міграції в разі зміни відсотків закладами. Висока питома вага цього виду депозитів у складі залучених зобов'язань робить банк залежним від тенденцій на фінансових ринках.

Банківські зобов'язання згідно з цією класифікацією доцільно поділяти на:

- ресурси, які банки мобілізують з ринку грошей. Це переважно «короткі» ресурси терміном до одного року. У вітчизняній практиці до них належать залучені кошти: депозити до запитання юридичних осіб (чи кошти на поточних, бюджетних рахунках), депозити до запитання фізичних осіб та строкові депозити до одного року. Серед запозичених ресурсів цього сегмента ринку доцільно виділити міжбанківські позики, цінні папери власного боргу терміном до одного року;

- кошти, які банки мобілізують з ринку капіталів, – це «довгі» ресурси, термін яких понад один рік. Це переважно строкові депозити юридичних і фізичних осіб, емісія та розміщення цінних паперів власного боргу;

- за аналогією до зарубіжної практики наступним видом зобов'язань є

ресурси, які банк мобілізує з міжнародного ринку (у вітчизняній практиці розвинений лише валютний сегмент). Зарубіжні банки залучають доволі значну частку коштів саме за рахунок випуску і розміщення боргових цінних паперів, випущених в іноземній валюті. Українські ж банки такий ресурс при формуванні ресурсної бази не використовують взагалі, а лише залучають депозити в іноземній валюті.

Залежно від терміну розміщення коштів клієнтами в банку депозити поділяються на депозити до запитання і строкові. **Депозити до запитання** є для банку найдешевшою частиною його депозитної бази. Вони нечутливі до змін процентних ставок, але потенційно підлягають значним коливанням, які залежать від виду діяльності клієнта, його грошового потоку та інших факторів.

Строкові депозити – найбільш витратна частина депозитів. Вони чутливі до змін процентних ставок, але, як правило, вважаються стабільними ресурсами порівняно із депозитами до запитання, термін надходження яких у банк визначити доволі складно.

Отже, **депозитні (залучені) ресурси банку** – це кошти на депозитних і поточних рахунках (залишки коштів) юридичних (корпорацій та організацій) і фізичних осіб, які є клієнтами банку, причому ці кошти зосереджені в зобов'язаннях банку, є основним джерелом ресурсів та мобілізуються банком для забезпечення здійснення активних операцій. При цьому ініціатором відносин щодо залучення депозитних ресурсів є клієнт банку, що дає можливість будувати систему управління, орієнтовану на клієнта банку.

У вітчизняній економічній літературі виділяють такі основні **джерела запозичення** коштів банками: позики в центральному банку; міжбанківський ринок ресурсів; проведення операцій репо; міжнародний фінансовий ринок; ринок депозитних сертифікатів; ринок комерційних паперів; позики в небанківському секторі.

Недепозитні джерела формування залучених коштів відрізняються від депозитних ресурсів тим, що вони є персоніфікованими та не асоціюються з клієнтами банку. При цьому банк сам є ініціатором залучення цих коштів.

Найпоширенішим методом запозичення коштів українськими банками є отримання ресурсів на **міжбанківському ринку кредитів**. Традиційними фінансовими інструментами цього ринку є короткострокові кредити – «короткі гроші» (терміном до одного місяця), міжбанківські кредити терміном на два-три місяці вважаються довгостроковими – «довгі гроші».

Грошовий ринок міжбанківських кредитів перебуває під впливом інших сегментів – державних цінних паперів і валютного. Якщо відбувається підвищення привабливості на одному з них, то це викликає протилежний ефект на іншому. Рівень ставок міжбанківських кредитів впливає на рівень верхньої межі ставок за депозитами. Зворотний вплив сегментів також існує, і відповідно дефіцит депозитних ресурсів може призвести до підвищення рівня ставок за міжбанківськими кредитами.

Отже, привабливість міжбанківських кредитів очевидна як для банку-кредитора, так і банку-позичальника. Можливість розміщення вільних ресурсів на короткі терміни дає змогу банку-кредитору оперативно надсилати для

вкладення коштів, які тимчасово звільнилися з обороту і максимально використовувати наявні ресурси.

Враховуючи переваги такого виду коштів, необхідно зазначити, що міжбанківський кредит є найдорожчим ресурсом для банків. Відповідно значна питома вага запозичених ресурсів на ринку МБК є одним з індикаторів «слабкого здоров'я» банку. Цими кредитами банки користуються, як правило, коли в них не вистачає власних оборотних коштів для проведення платежів клієнтам чи для виконання економічних нормативів НБУ.

Вітчизняні банки випускають цінні папери власного боргу лише у вигляді ощадних сертифікатів і векселів, проте їхня частка у ресурсній базі також незначна. Запозичення ж банками коштів за рахунок випуску облігацій взагалі не набуло розвитку. Проте цей вид запозичених ресурсів є перспективним інструментом для формування банками ресурсної бази, у т. ч. довгострокової, в сучасних вітчизняних умовах.

2. Суть управління банківськими пасивами

Діяльність банку, спрямована на формування ресурсів, визначення їхніх джерел та комбінацію цих джерел у пасиві балансу, в економічній літературі називають **управлінням пасивами**. Це є вибір найбільш раціональної структури ресурсного забезпечення банку.

Управління пасивами банку – це стратегія і тактика банку, які охоплюють систему заходів із залучення фінансових ресурсів від юридичних та фізичних осіб у достатньому обсязі, за оптимальної структури та за мінімальних витрат для їхнього ефективного розміщення з урахуванням взаємовигідних інтересів усіх учасників цього процесу з метою формування довготривалих партнерських відносин між ними.

Управління пасивами банку пов'язане не тільки із застосуванням певних фінансових методів управління депозитними ставками, обсягами залучених і запозичених ресурсів та їхньою структурою, а й вирішує перелік завдань щодо організації діяльності персоналу відділу депозитних операцій, організації депозитних операцій, організації маркетингової діяльності, управління технічними та інформаційними системами банку, управління безпекою банківської діяльності, тобто всіма підсистемами, які задіяні в реалізації стратегії залучення ресурсів банку.

Завданням банку при формуванні пасивів є забезпечення його діяльності стабільною універсальною ресурсною базою і вибір найкращих елементів банківських ресурсів. Як відомо, банк намагається реалізувати у своїй діяльності «магічний трикутник» цілей: збільшення прибутковості при зменшенні ризикованості та забезпеченні ліквідності.

У процесі управління ресурсами банки вирішують завдання, спрямованих на формування оптимального обсягу, структури та якості залучених ресурсів для забезпечення як поточних потреб банку в ресурсах, так і майбутнього розвитку його діяльності.

За ефективного управління залученими ресурсами діяльність банку повністю забезпечена залученими ресурсами певної якості та структури, а

управління здійснюється із дотриманням принципів управління залученими ресурсами. При неефективному управлінні залученими ресурсами банк відчуває дефіцит у ресурсному забезпеченні. При цьому спостерігається зменшення обсягу залучених ресурсів із відповідним скороченням активних операцій банку.

Першочерговим завданням, яке вирішується банком у процесі залучення ресурсів, є визначення прийнятної для банку процентної ставки, причому її рівень має забезпечувати: 1) прибутковість діяльності банку; 2) мінімізацію ризиків залучення ресурсів та забезпечення певного рівня ліквідності банку.

Усі управлінські рішення формуються в процесі аналізу поточного стану ресурсного забезпечення, який характеризується достатністю та ліквідністю ресурсів. При цьому рішення щодо управління залученими ресурсами продукується керівництвом відповідно до конкретної ситуації, якою характеризується ресурсна база банку:

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

3. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках

Політика мобілізації ресурсів є складовою політики банку і охоплює цілі, завдання, принципи, загальні положення та систему заходів і дій, які регулюють фінансові відносини щодо формування банківських пасивів з метою збільшення ефективності діяльності та стабільності банківської установи. Вона потребує вироблення таких критеріїв прийняття рішень, щоб узгодити залучення коштів з їхнім розміщенням як в якісному, так і в кількісному відношенні.

Шляхом реалізації ресурсної політики банки формують потрібну за обсягом ресурсну базу, яка призначена для використання з метою отримання прибутку. У процесі реалізації політики банку рекомендується визначити систему цілей, які він прагне досягти (рис. 2), а також групи факторів, що впливають на формування банківських пасивів (табл. 1).

Перша група факторів – неконтрольовані. Їхньому впливу банк не може запобігти чи змінити і враховує як задані величини (макроекономічні, стан фінансового ринку, нормативи регулюючих органів).

Основними макроекономічними факторами є загальноекономічна ситуація в країні, грошово-кредитна політика центрального банку та податкова політика. Серед факторів, що визначають фінансовий ринок і впливають на процес формування ресурсної бази банку, важливими є такі: стан грошового ринку, рівень розвитку ринку позикових капіталів, стан розвитку національної банківської системи. На процес формування ресурсів комерційних банків мають істотний вплив фактори правового і нормативного середовищ (податкове, валютне, антимонопольне законодавство), а також встановлення центральним банком економічних нормативів.



Рис. 2. Цілі мобілізації ресурсів банку

До другої групи факторів – частково контрольованих, вплив яких на мобілізацію ресурсів банк може частково змінити – належать поведінка клієнтів, конкурентів і власників.

Третя група факторів – це внутрішньосистемні. До них належать ендогенні величини впливу, які є контрольовані, тобто їхній вплив банк може змінити так, щоб узгодити обсяг мобілізованих ресурсів з визначеними цілями. При цьому серед цієї групи факторів слід виокремити потенційні фактори і параметри діяльності. *Потенційними факторами* є місцезнаходження банку, його розмір, а також мережа філій. До параметрів діяльності належать такі маркетингові інструменти, як досягнення результатів, реклама і цінова політика.

4. Організація управління зобов'язаннями банків

Управління банківськими зобов'язаннями – це діяльність з формування та оптимізації структури пасивів банків за рахунок залучення грошових коштів фізичних і юридичних осіб, у тому числі й інших банківських установ, спрямована на підтримку ліквідності як окремих банків, так і банківської системи загалом.

Управління залученими ресурсами передбачає:

- планування пасивних операцій;
- розробку депозитної політики банку та інших внутрішньобанківських документів, що регламентують пасивні операції;
- аналіз ресурсної бази банку (головне завдання аналізу – правильно спрогнозувати терміни надходження у банк залучених ресурсів);
- організацію і регулювання діяльності щодо залучення ресурсів;
- контроль над здійсненням пасивних операцій і станом ресурсної бази банку.

Внутрішні та зовнішні макроекономічні фактори та їхній вплив на ефективність депозитного ринку

| № | Фактори | Вплив фактора на депозитний ринок |
|-----|--|---|
| 1. | Внутрішня і зовнішня політична стабільність | Впровадження радикальних реформ має створити загально визнані засади активності депозитного ринку |
| 2. | Національне законодавство | Створити дієве законодавство на загальних правових засадах. Для інвесторів та кредиторів велике значення має стабільність законодавчої системи, дотримання правових норм та можливість їхнього виконання |
| 3. | Банківське право | Банківське право охоплює загально визнані норми і правила, що регулюють діяльність банку на депозитному ринку, взаємовідносини з клієнтурою, порядок здійснення операцій та їхню відповідність міжнародним стандартам |
| 4. | Міцність державних інститутів | Відновлення і законодавче закріплення основ повноцінного грошового ринку, що створює сприятливі умови для вирішення проблем |
| 5. | Національний менталітет | Відсутність відповідальності за отримані ресурси як з боку банків, так і з боку клієнтів |
| 6. | Ступінь державного втручання в економіку | Регулювання та нагляд з боку НБУ та фінансових органів за стабільністю фінансової системи за допомогою розроблених методів регулювання |
| 7. | Загальний стан економіки та тенденції її розвитку | Визначають обсяги економічних благ, що впливають на життя населення, створення соціально-політичної ситуації в країні, її міжнародного авторитету |
| 8. | Рівень доходів населення | Показник економічного і соціального добробуту суспільства, який активно впливає на депозитний ринок |
| 9. | Стан банківської системи | Фінансові можливості щодо оплати залучених коштів, зумовлені ефективністю їхнього розміщення. Збільшення довіри до банків з боку населення |
| 10. | Стабільність національної валюти | Збільшує реальну вартість заощаджень та приводить до збільшення обсягу довготермінових депозитів |
| 11. | Кон'юнктура ринку | Стабільність клієнтської бази та здійснення маркетингової політики для потенційних клієнтів |
| 12. | Інформаційно-технічний рівень банківських процесів | Технології, що використовуються банком, та їхня відповідність потребам наявних і потенційних клієнтів |
| 13. | Інформаційна відкритість | Формування єдиного інформаційного поля про діяльність банківських установ |
| 14. | Рівень розвитку банківських продуктів | Широта номенклатури послуг, що надаються клієнтам у процесі обслуговування їхніх депозитних рахунків |
| 15. | Рівень кваліфікаційної | Кваліфікація персоналу та культура обслуговування клієнтів забезпечить ефективність конкурентної та |

До методів управління залученими ресурсами належать: аналіз залучених ресурсів банку і на його основі покращення структури залучених коштів; диверсифікація ресурсів (у тому числі введення нових видів депозитів і послуг), залучення нових клієнтів.

Аналіз пасивів банку розпочинається з того, що розраховується обсяг кожного виду ресурсів щодо кварталу і на кінець року визначаються їхня значимість для банку, та динаміка змін. Однак головне завдання при аналізі ресурсної бази полягає у визначенні стабільності ресурсів банку. Так, у ресурсній базі банків має переважати стабільна частина зобов'язань.

Стабільними ресурсами є кошти, які не підлягають (чи мало підлягають) впливу коливань кон'юнктури ринку. До них доцільно зарахувати строкові вклади і незначну частку зобов'язань до запитання. Чим вища їхня частка, тим вища якість ресурсної бази.

Не менш важливою при управлінні зобов'язаннями є модель визначення середньої тривалості перебування окремих залучених і запозичених ресурсів на банківських рахунках – це той період, під час якого певний вид ресурсу залишається на рахунку без змін.

Депозитна політика – це сукупність інструментів та методів реалізації цілей депозитної діяльності для досягнення стратегічних цілей банку з урахуванням умов зовнішнього середовища та з дотриманням вимог чинного законодавства. Завданнями депозитної політики можуть бути: дотримання ліквідності балансу банку, залучення ресурсів із мінімальними витратами, залучення в депозити необхідної кількості ресурсів на можливо більш тривалий термін, створення в перспективі умов для стійкості залучених коштів.

Кожен банк як суб'єкт депозитного ринку намагається реалізувати свої інтереси за умови врахування впливу політики центрального банку і базуючись на конкретних умовах функціонування депозитного ринку. Відповідно депозитна політика комерційного банку має бути спрямована на оптимізацію витрат із залучення коштів на депозитному ринку за умови їхнього ефективного використання. Безпосередній вплив на процентні витрати має середня процентна ставка за депозитами. На середню процентну ставку за депозитами впливають такі фактори, як ринковий рівень процентної ставки на депозити, який залежить від кон'юнктури грошового ринку; структура депозитної бази, управління якою має важливе значення для регулювання прибутковості та зниження очікуваних витрат.

Для комерційного банку найбільш привабливими є строкові депозити, що мають тривалі терміни і відповідно вищий процент. Рекомендований їхній рівень у ресурсній базі – не менш ніж 50%.

Метою депозитної політики банку є скорочення витрат, пов'язаних із залученням коштів, одержання прибутку від розміщення коштів вкладників, а також динамічний розвиток банку в напрямі збільшення обсягів і спектра послуг, що гарантує стабільність і зростання його прибутку.

Відповідно до специфіки депозитної політики, основною метою її здійснення є залучення якомога більшого обсягу грошових коштів за найменшою ціною. Окрім того, комерційні банки мають не лише запропонувати вкладникам оптимальну процентну ставку за депозитом, широкий асортимент депозитних послуг та якісне обслуговування, а й мотивувати клієнтів до вкладення коштів, створивши максимально сприятливі умови за депозитними вкладками, які будуть заохочувати вкладників до розміщення їхніх заощаджень.

Депозитна політика банку має охоплювати:

- стратегію діяльності банку у сфері залучення депозитних ресурсів, яка має базуватися на ґрунтовному дослідженні ринку, а саме зовнішнього середовища, ринку депозитів, місця і ролі банків на цьому ринку, а також прогнозувати розвиток діяльності банку за умови збереження впливу наявних факторів;

- формування тактики банку щодо розробки і просування нових банківських продуктів для клієнтів. Депозитна політика банку має будуватися за маркетинговими складовими, а отже, її можна поділити на чотири підвиди: продуктову політику (формування асортименту депозитів та визначення їхнього співвідношення); процентну політику банку за депозитами; політику продажу депозитних продуктів; комунікаційну політику;

- моніторинг діяльності банку із залучення депозитних ресурсів, який може

розглядатися як щодо оцінювання ефективності його депозитної політики, так і діяльності на ринку депозитів центральним банком. Останнє стосується виконання економічних нормативів, підтримання рівня ліквідності, обліку операцій із залучення депозитів, дотримання вимог законодавства тощо;

– контроль реалізації депозитної політики та оцінювання її ефективності.

Депозитна політика має бути зафіксована документально у вигляді окремого документа на 1–2 роки або ж представлена окремими положеннями про порядок залучення грошових коштів на вклади і про відкриття і ведення клієнтських рахунків.

Критеріями оптимізації депозитної політики банку можна визначити такі:

– взаємозв'язок депозитних, кредитних й інших операцій банку шляхом реалізації заходів ресурсної політики для підтримання його стабільності, надійності, фінансової стійкості та прибутковості;

– диверсифікацію джерел залучення фінансових ресурсів банком для мінімізації ризиків;

– структурування депозитного портфеля за клієнтами, продуктами, ринками;

– диференційований підхід до різних груп клієнтів. Юридичні та фізичні особи – це групи клієнтів, що принципово від різняться за фінансовими можливостями, мотивацією зберігання коштів і подальшим їхнім використанням, розмірами вкладів,

– реалізацію розробленої стратегії й тактики.

У процесі формування пасивів менеджмент банку має враховувати два основних параметри управління – вартість залучених коштів та їхній обсяг.

Для забезпечення бажаної структури, обсягів і рівня витрат за депозитними зобов'язаннями використовуються цінові та нецінові методи управління.

Суть **цінових методів** полягає у використанні процентної ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дає змогу залучити додаткові ресурси. І, навпаки, банк, перенасичений ресурсами, але обмежений небагатьма прибутковими напрямками їхнього розміщення, зберігає або навіть зменшує депозитні ставки.

Слід наголосити, що ціни на банківські пасиви визначають макроекономічні та мікроекономічні фактори. *На макрорівні* на ціну банківських пасивів впливають такі макроекономічні фактори: кількість і швидкість обігу грошей, рівень інфляції, структура залучених коштів, валютний курс національної грошової одиниці, рівень доходів населення, ціна державних боргових зобов'язань, облікова ставка, норма обов'язкового резервування.

На мікрорівні ціну ресурсів банку визначають такі приватні фактори: термін залучення ресурсів, стан попиту на кредитному ринку, умови ринку банківських ресурсів, характер клієнта (засновники, підприємства, галузі), розмір залучених ресурсів, характер банку (спеціалізація).

Поширеними є такі основні методи встановлення процентних ставок за депозитами (рис. 3).

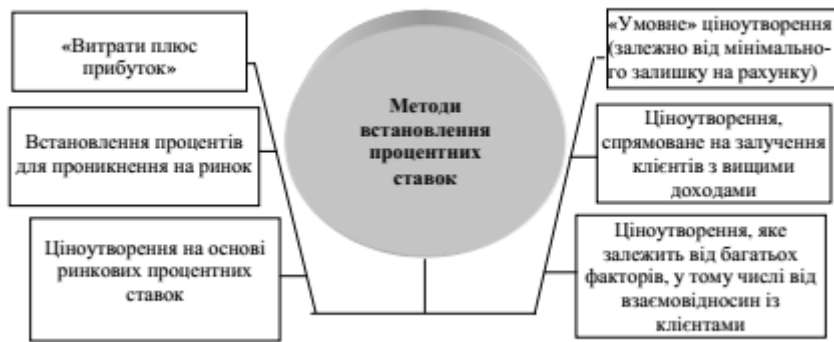


Рис. 3. Основні методи встановлення процентних ставок за депозитами

Метод загального фонду коштів базується на припущенні, що немає вартості окремого виду депозитів як такого, а є середньозважена вартість усіх фінансових джерел банку.

Метод установалення процентів за депозитами для проникнення на ринок – це метод, який дає змогу не враховувати, хоча б у короткостроковій перспективі, величину прибутку і витрат банку. Керівництво банку надіється, що великий обсяг вкладів і, як підсумок, значний обсяг кредитів банку компенсує зниження прибутку. Така стратегія ціноутворення має зміст, коли банк прагне завоювати фінансовий ринок.

До переваг цінових методів належать такі: простота застосування методу та низькі адміністративні витрати із залучення коштів. До недоліків цінових методів можна зарахувати такі: використання цінових методів не передбачає удосконалення організації діяльності у сфері надання банківських послуг щодо залучення ресурсів банку; залучення додаткових ресурсів пов'язане із значним зростанням процентних витрат банку та скороченням маржі; зі зниженням процентної ставки на залучені ресурси змінюється ставлення клієнтів до банку та зменшується кількість лояльних споживачів банківських послуг; існує певний часовий лаг реакції клієнтів на змінення процентної ставки на залучені ресурси.

Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок. Провідні банки України використовують для заохочення лояльних і постійних клієнтів такі нецінові інструменти: рекламу, рівень та швидкість обслуговування, розширення пропонованих банком послуг, продуктів і супутніх безкоштовних послуг, розробку та просування унікальних продуктів, розвиток партнерських відносин з клієнтами за рахунок підтримки постійного зв'язку з ними, розширення мережі філій, банкоматів, систем мобільних платежів і т. ін.

На відміну від цінових методів, застосування нецінових дає можливість формувати партнерські відносини з клієнтами на довготривалій основі та належний імідж банку.

Перевагами нецінових методів можна вважати підвищення конкурентоспроможності банку та формування його позитивного іміджу за рахунок: реклами своїх продуктів і послуг, своєчасного інформування про нові

продукти та послуги, які розробляються і впроваджуються банківською установою, заохочення клієнтів до споживання продуктів та послуг шляхом організації промоакцій, надання зручного, швидкого і комплексного обслуговування, більш широкого спектру продуктів і послуг, пропонування безкоштовних супутніх послуг у разі споживання основних видів продуктів банку, розширення мережі філій та пристосування графіка роботи відділень до потреб клієнтів і т. ін.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПОЗАБАЛАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

1. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами.
2. Управління кредитним портфелем банку.
3. Кредитна політика банку.
4. Ціноутворення банківських кредитів.
5. Управління портфелем цінних паперів банку.
6. Управління позабалансовою діяльністю банку.

1. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами

Нормативно-правовими актами України **активи** визначаються як ресурси, що контролюються банком у результаті минулих подій і використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Майбутні економічні вигоди пов'язані зі спроможністю активів забезпечувати прибуток власнику при погашенні вимог, обміні їх на щось, що є цінним для власника, шляхом використання їх у виробничій діяльності чи для погашення зобов'язань. Для того, щоб стати активом, будь-який ресурс, окрім готівки, має окремо чи у поєднанні з іншими ресурсами забезпечити прямо чи опосередковано майбутній приплив грошових коштів.

Пасиви та акціонерний капітал – це сукупні кошти із різних джерел, які забезпечують банку необхідну купівельну спроможність для придбання активів.

Банківські активи утворюються, як правило, в результаті активних операцій, тобто розміщення власних і залучених коштів з метою одержання доходу, підтримки ліквідності та забезпечення функціонування банку. Саме в результаті активних операцій банк отримує основну частину доходів. Усі активні операції банку є ризиковими, проте вони забезпечують йому значну частину доходів.

Портфель банківських активів слід розуміти як конкретну множину груп активів банку. Структуру банківських активів подано на рис. 1.

Отже, за *призначенням* активи можна поділити на п'ять категорій:

- касові активи і вторинні резерви, які забезпечують ліквідність банку;
- робочі (дохідні, обігові) активи, які забезпечують банку поточні доходи;
- інвестиційні активи, призначені для одержання доходів у майбутньому і досягнення інших стратегічних цілей;
- капіталізовані (позаобігові, недохідні) активи – основні засоби, призначені для забезпечення господарської діяльності банку;

– інші активи.



Рис. 1. Структура банківських активів

Таким чином, **первинні резерви** або **касові активи** є малодохідним видом активів, і керівництво банку з метою максимізації прибутку прагне до зменшення їхньої частки в структурі активів. Проте це можливо здійснити лише до певного рівня, оскільки готівкових коштів у касі банку має бути достатньо для розміну грошей, видачі вкладів тощо.

Вторинні резерви – це група активів банку, які в доволі короткий термін можуть бути трансформовані у первинні резерви і використані для виконання поточних платежів за зобов'язаннями банку. Основне їхнє призначення – бути джерелом поповнення первинних резервів, а також забезпечувати поповнення первинних резервів і одержання прибутку.

Вкладення в основні засоби – це найбільш довгострокові активи банку, без яких неможливе нормальне функціонування фінансово-кредитної установи. Ці кошти не беруть участі в обігу, тому їх називають позаобіговими активами. Ця група активів не забезпечує безпосередньо ніякого прибутку, проте без них неможлива організація діяльності з моменту створення. Проте на відміну від промислових підприємств, у структурі активів банку основні засоби і майно займають незначну частку (10–15%). Більш висока їхня частка, як правило, свідчить про нераціональну структуру активів банку і це пов'язано з низьким рівнем його дохідності та ліквідності. Важливо також, щоб сума капіталізованих активів повністю покривалася власним капіталом банку.

Найбільшу частку в активах банківської установи становлять, як правило, **робочі (дохідні, ризикові) активи** – позики та довгострокові інвестиції в цінні папери. Основним критерієм зарахування активів до цієї групи є те, що вони забезпечують дохід і порівняно швидко циркулюють. До цієї групи належать коротко- і середньострокові кредити і вкладення в цінні папери. Ці дві групи активів мають нижчий ступінь ліквідності, проте для забезпечення рентабельної роботи керівництво банку прагне до збільшення питомої ваги цих груп в активах банку. У нашій країні на частку дохідних активів припадає, як правило, 55–70% від активів банку.

Частину своїх активів банк розміщує у довгострокові вкладення у вигляді прямих і портфельних інвестицій. Мета таких вкладень – диверсифікація ризиків, забезпечення підвищених доходів у майбутньому, розширення сфери впливу банку та інші. Частка цієї групи активів залежить від специфіки банку, а також від інвестиційного клімату в країні. Як правило, у вітчизняних банків частка інвестиційних активів не перевищує 10% від усіх активів.

До **інших активів** належать відлучені в розрахунки, дебіторську заборгованість, розрахунки з філіями, транзитні рахунки, витрати майбутніх періодів тощо. Частка інших активів незначна і може коливатися в межах від 0 до 10% від загальної суми активів. Надто висока частка інших активів свідчить про негативні тенденції в діяльності банку або про викривлення в його фінансовій звітності.

Важливим критерієм класифікації активів є їхня якість. При дослідженні критеріїв оцінювання якості активів доцільно виокремлювати такі критерії: дохідність, ризикованість, ліквідність і диверсифікованість.

Таблиця 1

Основні критерії класифікації та оцінювання якості активів банків

| Критерії оцінювання якості активів | Класифікації активів |
|------------------------------------|--|
| Ліквідність | – Високоліквідні активи; – ліквідні активи; – активи, що повільно реалізуються (активи довгострокової – ліквідності). |
| Дохідність | – Робочі активи (які приносять дохід); – неробочі активи (які не приносять дохід). |
| Диверсифікованість | – За видами операцій; – за типами контрагентів; – за галузями промисловості; – за філіями та регіонами; – за термінами повернення вкладених коштів; – за терміном вкладених коштів щодо валют операцій. |
| Ступінь ризику вкладень | – Першокласні стандартні; – сумнівні; – проблемні; – збитки та втрати. |

За ступенем ліквідності активи банку можна поділити на такі групи:

1) високоліквідні активи – це кошти в касі, в НБУ та інших банках, а також активи, які можна швидко конвертувати в готівкові та безготівкові кошти. Вони не дають банку доходу, але необхідні для розрахунків за зобов'язаннями. До них належать:

- готівкові кошти та банківські метали;
- кошти до запитання в НБУ;
- кошти до запитання в інших банках;
- строкові депозити в НБУ;

2) ліквідні активи, які перебувають у розпорядженні банку, що можуть бути перетворені в грошові засоби (вторинні резерви): кредити і платежі на користь банку із терміном виконання до 30 днів, легкорезалізовані цінні папери, що

котуються на біржі тощо;

3) активи довгострокової ліквідності: кредити, видані банком, розміщені депозити, в тому числі в дорогоцінних металах з терміном погашення більш ніж один рік;

4) малоліквідні активи: довгострокові інвестиції, капіталізовані активи, прострочена заборгованість, ненадійні борги тощо.

За міжнародними вимогами, частка високоліквідних активів у загальному обсязі активів має становити від 12 до 15%.

Класифікація активів за групами ризику має принципово важливе значення для оцінювання достатності банківського капіталу. За ступенем ризику вкладень та ймовірністю втрати частини вартості активи поділяють на шість груп.

Із ступенем ризику активів пов'язана їхня **диверсифікованість**, що характеризує розподіл ресурсів банку за різними напрямками розміщення і, отже, рівень захищеності вкладень від зміни ринкової кон'юнктури та кредитоспроможності позичальників. Вважається, що чим вища диверсифікованість активів, тим вища ліквідність балансу і нижчий рівень ризику.

За критерієм **прибутковості** більшість науковців проводить таку градацію: *активи, що приносять дохід* (кредити, значна частина інвестиційних операцій, інші операції) і *активи, що не приносять дохід* (готівка в касі, кошти на кореспондентському і резервному рахунках у центральному банку, інвестиції в основні фонди банку).

Таким чином, банківський портфель активів містить такі складові (рис. 2).

За критерієм співвідношення дохідності та ризиковості портфель активів банку може бути охарактеризований як:

1) *«зірковий»* – дохідність портфеля та рентабельність активів вищі за середні значення найближчих конкурентів, ризику доволі високі, але контрольовані;

2) *«прибутково зорієнтований»* – використання активів високорентабельне відносно великих обсягів залучених ресурсів банком, що дає можливість максимізувати прибутки і передбачає свідоме прийняття ризику. Основне завдання при управлінні таким портфелем активів – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний, який загрожує існуванню банку і може призвести до банкрутства;

3) *«капіталізований»* – дохідність портфеля та рентабельність активів невисока за високої достатності капіталу. Банківські ризики виявлено, оцінено та вибрано методи їхнього зниження чи уникнення, що дає можливість банку дотримуватися постійного рівня ризику або знижувати його;

4) *«депресивний»* – дохідність та надійність активів нижчі за середні значення найближчих конкурентів та вимоги регулюючих органів. Мінімальна прибутковість використання великих обсягів залучених банком ресурсів.

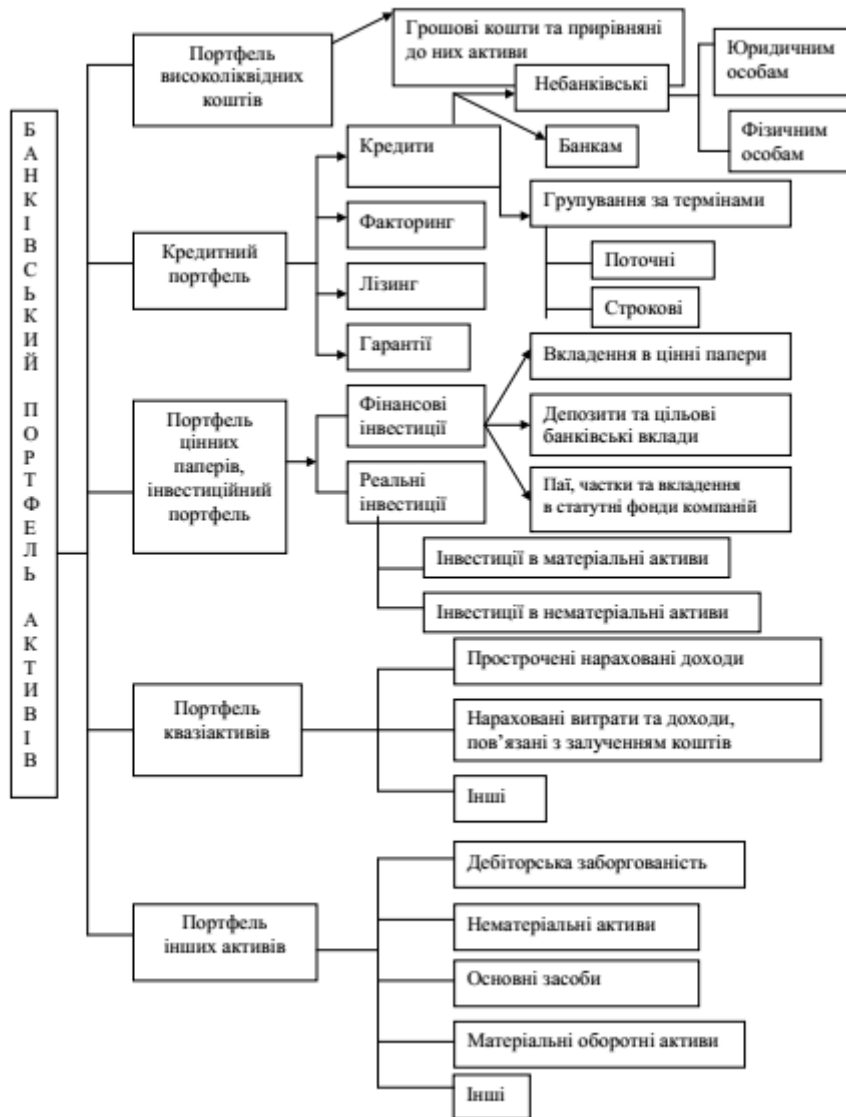


Рис. 2. Склад банківського портфеля активів

Оцінка **якості активів** є одним із найважливіших показників для визначення надійності банку й ефективності його діяльності. Якість активів визначається тим, наскільки вони сприяють досягненню основної мети діяльності банку – його прибутковому стабільному функціонуванню. Якість активів визначається такими факторами:

- співвідношенням структури активів до пасивів за термінами;
- ліквідністю активів;
- дохідністю активів;
- диверсифікацією активних операцій;
- обсягом і часткою ризикових, критичних і неповноцінних активів;
- ознакою змінності активів.

Висока якість активів визначається насамперед повною чи потенційно повною поверненістю вкладених грошових коштів в обумовлені договором терміни з урахуванням нарахованої вартості або можливістю реалізувати такий актив за ціною, не меншою від його балансової вартості. З точки зору якості,

активи поділяють на «добрі» (повноцінні) і «погані» (неповноцінні). Актив вважається **неповноцінним**, якщо банк не може його перетворити в грошові кошти повністю за поточною балансовою вартістю після закінчення терміну його погашення. До «поганих» активів належать: прострочена позикова заборгованість; векселі та інші боргові зобов'язання, не оплачені в термін; неліквідні цінні папери, дебіторська заборгованість терміном більш ніж 30 днів тощо.

Для аналізу якості активів використовують такі аналітичні показники:

– рівень дохідних активів, який визначається як співвідношення дохідних активів до загальної їхньої суми. За міжнародними стандартами, оптимальним вважається значення цього коефіцієнта у межах 76–83%. Надто низьке його значення свідчить про неефективну роботу банку і високий ступінь іммобілізації коштів, надто високе – про високий рівень взятих банком ризиків;

– коефіцієнт активів з підвищеним ризиком, який дорівнює співвідношенню суми активів з підвищеним ризиком до загальної їхньої суми. До активів з підвищеним ризиком належать вкладення в акції, векселі, факторинг, лізинг, прямі інвестиції, перевищення дебіторської над кредиторською заборгованістю. Діапазон для цього коефіцієнта не встановлюється, але за його значенням можна приблизно оцінити ступінь ризикованості кредитної політики банку;

– рівень сумнівної заборгованості дорівнює співвідношенню простроченої заборгованості за кредитами до загальної суми розміщених активів. Значення цього показника не має перевищувати 5%;

– рівень резервів, який розраховується як співвідношення резервів у разі збитків за позиками до суми розміщених активів. Хоча цей коефіцієнт залежить від політики банку щодо створення резервів і від якості його кредитного портфеля, оптимальним вважається рівень резервів у межах 5–7%;

– рівень дебіторської заборгованості в активах, які не приносять дохід. Показник призначений для оцінювання якості недохідних активів. Максимально допустиме значення цього коефіцієнта – 40%. Більш високе значення свідчить про зменшення ліквідності банку і наявність у нього проблем щодо своєчасного повернення вкладених коштів.

Управління активами банку – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами обґрунтування різних напрямків вкладення та використання ресурсів комерційного банку, для досягнення головної мети управління банківською установою впродовж тривалого часового інтервалу.

Управління активами банку полягає в установленні балансу між залученням (формуванням джерел) і можливістю розміщення фінансових ресурсів з урахуванням їхньої структури.

Портфель активів включає:

- портфель ліквідних коштів (каса і НБУ);
- портфель вкладень в інші банки;
- кредитний портфель;
- портфель цінних паперів;
- портфель немонетарних активів;

– портфель інших активів.

Суб'єкт управління активами – це комплекс підрозділів, які через різні форми управлінської дії забезпечують ефективне управління активами банківської установи. До них належать: найвищі органи управління банком (рада директорів, правління), служби, що проводять планування, аналіз та контроль стану активів банківської установи, відповідні комітети та департаменти, в першу чергу комітет з управління активами і пасивами (КУАП), казначейство та ін.

2. Управління кредитним портфелем банку

Управління кредитною діяльністю – одна з найважливіших складових банківського менеджменту. Вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності банку, його реальні можливості «виживати» в сучасному конкурентному середовищі. Головною метою управління кредитною діяльністю банку є підвищення її ефективності та надійності й одержання на цій основі більшої суми прибутку.

Кредитний портфель – найважливіша складова банківської діяльності, яка дає дохід. Кредити становлять близько 50% від усіх активів банку і забезпечують 2/3 від усіх доходів. Вони є найбільш прибутковою і ризикованою частиною банківських активів.

Кредитний портфель – це сукупність усіх позик, наданих банком з метою одержання прибутку. У структурі балансу кредитний портфель розглядається як єдине ціле та складова активів банку, котра має свій рівень дохідності та відповідний рівень ризику.

На фактичний стан кредитного портфеля впливає прийнята банком система управління кредитним портфелем. **Управління кредитним портфелем** – це організація діяльності банку при здійсненні кредитного процесу, спрямована на мінімізацію кредитного ризику. Дохідність і ризик – основні параметри управління кредитним портфелем банку. У кредитному портфелі найважливішим є узгодження за термінами розміщених обсягів активів із залученими пасивами.

При управлінні кредитним портфелем кінцевими цілями банківської установи є:

- одержання прибутку від позикових операцій;
- збереження ліквідності та платоспроможності банку.

Основними елементами системи управління кредитним портфелем є такі:

- організаційна структура управління кредитним портфелем;
- розробка стратегії й тактики кредитної політики;
- наявність внутрішніх кредитних документів, що регламентують кредитний процес;
- аналіз кредитного портфеля з метою покращення його кількісних і якісних характеристик.

Якість і склад кредитного портфеля істотно залежать від організації кредитної діяльності в банку, що в кожному конкретному банку має свої особливості, що визначаються розмірами, можливостями банківської установи,

а також потребами клієнтури. Функції та завдання підрозділів з управління кредитним процесом у банку подано у табл. 2.

Таблиця 2

Управління кредитним процесом у банку

| Найменування підрозділів банку | Функції і завдання підрозділів |
|-----------------------------------|--|
| Рада директорів (правління) банку | Затверджує напрями кредитної політики |
| Кредитний комітет | Визначає стратегічні й тактичні завдання розвитку кредитних операцій, приймає рішення про видачу кредитів, установлює рівень процентних ставок за кредитними операціями та ін. |
| Планово-економічне управління | Планує діяльність у галузі кредитування, підготовляє методологічне забезпечення |
| Кредитне управління | Формує кредитний портфель, здійснює кредитування клієнтів, контроль за забезпеченістю позик, діяльністю філій у галузі кредитування, аналіз кредитних операцій, підготовляє разом з планово-економічним управлінням методичне забезпечення |
| Юридичне управління | Визначає відповідність кредитної документації чинному законодавству |
| Операційне управління | Забезпечує зарахування і списання коштів, у тому числі операції з видачі кредитів із позикових рахунків, їхнє погашення із рахунків клієнта |
| Управління автоматизації | Електронна обробка даних, у тому числі кредитних операцій |
| Відділ внутрішнього контролю | Перевіряє законність кредитних операцій відповідно до норм і правил НБУ, здійснює постійний контроль кредитних операцій, що виконують підрозділи банку й окремі співробітники, контроль за виконанням кредитних процедур, функцій і повноважень при прийнятті рішень |

Основна робота з кредитування зосереджена в **кредитному управлінні**, в складі якого є кілька відділів. Найчастіше вони формуються за типом позичальника, як наприклад, відділ кредитування корпоративних та індивідуальних клієнтів. Основними функціями кредитного управління банку є такі: розробка внутрішніх процедур кредитування (разом з юридичними та іншими службами), розрахунок необхідних сум підвідомчим підрозділам, які можуть взяти на себе ризик (ліміт кредитування), контроль за дотриманням повноважень, періодичне оцінювання кредитного портфеля з позицій кредитного ризику та якості кредитів, складання і надання відповідної звітності НБУ.

Важливе значення має організація кредитного процесу безпосередньо в низових ланках, що надають кредити юридичним і фізичним особам. В останні роки більшість банків на місцях створює відділи надання кредитів (фронт-офіс) і кредитного контролю (бек-офіс). Обов'язками фронт-офісу є розгляд заявки і пакета супроводжуваних її документів, підготовка висновків для служб, що дозволяють видачу кредитів, супроводження кредиту від дати надання до дати погашення. Бек-офіс контролює дотримання фронт-офісом установлених процедур кредитування, відповідність їх законодавчим і нормативним актам, аналізує кредитний портфель з метою своєчасного виявлення і подолання

кредитного ризику. Діяльність обох підрозділів взаємопов'язана і об'єднується з єдиною метою – покращення якості кредитного портфеля.

Основною метою кредитування юридичних і фізичних осіб є надання прибуткових позик із мінімальним ризиком. Двоєдине завдання банку – обсяг і якість послуг – мають бути збалансовані з вимогами, які пред'являються до ліквідності, капіталу, запланованої норми прибутку.

Процес кредитування в банку базується на спроможності керівництва банку і працівників кредитного підрозділу знаходити правильне співвідношення між ризиком і прибутком.

Процес кредитування передбачає три функції:

- освоєння ринку і кредитний аналіз;
- виконання кредиту та управління ним;
- перевірка кредиту (табл. 3).

Таблиця 3

| Процес кредитування | | |
|---|--|--|
| Освоєння ринку і кредитний аналіз | Виконання кредиту і управління ним | Перевірка кредиту |
| Маркетингове дослідження. Реклама, зв'язки з громадкістю | Кредитний комітет розглядає пропозицію / рекомендацію | Вивчення позикової документації |
| Програми відвідування клієнтів працівниками банку | Приймається рішення прийняти позику до виконання чи відмовитися від її надання | Спостереження за виконанням кредитного договору |
| Одержання формального звернення за позикою | Обговорюються умови позики. Складається кредитний договір | Позитивні і негативні умови позики |
| Одержання фінансової звітності, рішення про необхідність кредиту, звіту про кредитні операції | Підготовляється документація щодо забезпечення | Порушення платежів за позикою |
| Аналіз фінансової звітності і руху грошових коштів | Позичальник підписує договір, передає забезпечення, одержує кошти | Обговорення із позичальником порушення платежів чи інших труднощів |
| Оцінювання наданого забезпечення (гарантії) | Підвищення зацікавленості | Вжиття заходів щодо подолання труднощів |
| Працівник кредитного підрозділу надає рекомендацію щодо кредитної інформації | Подання матеріалів у картотеку | Зміна умов кредитування |
| | Обробка платежів за позикою, одержання періодичної фінансової звітності, відвідування позичальника | Залучення додаткового капіталу, забезпечення гарантії |
| | | Вимога погашення позики |

У системі заходів управління кредитним портфелем важливу роль відіграє розробка і проведення кредитної політики. Стратегія і тактика кредитної політики розробляються в центральному офісі кредитним управлінням, кредитним комітетом, затверджуються відповідним органом управління банку.

3. Кредитна політика банку

Кредитна політика банківської установи – це комплекс заходів, метою яких є підвищення дохідності кредитних операцій і зменшення кредитного ризику. Кредитна політика має охоплювати найважливіші елементи і принципи організації кредитної роботи в банку та є основним документом, яким необхідно керуватися при формуванні кредитного портфеля.

Кредитна політика комерційного банку залежить від двох груп факторів – зовнішніх і внутрішніх. **Внутрішні фактори** визначаються здебільшого якістю управління банком, рівнем його фінансового менеджменту, діловими якостями і досвідом персоналу, а відповідно є більш регульованими у процесі розробки кредитної політики.

До найважливіших внутрішніх факторів, які визначають кредитну політику банку, належать: кредитний потенціал банку; розмір власного капіталу; ступінь ризику і прибутковості окремих видів позик; стабільність депозитів; спектр виконуваних операцій і послуг; забезпеченість позик; професійна підготовленість, кваліфікація і досвід персоналу банку; клієнтура банку; цінова політика банку.

Кредитна політика банку створюється з метою контролю за ризиками в процесі забезпечення найбільш ефективного розміщення кредитних ресурсів. Мета кредитної політики полягає в зростанні конкурентних переваг, що виражається в підвищенні прибутку і мінімізації ризиків у процесі формування ресурсної бази та ефективного розміщення мобілізованих ресурсів.

Пріоритетами розробки кредитної політики є такі:

- якісні активи, що забезпечують адекватний дохід навіть при негативних змінах макроекономічних умов за зміни умов ведення бізнесу (якісні активи – стійкі, стабільні активи). Якісним кредитом вважається той забезпечений кредит, який може бути погашений в установлені за угодою терміни без виникнення проблем у позичальника;

- прибуткові відносини, оскільки політика банку спрямована на створення стійких, прибуткових для банку відносин із клієнтурою;

- розумне зростання кредитного портфеля, оскільки банк прагне нарощувати кредитний портфель у межах розумних лімітів. Зростання потрібно контролювати таким чином, щоб уникнути несприятливої концентрації ризику, наприклад, за галузями, за позичальниками, за територіями, за видами тощо (ліміти встановлюють згідно з внутрішньобанківськими нормативними актами на рівні, не нижчому за вимоги центрального банку).

Формуючи кредитний портфель, менеджмент банку керується таким правилом – видавати ті кредити, які забезпечують максимальні доходи за інших однакових умов. Дохідність кредитної операції визначається рівнем процентної ставки за цим кредитом, тривалістю періоду надання кредиту та прийнятою системою нарахування процентних платежів.

Кредитна політика складається з таких елементів:

- визначення цілей, на основі яких формується кредитний портфель банку (види, терміни, розміри та якість забезпечення);

- встановлення повноважень підрозділів банку в процесі видачі, проведення

і погашення кредиту;

- перелік необхідних документів;
- основні правила прийому, оцінювання і реалізації кредитного забезпечення;
- лімітування операцій з кредитування;
- політика встановлення процентних ставок за кредитами;
- методика оцінювання кредитних заявок;
- методи діагностики проблемних кредитів, їхній аналіз і шляхи подолання труднощів, які виникають.

Кредитна політика банку визначає стандарти, параметри і процедури, якими керуються банківські працівники у діяльності з надання, оформлення кредитів і управління ними. Перший етап формування політики банку в галузі кредитування – це визначення його стратегічних цілей. Після того банк виробляє принципи організації кредитного портфеля і надалі, базуючись на обраних принципах, визначає регламент виконання кредитних операцій (рис. 3).



Рис. 3. Принципи кредитної політики банку

Основою кредитної політики є кредитна стратегія. Кредитна стратегія розглядається як програма дій, спрямованих на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на ринку кредитних послуг, та відображає цілі розвитку банку, внутрішні зміни, які потрібно здійснити для підвищення його конкурентоспроможності. Вибір стратегії кредитної діяльності банку взаємопов'язаний із загальнобанківською стратегією.

Головними принципами її визначення в Україні є такі:

- оцінювання і контроль за станом кредитного портфеля; основними критеріями класифікації якості кредитного портфеля банку є фінансовий стан

його позичальників, стан обслуговування позичальниками їхньої кредитної заборгованості та рівень забезпечення кредитного портфеля;

- ціноутворення з урахуванням ступеня ризику;
- диверсифікація операцій банку (за секторами економіки, регіонами, видами операцій та послуг);
- формування резервів для відшкодування втрат за кредитними операціями;
- систематичний контроль і нагляд за проблемними позиками.

Вирішальну роль в управлінні кредитним портфелем відіграють внутрішні документи, що регламентують організацію кредитних відносин банку з клієнтами. Саме внутрішньобанківські положення мають містити детальні процедури розгляду кредитної заявки, вивчення кредитоспроможності позичальника, достатності, ліквідності застави, визначення ціни кредиту, його супровід і моніторинг.

Комплекс внутрішніх процедур, як правило, передбачає:

- порядок надання кредитів юридичним особам;
- порядок надання кредитів фізичним особам;
- методичні вказівки щодо вивчення кредитоспроможності (платоспроможності) юридичних осіб;
- методичні вказівки щодо використання форм забезпечення виконання зобов'язань клієнтами з повернення кредитів;
- рекомендації щодо вивчення якості кредитного портфеля і вжиття заходів для його покращення.

Для ефективного управління кредитним портфелем необхідний його аналіз за різними кількісними і якісними характеристиками як щодо банку загалом, так і його структурних підрозділів.

Кількісний аналіз полягає у вивченні в динаміці складу і структури валового кредитного портфеля за різними економічними ознаками: видами кредитів, контингентом розміщення, галузевою належністю, характером заборгованості, термінами надання, видами валют, вартості («ціни кредитування»).

Для якісного аналізу кредитного портфеля можна використовувати різні відносні показники. Зокрема, це питома вага проблемних кредитів у валовому кредитному портфелі, співвідношення простроченої і сумнівної заборгованостей до акціонерного капіталу. Кількість показників і методик їхнього розрахунку розробляє кожний банк самостійно.

Основними завданнями управління кредитним портфелем банківської установи є такі:

- визначення і адекватне оцінювання факторів, що впливають на рівень кредитного ризику;
- класифікація позик за групами ризику згідно з вимогами НБУ;
- оптимізація кредитного портфеля з точки зору кредитних ризиків, складу клієнтів і структури позик;
- визначення рівня кредитоспроможності позичальника і можливої зміни його фінансового стану з метою прогнозування кредитного ризику;
- попереднє виявлення проблемних позик;
- оцінювання достатності створюваного резерву і його своєчасне

коригування;

– забезпечення диверсифікації кредитних вкладень, їхньої ліквідності й дохідності;

– розробка кредитної політики банку та її коригування на основі проведеного аналізу якості кредитного портфеля.

4. Ціноутворення банківських кредитів

Одним із найскладніших завдань банку, як відомо, є визначення ціни кредиту, адже процентна ставка має відповідати як інтересам банківської установи, так і її клієнтів. До того ж йдеться про реальну розрахункову ставку, яка в підсумку визначається попитом і пропозицією на ринку вільних грошових ресурсів.

У світовій банківській практиці застосовується кілька основних методів установлення ставки за кредитом (табл. 4).

Таблиця 4

Методи встановлення ставки за кредитом

| Назва методу | Суть методу | Перевага (недоліки) методу |
|-----------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Метод «вартість плюс» | Метод ураховує вартість залучених коштів та всі витрати банку, пов'язані з наданням кредиту. Процентна ставка за кредитом охоплює: <ul style="list-style-type: none">• вартість залучення банківських ресурсів;• операційні витрати, пов'язані з процесом кредитування;• премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом;• премію за ризик, пов'язаний з терміном кредитування;• бажаний рівень прибутковості кредиту, який забезпечує достатні виплати акціонерам банку. | Недоліком методу є ігнорування ринкових факторів, таких як попит і пропозиція, стан кредитного ринку, конкуренція, а також припущення, що банк точно може обчислити свої витрати в розрахунку на кожний кредит. |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Метод «базова ставка плюс» | Кредитна ставка визначається як сума базової ставки і кредитного спреду. Як базова використовується ставка пропозиції міжбанківського регіонального ринку; ставка першокласного позичальника; ставки міжнародних ринків (LIBOR, FIBOR та ін.). Кредитний спред передбачає премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом та премію за термін надання кредиту, що відображає ризик тривалості періоду кредитування. | Перевагами методу є простота, необов'язковість точного врахування витрат за кожним кредитом, зручність застосування в умовах установлення плаваючих ставок за кредитом, врахування впливу конкуренції. |
| Метод надбавки | Полягає у визначенні кредитної ставки як суми процентних витрат залучення коштів на грошовому ринку та надбавки. Надбавка передбачає премію за кредитний ризик та прибуток банку. | Перевагою методу є те, що банки пропонують кредити великим корпораціям на короткотривалі терміни за низькими ставками (нижчі за прайм-ставку). Значні суми таких кредитів дають змогу банкам одержувати прибутки навіть за мінімального рівня процентів. |
| Метод аналізу доходності клієнта | Метод базується на врахуванні всіх взаємовідносин із конкретним клієнтом. Такий метод потребує точного обліку всіх доходів і витрат, пов'язаних із кожним клієнтом, і застосовується насамперед для кредитування великих компаній, які мають постійні зв'язки з банком. Визначення ціни кредиту за таким методом має на меті зменшення кредитної ставки нижче від загальноприйнятого рівня для заохочення найвигідніших клієнтів. | Даний підхід корисний для виявлення найбільш прибуткових клієнтів і видів банківських послуг та операцій. Недоліком методу є його складність, громіздкість, необхідність розробки докладної звітності за доходами та витратами з обслуговування кожного клієнта. |

У банківській практиці, зокрема й у вітчизняній, доволі поширеною є модель цінової політики, зорієнтованої на витрати, пов'язані зі створенням послуги. Ця модель вважається найпростішою і будується за принципом «вартість плюс прибуток». Нею передбачається, що процентна ставка за кредитом установлюється на основі таких компонентів:

- вартість залучення коштів для кредитування позичальників (процентні витрати);
- банківські операційні витрати, не пов'язані із залученням коштів, у тому числі заробітна плата працівників кредитного управління та вартість матеріалів і обладнання, необхідних для надання позики та контролю за нею (непроцентні витрати банку);
- компенсація за ризик невиконання зобов'язань позичальником, яка може ґрунтуватися на відповідному коефіцієнті резервування за всіма видами кредитних операцій у національній та іноземній валютах, а також коригуватися з урахуванням індексу інфляції;
- бажана маржа прибутку за кожним кредитом.

Основні недоліки моделі ціноутворення «вартість плюс прибуток» пов'язані з потребою в обчисленні собівартості кожної окремої операції та зі

встановленням процентної ставки за кредитом без урахування фактора конкуренції з боку інших кредиторів.

У результаті дерегулювання банківської сфери в багатьох країнах світу в умовах зростання конкуренції значно скоротилася маржа банківського прибутку, що отримують від депозитних і кредитних операцій. Подібна тенденція простежується і в нашій країні, банківська система якої неухильно розвивається. Так, спекулятивні доходи українських банків поступово зменшуються, а конкуренція, зокрема на ринку надання банківських кредитів суб'єктам господарювання, посилюється. Це спонукає кожен банк підтримувати процентну ставку на рівні, який можна зіставити з рівнем процентних ставок конкурентів на цьому сегменті ринку.

Отже, на кредитному ринку, який характеризується високою конкуренцією, кредитор практично приймає ставку, а не встановлює її.

Така особливість зумовила появу в зарубіжній банківській практиці моделі цінового лідерства, основною складовою якої є «прайм-рейт» – базова уніфікована процентна ставка, що встановлюється для найбільш кредитоспроможних позичальників, котрі беруть короткострокові позики з метою поповнення обігового капіталу.

У процесі довгострокового кредитування зарубіжні банки застосовують так званий «кеп» – узгоджену максимальну ставку за кредитом, незалежну від майбутньої динаміки процентних ставок на ринку. «Кеп» надає позичальникові впевненості щодо максимальної вартості кредиту незалежно від зміни ринкових процентних ставок протягом дії кредитного договору.

Недолік застосування «кепу» полягає у можливості переходу ризику за плаваючими процентними ставками від позичальника до кредитора (особливо за тривалого підтримання цієї ставки).

5. Управління портфелем цінних паперів банку

Вкладення коштів у цінні папери за значимістю та розмірами посідають друге місце серед активних операцій банку після кредитування. Слід зазначити, що в розвинутих країнах інвестиційна політика банків на фондовому ринку є надзвичайно активною і забезпечує вагомую частину їхнього доходу. Роль банківських інвестицій у ресурсній політиці банків в Україні є другорядною, що зумовлено передусім рівнем розвитку ринку цінних паперів.

Більшість банків слабо інвестують у цінні папери підприємств реального сектору у зв'язку з нестабільним функціонування цих суб'єктів господарювання, повільними темпами структурних перетворень у вітчизняній економіці. Ще однією проблемою банківського інвестування в Україні є обмежений вибір надійних фондових фінансових інструментів, які могли б купувати банки з метою отримання доходів протягом тривалого періоду. Разом з тим, у країнах Західної Європи та США діяльність банків на фондовому ринку забезпечує їм значну частину прибутків, а вкладення в цінні папери часто є альтернативою кредитуванню.

Відповідно до Законів України «Про банки і банківську діяльність» та «Про цінні папери і фондову біржу», банки можуть здійснювати свої операції через

випуск та обіг цінних паперів, а також комісійну і комерційну діяльність із цінними паперами, надавати послуги зі зберігання цінних паперів, здійснювати депозитарний облік і ведення розрахунків за операціями з цінними паперами, а також інші операції з цінними паперами згідно з чинним законодавством України. Таким чином, банки можуть бути одночасно емітентами, інвесторами, торговцями цінних паперів.

Згідно з вищеназваними законодавчими актами, банківські установи можуть випускати цінні папери, вкладати свої ресурси в державні цінні папери, корпоративні акції, торгувати цінними паперами на ринку як брокери, так і дилери, здійснювати депозитарно-реєстраторські функції та довірче управління цінними паперами.

Портфель цінних паперів банку – це всі цінні папери, які є в його розпорядженні.

У широкому розумінні управління портфелем цінних паперів банку слід вважати систематичне вкладення значних сум за багатьма видами цінних паперів, які потребують управління для досягнення таких цілей, як одержання доходів, збереження капіталу і забезпечення його приросту.

Усі **цінні папери** доцільно поділити щодо тривалості періоду обігу на два основні класи:

- інструменти грошового ринку, до яких належать цінні папери з періодом обігу до року і які характеризуються низькою дохідністю, низьким ризиком і високою ліквідністю;

- інструменти ринку капіталів, які мають термін погашення понад рік і загалом характеризуються вищою дохідністю та підвищеною ризикованістю, ліквідність залежить від особливостей ринку.

Лише вкладення в інструменти ринку капіталів можна вважати інвестиціями.

Виокремлено три види банківських вкладень у цінні папери.

1. Цінні папери в торговому портфелі та портфелі банку на продаж – це папери, які придбані банком з метою подальшого продажу й отримання торговельного прибутку від різниці між ціною продажу і купівлі та які відповідають одночасно двом вимогам: вільно обертаються на ринку і мають визначений короткостроковий період дії (не більш ніж рік).

2. Портфель цінних паперів, що утримуються до погашення, складається із цінних паперів, що були придбані для їхнього утримання до настання терміну погашення (для безстрокових цінних паперів – довічно) і отримання дивідендного доходу, а також для використання інших прав, що впливають із володіння цінними паперами.

3. Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії охоплюють довгострокові вкладення капіталу (акції, паї) банку в асоційовані компанії, де банк володіє 20% або більшою частиною їхніх капіталів і на його частку виплачують дивіденди, а також у дочірні компанії, при цьому банк має володіти 50% або більшою частиною капіталу дочірніх компаній.

Таким чином, портфель цінних паперів банку містить:

– цінні папери у портфелі банку на продаж – для операцій із цінними

паперами, які котируються на активному ринку та придбані з метою отримання прибутку від їхнього подальшого продажу до терміну погашення;

– цінні папери у портфелі банку на інвестиції – для операцій із цінними паперами, придбаними на термін до дати погашення або з метою інвестиції на термін понад рік;

– цінні папери, які придбані або зберігаються за дорученням клієнтів;
– вкладення в асоційовані компанії;

– вкладення в дочірні установи.

Вкладення в асоційовані компанії та дочірні установи належать до довгострокових вкладень банку. Інвестиційні вкладення до 20 % голосів вважаються портфельними, від 20 до 50 % – капітальними вкладеннями в асоційовані компанії, від 50 до 100 % – капітальними вкладеннями в дочірні підприємства.

Склад і структура портфеля цінних паперів банку залежать від: чинного законодавства країни щодо цінних паперів, завдань банку-інвестора, політики банку на ринку цінних паперів тощо.

Основними критеріями, якими керуються банки при виробленні інвестиційної політики і визначенні структури портфеля цінних паперів є такі: ліквідність, рівень дохідності, розмір банківських процентних ставок.

Значну увагу при формуванні портфеля цінних паперів банки мають приділяти рівню дохідності цінних паперів. Однак слід ураховувати, що рівень дохідності, як правило, є обернено залежний від ступеня ризику.

Управління портфелем цінних паперів – це процес, який містить такі етапи: планування і формування портфеля відповідно до цілей банку інвестора, аналіз і регулювання складу портфеля з метою виконання інвестиційних завдань при підтримці необхідної ліквідності портфеля і мінімізації витрат, пов'язаних з ним.

У банківській справі інвестиційну політику слід розуміти як сукупність заходів, спрямованих на розробку і реалізацію стратегії з управління портфелем інвестицій, досягнення балансу прямих і портфельних інвестицій в цілях забезпечення стабільної діяльності, збільшення прибутковості операцій, а також підтримки допустимого рівня ризиковості та ліквідності балансу банку.

При формуванні інвестиційної політики передбачається збір і обробка співробітником банку певної інформації. Аналітична інформація представлена такими основними блоками:

- макроекономічний стан та інвестиційний клімат;
- показники інвестиційної привабливості регіонів і галузей;
- показники певних сегментів інвестиційного ринку;
- дані про динаміку окремих інвестиційних інструментів;
- дані про діяльність окремих господарювання суб'єктів;
- законодавчі й нормативні акти, що регулюють інвестиційну діяльність.

Обґрунтована стратегією інвестиційна програма передбачає встановлення:

– структури портфеля цінних паперів;

– загальної кількості та переліку цінних паперів у портфелі;

– ліміту коштів, спрямованих на придбання цінних паперів конкретного

емітента;

– прогнозу динаміки цін і періоду здійснення операцій купівлі-продажу цінних паперів;

– принципів формування й управління портфелем.

У банківській практиці виокремлюють два основні підходи до управління портфелем цінних паперів, які називають **активною (агресивною) та пасивною**.



Рис. 4. Підходи до управління портфелем цінних паперів

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

1. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП).

2. Стратегії управління активами і пасивами банків.

3. Методи управління активами і пасивами банківських установ.

4. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку.

1. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП).

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами (з 1980-х рр.) - концепція спрямована на реалізацію системного підходу до управління банком через узгодження всіх напрямів фінансової діяльності, зокрема таких, як формування оптимального ресурсного потенціалу, співвідношення прибутковості та ризикованості, управління ліквідністю тощо

Зміст управління активами і пасивами полягає в тому, що воно об'єднує окремі методи управління (активами, пасивами), які використовувались

протягом десятиріч, в єдиний скоординований процес. Це збалансований підхід щодо управління активами і пасивами, в межах якого виокремлюють такі головні завдання:

– для досягнення банком довгострокових і короткострокових цілей його керівництво має максимально контролювати обсяг, структуру, прибуток і витрати як активів, так і пасивів;

– контроль керівництва банку над активами має бути скоординований із контролем над пасивами таким чином, щоб управління активами і пасивами характеризувалося внутрішньою єдністю;

- ефективна координація дасть змогу максимізувати різницю (спред) між доходами банку і витратами;

– доходи і витрати стосуються обох сторін банківського балансу, а отже, зменшення витрат банку завдяки управлінню пасивами дає можливість досягти цільового рівня прибутковості тією самою мірою, що й завдяки надходженням від активних операцій.

Комплексне управління активами і пасивами банку передбачає реалізацію таких основних *цілей*:

- збільшення доходів за акціями, тобто підвищення вартості банку для його акціонерів;

- підтримка достатнього рівня прибутковості;

- дотримання вимог щодо розміру власного капіталу не в збиток банку;

- підтримка ліквідності банку на необхідному рівні;

- управління ризиками, в т. ч. контроль гепів

Основними фінансовими цілями управління активами і пасивами банку є такі:

– максимізація дохідності;

– мінімізація ризиків.

В практичній діяльності процеси залучення та розміщення ресурсів регламентуються вітчизняним законодавством. Щодо цього необхідно вказати на певні обмеження, що встановлюються Постановою Правління Національного банку України, якою затверджується Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні №368 від 28.08.2001 р. (із змінами та доповненнями). Із метою забезпечення ефективного банківського нагляду та регулювання інструкцією визначаються обов'язкові економічні нормативи.

Відправною точкою управління активами і пасивами банку є аналіз того, як банк формує свою ресурсну базу, тобто аналіз його залучених і власних коштів. Потім аналізується те, як банк розміщує мобілізовані фінансові ресурси. Інакше кажучи, вивчаються джерела та напрями коштів і пов'язані з цим ризики. Управління активами і пасивами банку безпосередньо стосується управління фінансовими ризиками, такими як ризик ліквідності, ризик зміни процентних ставок, валютний ризик, ризик неплатоспроможності.

Суть концепції інтегрованого управління активами і пасивами полягає в тому, що банки, визначаючи роль сукупного портфеля (балансу) в одержанні високого прибутку за прийнятого рівня ризику, розглядають свої активи, зобов'язання і капітал у нерозривній єдності.

Управління активами і пасивами (УАП) – це скоординований процес управління активами та зобов'язаннями кредитної установи, тобто банківським балансом, ураховуючи процентні ставки і ризик ліквідності.

Комплексний підхід до управління активами і пасивами має вирішувати такі завдання:

- забезпечення необхідної ліквідності;
- підтримання визначеного рівня прибутковості операцій;
- зведення до мінімуму банківських ризиків.

Процес управління активами і пасивами спрямований на залучення максимально допустимого обсягу ресурсів (як власних, так і залучених) та їхнє розміщення в максимально дохідні активи, що мають заданий рівень ліквідності й обмежений ризик. При цьому керівництво банку має максимізувати поточну вартість активів і оптимізувати кінцеві фінансові результати.

Важливим принципом управління активами і пасивами є їх відповідність за розмірами і термінами. Систематичне зіставлення активів і пасивів балансу за сумами і термінами дає змогу уникнути появи процентного ризику банку, забезпечити необхідну диверсифікацію залучених і запозичених ресурсів, а також уникнути банкрутства через незабезпеченість позик банківськими ресурсами

Управління активами і пасивами потрібно здійснювати також відповідно до політики мінімізації витрат; для забезпечення прибутковості та з метою задоволення потреб клієнтів.

2. Стратегії управління активами і пасивами банків

Стратегії управління активами і пасивами банку:

1. хеджування:

- фіксація спреду;
- імунізація балансу;
- закрита валютна позиція.

2. нехеджування:

- управління гепом;
- управління дюрацією;
- відкрита валютна позиція.

По-перше, розвиток банку можна спрямувати на максимізацію прибутку, враховуючи при цьому можливість зазнати збитків унаслідок збільшення можливих ризиків. Така стратегія передбачає свідоме прийняття ризиків, характеризується спекулятивними тенденціями і реалізується завдяки незбалансованим підходам до управління активами та пасивами, а також агресивному кредитному й інвестиційному менеджменту. Основне завдання стратегії максимізації прибутку – недопущення переростання допустимого ризику в катастрофічний.

По-друге, можна обрати стратегію мінімізації ризиків. Цей підхід дає змогу стабілізувати фінансові результати діяльності банку, якщо рівень прибутковості задовольняє його керівництво. В цьому разі менеджери банку приділяють

велику увагу збалансованому підходу до управління активами та пасивами

Стратегії УАП:

Найбільш ефективна стратегія управління активами та пасивами банку характеризується високою прибутковістю при мінімальному рівні ризиків.

Ефективна стратегія управління активами та пасивами банку характеризується високим/достатнім рівнем прибутковості при незначному/помірному рівні кредитного ризику високій/достатній ліквідності та незначними дисбалансами. Специфіка цієї стратегії визначається результативністю управління й професіоналізмом керівництва в управлінні витратами та його схильності до помірного рівня ризиків при максимізації показників прибутковості.

Стратегія максимізація чистої процентної маржі банку при незначному/помірному рівні ринкових ризиків на засадах оптимізації портфелів активних та пасивних операцій сприятиме забезпеченню зростання вартості власного капіталу. Використання цієї стратегії означає, що банківський менеджмент акцентує увагу на величині ЧПМ, однак за рахунок неефективного управління витратами отримує середній/ нижчий від середнього рівень рентабельності активів.

Збалансована стратегія управління активами та пасивами банку характеризується достатнім рівнем прибутковості при помірному кредитному ризику і достатній ліквідності. Використання цієї стратегії зводиться до вибору альтернативних рішень і балансування операцій банку щодо ризикованості-прибутковості, від яких залежить майбутнє його фінансове становище.

Стримана стратегія управління активами та пасивами банку характеризується незначним/помірним кредитним ризиком, достатньою/середньою ліквідністю, незначними дисбалансами й полягає в управлінні, яке зосереджене на досягненні беззбиткової діяльності. Використання цієї стратегії зумовлене схильністю топменеджменту банку до ризику при максимізації прибутку.

Обережна стратегія управління активами та пасивами банку характеризується середнім/нижчим від середнього рівнем прибутковості, рентабельності, незначним/помірним кредитним ризиком, достатнім/середнім рівнем ліквідності, незначними дисбалансами й спрямована на забезпечення беззбиткової діяльності при вказаних критеріях ризикованості-прибутковості.

Трансформаційна стратегія управління активами та пасивами банку спрямована на максимізацію його фінансового результату при підвищеному рівні ринкових ризиків, яка найбільш ефективна в стабільних фінансово-економічних умовах. Оскільки для трансформування обсягів, термінів і видів активів та пасивів необхідне стійке ринкове середовище, то виникає необхідність у постійному аналізі, моніторингу й прогнозуванні змін економічної кон'юнктури фінансового ринку для забезпечення оптимальної структури портфеля активів та пасивів банку. Використання цієї стратегії управління активами та пасивами в умовах фінансової нестабільності є доволі складним і багатогранним.

Спекулятивна стратегія управління активами та пасивами банку схожа на

трансформаційну, характеризується значним рівнем ризиків та має за мету максимізацію показників прибутковості. Практичне використання цієї стратегії спричиняє нестабільність діяльності банку. Стратегія спрямована на розширення спектра діяльності з метою збільшення процентних доходів при значному рівні ринкових ризиків. Неefективне управління активами та пасивами банку може призвести до високого рівня ризиків та зниження показників прибутковості.

3. Методи управління активами і пасивами банківських установ

У процесі реалізації будь-якої зі стратегій управління активами і пасивами використовуються дві групи методів.

1. Методи управління структурою балансу полягають у проведенні фінансових операцій з метою управління цією структурою балансу. Ці методи передбачають побудову моделі оптимального банківського балансу, тобто такого співвідношення активів і пасивів, яке б відповідало визначеним цілям та враховувало ризики. До них належать: геп-менеджмент, аналіз дюрації, імунізація, управління ліквідністю, валютний метчинг.

2. Методи управління пов'язані з проведенням позабалансових фінансових операцій. Це, зокрема, страхування, хеджування, спекулятивні операції з фінансовими деривативами, арбітраж із контрольованим ризиком тощо

Методи управління структурою балансу доволі громіздкі, важко реалізуються в практичній діяльності та потребують значних обсягів часу і витрат. На відміну від них, методи, що передбачають проведення позабалансових операцій з метою управління, характеризуються як зручні, гнучкі та мобільні. Вони дають змогу швидко і раціонально реструктуризувати баланс відповідно до кон'юнктури ринку.

Найпопулярнішими методами управління структурою балансу, яку використовують нині банки, є управління дисбалансами (управління гепом). **Стратегія управління гепом** – це стратегія управління розривом або незбалансованістю активів і пасивів банку зі змінною та фіксованою ставкою. Це підхід до формування банківського портфеля, що виражається сумою перевищення (нестачі) активів із змінною (фіксованою) ставкою над пасивами зі змінною (фіксованою) ставкою в певний період.

Для визначення показника гепу всі активи і пасиви банку поділяють на дві групи: чутливі до змін процентної ставки та нечутливі до таких змін.

Прикладом активів, чутливих до змін процентних ставок (АЧП), є такі: кредити, які погашаються в аналізований період, кредити із змінною процентною ставкою, цінні папери, що погашаються. Прикладом пасивів, чутливих до змін процентних ставок (ПЧП), є такі: вклади (депозити), за якими закінчується термін договору, вклади із змінною процентною ставкою, міжбанківські кредити, які будуть повернені в аналізований період. Інакше кажучи, до активів і пасивів, чутливих до змін процентної ставки, належать всі активи і пасиви із змінною процентною ставкою, а також ті з них, які будуть погашені в ході періоду, що аналізуються.

$Геп = АЧП - ПЧП,$

де АЧП і ПЧП – відповідно активи і пасиви, чутливі до змін процентної ставки в аналізованій період або у відносних одиницях:

$p = АЧП / ПЧП.$

Розрив вважають позитивним (додатним), якщо сума чутливих до змін процентних ставок активів перевищує суму чутливих до змін процентних ставок пасивів: $p > 0$ або $p > 1$, і навпаки, негативним (від'ємним), якщо: $p < 0$ або $p < 1$, АЧП = ПЧП – геп нульовий.

Контроль за ризиком зміни процентних ставок:

– наступаюча стратегія – зміна структури активів і пасивів банку з метою отримання вигоди від прогнозованої зміни процентних ставок;

– оборонна стратегія – збалансування обсягів АЧП і ПЧП у межах планового горизонту.

Якщо прогнозується збільшення процентних ставок, банк одержить додаткову вигоду за наявності позитивного розриву. Якщо передбачається зменшення загального рівня процентних ставок, для одержання додаткової вигоди банк повинен мати негативний розрив. Правило управління гепом:

- якщо геп додатний, то зі збільшення процентних ставок маржа банку зростатиме і, навпаки, у разі їхнього зменшення маржа зменшуватиметься;

- якщо геп від'ємний, то зі збільшенням процентних ставок маржа банку зменшуватиметься, а з їхнім зменшенням – збільшуватиметься. Це означає, що для банку не так вже й важливо, як змінюються процентні ставки на ринку. Головне, щоб геп відповідав тому напрямку руху ставок, який забезпечить підвищення прибутку, тобто був додатним за підвищення ставок і від'ємним – за їхнього зниження.

Ситуація, за якої досягається відповідність між АЧП і ПЧП, називається збалансованим або нульовим розривом. Якщо банк досягнув нульового розриву, то при збільшенні процентних ставок підвищується процентні доходи і в тій самій пропорції зростають процентні витрати. В результаті процентна маржа і чистий процентний дохід не змінюються. Аналогічно зменшення загального рівня процентних ставок однаковою мірою знизить і процентні доходи, і процентні витрати.

У банківській практиці поряд з геп-менеджментом, який акцентує увагу на можливій зміні чистого процентного доходу за визначений період, для оцінювання і мінімізації процентного ризику широко використовується метод аналізу тривалості (дюрації). Цей метод, ураховуючи терміни руху грошових коштів – погашення основного боргу та процентних платежів, дає змогу прогнозувати зміну ринкової вартості активів і пасивів банку. Як і в попередньому методі управління гепом, у процесі управління дюрацією банк може застосувати дві альтернативні стратегії:

- 1) імунізації балансу (мінімізація ризику);

- 2) управління дюрацією (максимізація прибутку).

За реалізації **стратегії імунізації** зведена вартість банківських активів урівноважує зведену вартість банківських зобов'язань. Це практично повністю захищає банк від фінансових втрат унаслідок коливань ринкових ставок.

Використання банком двох проаналізованих методів потребує встановлення в якості вихідних даних величин можливої середньої зміни ринкових процентних ставок активів і пасивів банку, тобто поряд із застосуванням методів УАП банкам необхідно залучати до розрахунків будь-які самостійні методи прогнозування процентних ставок, переважно на основі комп'ютерних програм. Дюрація – це розрахунок середньозваженого терміну погашення за активами і пасивами банку.

Підбравши склад і структуру портфелів так, щоб середній термін погашення портфеля активів приблизно збігався із середнім терміном погашення портфеля зобов'язань, банк може захиститися від негативного впливу ризику зміни процентних ставок. Вартість активів має перевищувати вартість зобов'язань на розмір капіталу.

Методику гепу доцільно використовувати на короткотривалу перспективу, а за допомогою методики дюрації слід здійснювати відбір із кількох найкращих варіантів залучення пасивів і розміщення активів банку

Одним із методів управління активами і пасивами в банку, який у міжнародній банківській практиці використовується для управління цінovими ризиками, є **хеджування**.

Варто зазначити, що в Україні внаслідок законодавчого неврегулювання цього питання можуть використовуватись тільки форвардні контракти. Останні є інструментом позабіржової торгівлі, на відміну від біржової, яка в нашій державі нерозвинута. Так, українські банки практично позбавлені можливості використання такого потужного і перспективного методу управління цінovими ризиками з метою управління активами і пасивами.

4. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку

До **інтегративних показників**, які відображають рівень ризиковості, належать:

– *розрив ліквідності* (невідповідність між термінами і сумами активів і зобов'язань (ризик незбалансованої ліквідності));

– *геп* – дисбаланс між активами і зобов'язаннями, чутливими до зміни процентної ставки на ринку протягом певного періоду (процентний ризик);

– *валютна позиція* – різниця між сумою активів та зобов'язань в одній і тій самій іноземній валюті (валютний ризик);

– *індикатор імунізації балансу* – розрив між дюрацією активів і дюрацією пасивів банку (ринковий ризик). До показників прибутковості належать традиційний для банківської діяльності чистий прибуток, маржа, спред та похідні від них – чиста процентна маржа, чистий спред, маржа прибутку та інші, які за економічною природою є інтегративними, оскільки розраховуються шляхом згортання доходів і витрат (у грошовому вимірі та процентах).

Найважливішими **показниками прибутковості банку** є:

- *прибутковість активів (ROA /Return of Assets/);*
- *прибутковість капіталу (ROE/Return of Equity/).*

Ці показники знаходять за формулами:

$$ROA = \text{ЧП} / A * 100,$$

де ЧП – чистий прибуток (після оподаткування);
А – середня вартість активів.

$$ROE = \text{ЧП} / K * 100,$$

де К – статутний фонд банку.

Показник ROA характеризує ефективність використання всіх ресурсів, що їх банк отримав у своє розпорядження, а показник ROE - дохідність капіталу акціонерів.

Показники ROE та ROA істотно впливають на ринкову ціну акцій банку, тому менеджери у процесі управління банком приділяють особливу увагу саме цим коефіцієнтам та їх взаємозв'язку:

$$ROE = ROA * A / K$$

$$\text{Або } \text{ЧП} / K = \text{ЧП} / A * A / K$$

Така залежність показує на взаємозв'язок прибутку із джерелами формування банківських ресурсів, а точніше зі співвідношенням власних та залучених коштів. Навіть банк із невисоким показником прибутковості активів може досягти відносно високого рівня прибутковості капіталу за рахунок максимально можливого використання боргових зобов'язань.

Прибутковість активів характеризує насамперед ефективність діяльності менеджерів (керівництва) і дає змогу порівняти прибутковість одного банку з іншими або загалом із банківською системою. Низька норма прибутку може бути наслідком консервативної позикової та інвестиційної політики або надмірності операційних витрат.

узагальненим показником при аналізі управління прибутковістю слід вважати прибутковість капіталу, а показник прибутковості активів є частковим, оскільки відображає внутрішню політику банку. В окремому банку останній показник може бути порівняно незначним, а прибутковість капіталу – дуже великою. У такого банку може бути значна частка депозитів і мала частка приватного капіталу. Це загрожує надійності депозитів і може спричинити невдоволеність з боку регулюючих органів, хоча з точки зору власників (акціонерів) банк функціонує ефективно, оскільки забезпечує високу прибутковість капіталу. Такі вияви свідчать про недоліки застосування окремого методу, необхідність їхнього використання сукупно.

Іншим напрямком використання залежності між ROA та ROE є визначення цільових рівнів прибутковості у процесі планування діяльності банку.

Чистий прибуток банку дорівнює сукупним доходам, у тому числі процентним ПД та непроцентним НД, за мінусом операційних витрат ОВ та податків П : $\text{ЧП} = \text{ПД} + \text{НД} - \text{ОВ} - \text{П}$

Із наведених співвідношень визначають процентний дохід, необхідний банку для досягнення планових значень ROE:

$$\text{ПД} = (\text{ROA} * \text{A}) - \text{НД} + \text{ОВ} + \text{П}$$

Маючи абсолютну величину процентних доходів, керівництво банку може точніше планувати проведення конкретних активних операцій, обґрунтовано змінювати структуру активів та ефективніше організувати роботу структурних підрозділів.

Для збільшення прибутковості активів банку застосовуються такі заходи:

- збільшується ставка відсотків за активними операціями та зменшується ставка відсотків за залученими коштами;

- збільшується частка власних коштів банку в загальній сумі його коштів (показник платоспроможності);

- зменшується співвідношення власних та залучених коштів.

Ефективність діяльності банку вимірюється за допомогою таких показників:

1. Чистий спред $\text{SPRED} = (\text{ПД}/\text{ПА} - \text{ПВ}/\text{ПП}) * 100$,

де ПД - процентні доходи;

ПА - активи, які приносять процентний дохід;

ПВ - процентні витрати;

ПП - пасиви, за якими виплачуються проценти.

За допомогою цього показника оцінюються ефективність виконання банком функції посередника між вкладниками та позичальниками, а також рівень конкуренції на ринку. Як правило, при загостренні конкурентної боротьби спред скорочується і менеджери банку змушені шукати інші шляхи одержання прибутків.

Оптимальне значення цього показника дорівнює 4,5%. Зменшення показника сигналізує про загрозу банкрутства. Причинами зменшення маржі є неправильна процентна політика банку, скорочення питомої ваги активів, що дають дохід, у загальному їхньому обсязі, а також зовнішні фактори: зменшення процентних ставок за кредитними операціями на позиковому ринку, подорожчання ресурсів тощо. Чиста процентна маржа може обчислюватися відповідно до загальних і дохідних (робочих) активів банку. У деяких країнах органи банківського регулювання вважають за доцільне знаменником цього показника брати активи, які дають дохід. Це ґрунтується на тому припущенні, що процентна маржа стосується тих активів, які задіяні в процесі одержання доходу від процентів. В Україні згідно з інструктивними матеріалами НБУ чиста процентна маржа обчислюється щодо загальних активів банку.

2. Чиста процентна маржа $\text{ЧПМ} = (\text{ПД} - \text{ПВ}) / \text{A}$,

де А – загальні активи.

Процентна маржа (процентний прибуток) визначається як різниця між процентними доходами і процентними витратами.

Одним із показників, що відображає, яка частина сукупних активів банку дає прямий дохід, є частка дохідної бази активів, що обчислюється як

співвідношення робочих активів банку до загальної суми активів.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

1. Сутність, класифікація та методи оцінювання ризиків у банківській діяльності.
2. Організація управління банківськими ризиками.
3. Система ризик-менеджменту в банку.
4. Система управління кредитним ризиком у банківських установах.
5. Методи управління ризиком незбалансованої ліквідності банку.
6. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності.

1. Сутність, класифікація та методи оцінювання ризиків у банківській діяльності

Аналіз ризиків дає змогу отримати відповідь на такі основні запитання:

- 1) які елементи структури банку є об'єктами потенційних загроз;
- 2) які саме небезпеки загрожують цим об'єктам;
- 3) які можливі наслідки вказаних загроз;
- 4) яких заходів слід ужити для їхнього подолання чи локалізації, а також для відшкодування можливих збитків.

Процедура аналізу ризиків передбачає обов'язкове визначення якісних характеристик ризиків, чіткий опис всіх властивих банку небезпек і складання списку небажаних подій, які можуть завдати збитки

Ризики:

1. Кредитний ризик посідає важливе місце у банківському бізнесі. Йдеться про невпевненість банку в тому, що позичальник буде спроможним і збереже намір виконувати свої зобов'язання згідно з умовами кредитної угоди, інакше кажучи, про ймовірність збитків у процесі кредитної діяльності. Отже, **кредитний ризик** – це ймовірність негативної зміни вартості активів унаслідок неспроможності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання, зокрема щодо виплати процентів і основної суми позики відповідно до термінів та умов кредитної угоди.

2. Операційні ризики відображають можливість непередбачених збитків унаслідок технічних помилок при проведенні операцій, навмисних і ненавмисних дій персоналу, аварійних ситуацій, збоїв апаратури тощо.

До ознак, які визначають операційний ризик, за Базельськими рекомендаціями належать такі: недотримання правил внутрішнього контролю і політики у корпоративному управлінні, шахрайство, зловживання уповноваженнями, порушення етичних норм, а також збої в роботі інформаційно-технологічних систем, різні стихійні явища і пожежі.

3. Правові (юридичні) ризики виникають унаслідок відсутності чітко визначених юридичних аспектів, що регулюють здійснення угоди. Передумовою для ідентифікації правового ризику згідно з Базельськими рекомендаціями є недостатні чи некваліфіковані консультації й неправильне ведення документації, невизначеність наявних законів, несприятливі наслідки

судових спорів, правова нерегульованість нових видів банківських та інших операцій.

4. Ризик країни – це можливість втрат, пов'язаних із розміщенням активів і здійсненням діяльності у певній країні. Ризик країни складається із двох елементів:

– *ризик неплатоспроможності зарубіжного позичальника* – це ризик того, що позичальник (тобто підприємство, банк чи уряд) не буде в змозі виконувати свої зобов'язання;

– *трансфертний ризик* – це ризик того, що зарубіжний партнер не зможе виконати кредитного зобов'язання через проблеми з обміном (конвертацією) валют (наприклад через не вигідний курс). Цей ризик можливий навіть тоді, коли позичальник є платоспроможним.

5. Ризик репутації – виникнення ризику репутації Базельський комітет вважає «...наслідком операційних прорахунків, неспроможності банку відповідати вимогам законів та іншим правовим актам чи з інших причин».

6. Ризик незбалансованої ліквідності має дві форми:

– ймовірність збитків через неможливість купити чи продати актив у потрібній кількості за короткий період через погіршення ринкової кон'юнктури;

– можливість виникнення дефіциту готівки чи інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.

Значну частину у системі ризиків банківської діяльності становлять **ринкові (цінові) ризики** – це можливість негативної зміни вартості активів через коливання процентних ставок, курсів валют, цін на фінансові активи й пасиви; вимірюються змінами у вартості відкритих позицій чи змінами дохідності. Ринковий ризик охоплює валютний і ризик відкритої позиції.

Валютний ризик визначається як ймовірність настання негативної зміни вартості активів у зв'язку зі змінами курсу однієї валюти щодо іншої. **Ризик позиції** передбачає процентний ризик і ризик зміни курсу цінних паперів. Це ймовірні показники можливих збитків, які є наслідком зміни процентних ставок і вартості активів зі зміною курсів цінних паперів.

Методи оцінки ризиків.

Статистичні методи використовуються переважно для оцінювання кредитного ризику. Втрати від функціональних ризиків можна спрогнозувати за допомогою методу Дельфі чи методу «дерева рішень» (ці методи належать до методів експертних оцінок). Аналітичні методи використовуються для оцінювання ринкових ризиків (дюрація, стрес-тестинг) і ризику ліквідності (GAP-аналіз)

Більшість статистичних методів базується на аналізі статистики втрат і прибутків з метою визначення ймовірності події та встановлення величини ризику. Ґрунтуються ці методи на теорії ймовірності розподілу випадкових величин. Як свідчить практика, одним із найбільш ефективних статистичних методів є метод «Монте-Карло», що дає змогу аналізувати й оцінювати різні «сценарії» реалізації проекту і враховувати різні фактори в межах одного підходу.

Метод експертних оцінок схожий на статистичний. Відмінність полягає в тому, що експертний метод передбачає вивчення оцінок, зроблених різними фахівцями (внутрішніми чи зовнішніми експертами). Експертна оцінка може бути отримана як після проведення спеціальних досліджень, так і за використання накопиченого досвіду провідних спеціалістів.

Різновидом експертного методу є *метод Дельфі*, який визначається анонімністю і керованим зворотним зв'язком. Анонімність досягається шляхом індивідуального опитування експертів, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на окреслені питання. Після обробки результату через керований зворотний зв'язок узагальнені результати повідомляються кожному експерту. Це дає змогу ознайомитися з оцінками інших провідних спеціалістів. Після цього можна повторити опитування експертів.

Наступний вид експертного методу – це *метод «дерева рішень»*. Цей метод базується на графічній побудові можливих варіантів рішень. Використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності, спеціалісти оцінюють кожен напрямок і вибирають менш ризикований. *Метод коефіцієнтного аналізу* полягає в експертному аналізі та зіставленні економічних коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан банку, із середніми показниками відповідної групи банків за конкретний період. Відповідно до *методу рейтингів*, кожен банк за певною методикою розраховує рейтинг і робить висновок про кредитоспроможність та фінансовий стан контрагента. Головним недоліком усіх перерахованих вище експертних методів є суб'єктивний характер оцінок. На відміну від них, *аналітичний метод* базується на теорії ігор і передбачає такі етапи:

1) вибір основного показника (наприклад, внутрішня норма прибутковості);
2) визначення факторів, що впливають на основний показник (рівень інфляції, стан економіки тощо);

3) розрахунок значень основного показника при зміні параметрів ринку.

Для аналізу процентного та валютного ризиків у банківській діяльності використовується *метод стрес-тестування*. Цей метод дає змогу проаналізувати в динаміці зміни важливих кількісних показників ризику. Стрес-тестування призначене для оцінювання ступеня зміни основних показників ризику у випадках значних змін факторів зовнішнього середовища.

При кількісному оцінюванні фондового ризику також може використовуватися *метод дюрації*. Дюрація відображає чутливість поточної вартості фінансового інструменту до зміни процентних ставок. Чим більшою є дюрація фінансового інструменту, тим чутливіша його поточна вартість до зміни процентної ставки. Різниця між середньою дюрацією активів і пасивів характеризує позицію, що обирає банк щодо ринкових і процентних ризиків. Позитивний дисбаланс дюрації зумовлює зміни економічної вартості банку в бік, протилежний зміні процентних ставок. Негативний дисбаланс дюрації приводить до зміни економічної вартості в одному напрямку зі зміною процентних ставок.

Для оцінювання процентного ризику і ризику ліквідності використовується *GAP-аналіз*. Відповідно до цього методу спочатку певні активи та пасиви

поділяються на тимчасові періоди, а потім проводиться аналіз, чи вистачає потоків, отриманих від розміщених активів, на виконання зобов'язань за кожний тимчасовий період.

Метод аналогій використовується при аналізі нових продуктів чи бізнес-напрямів. Суть цього методу полягає в перенесенні аналогічної ситуації на об'єкт дослідження. Головним недоліком цього методу є те, що дуже складно створити умови, в яких повторився б минулий досвід. Перевагою комбінованого методу є те, що в ньому використовуються переваги всіх розглянутих вище методів.

2. Організація управління банківськими ризиками

Управління ризиками визначається як процес, спрямований на виявлення, вимірювання, контроль та моніторинг ризикових позицій банку, а також урахування взаємозв'язків між різними видами ризиків. Схоже пояснення процесу управління ризиками подає НБУ, ідентифікуючи його з ризик-менеджментом. Управління ризиками регулятор визначає як процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінювання їхньої величини, здійснює їхній моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків. НБУ як регулятор у своїх рекомендаціях акцентує увагу на контролі та моніторингу, не приділяючи достатньої уваги етапу вибору методів оцінювання ризиків та реалізації заходів щодо управління ними.

Управління ризиками – це проведення заходів, спрямованих на мінімізацію відповідних ризиків, і пошук оптимального співвідношення між дохідністю і ризиком; охоплює оцінювання, прогнозування і страхування відповідного ризику.

Система управління ризиками зорієнтована на вирішення таких завдань:

- забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю банківських операцій та їхньою ризиковістю;
- підтримка ліквідності банківських коштів на достатньому рівні при оптимізації обсягу прибутку;
- задоволення норм достатності власного капіталу.

Принципи управління ризиками:

- управління ризиками здійснюється на всіх рівнях
- цілі і політика в галузі управління ризиками є складовою загальних стратегій банку
- діяльність з ідентифікації, аналізу, розрахунку і контролю ризиків має бути відокремлена від виробничої та затверджуватися в окремому незалежному підрозділі, який підзвітний безпосередньо керівництву банку.

Основні етапи управління банківськими ризиками:

Ідентифікація ризиків – це формування переліку та класифікації ризиків і критеріїв у ринковій ситуації, тобто це виявлення змісту та складу ризику, що здійснюється на першому етапі.

На другому етапі банк має знайти джерела інформації для оцінювання рівня ризику. Інформація має бути об'єктивною, повною та різнобічною. Можна

використовувати такі джерела інформації, як статистична інформація, звітні дані, експертні оцінки, прогнози та ін. На третьому етапі слід здійснити вибір критеріїв та методів для оцінювання вірогідності практичної реалізації ризику. Спеціалісти банку розробляють систему показників, визначають критичні та оптимальні значення для кожного показника і системи загалом. Необхідно також розробити метод зведення різних за суттю показників в єдине ціле. Четвертий етап передбачає обрання засобів запобігання ризику. Ці засоби можуть бути спрямовані на знешкодження впливу як окремих ризиків (мікрохедж), так і певної суми ризиків (макрохедж). На останньому етапі банк аналізує результати, досягнуті в управлінні ризиками, і, якщо це необхідно, відкориговує попередні етапи. Аналіз має здійснюватися як щодо оперативної політики окремих підрозділів банку, так і коротко- та довгострокових програм заходів банку загалом.

Основні методи управління банківськими ризиками:

- вимкнення ризику;
- зменшення ризику;
- передача (страхування ризику).

Щодо **страхування** як одного з елементів передачі ризику, необхідно зазначити, що, по-перше, не всі банківські ризики підлягають страхуванню, а по-друге, чим більший обсяг ризику перекладається на страхову компанію, тим вищими є витрати на оплату відповідного страхового полісу. Так, одна з основних проблем управління банківськими ризиками полягає в тому, щоб визначити, які ризики є сенс залишати в банку, здійснюючи додаткові витрати для їхнього зменшення, а які перекласти на страховика, роблячи додаткові витрати.

Другим інструментом передачі ризику є **хеджування** – це управління ринковим ризиком за допомогою похідних інструментів фінансового ринку: ф'ючерсів, форвардів, свопів та опціонів.

Метод диверсифікації належить до інструментів зменшення фінансових ризиків. Приклади диверсифікації: збільшення кількості видів цінних паперів в інвестиційному портфелі, кредитування за різними секторами економіки, реалізація декількох бізнес-проектів тощо.

Встановлення лімітів обмежує величину відкритої ризикованої позиції. Ліміти можна встановлювати на відкриті валютні позиції, на розміри портфелів цінних паперів, на товарні позиції, на суми кредитів тощо.

Сек'юритизація банківських активів застосовується при управлінні портфельним кредитним ризиком та ризиком ліквідності.

Формування резерву – останній інструмент зменшення банківських ризиків. Основною проблемою при створенні резерву є оцінювання потенційних наслідків ризиків.

Відповідно до чинного законодавства кожний банк має формувати резерви за активами (за фінансовими активами та за дебіторською заборгованістю) та резерви за наданими фінансовими зобов'язаннями. Банк використовує сформований резерв за активами у тому разі, коли актив віднесено до найнижчої (безнадійної) категорії якості (рішення про списання безнадійної

заборгованості за активом приймається правлінням банку)

3. Система ризик-менеджменту в банку

Роль функції ризик-менеджменту у банку полягає в тому, щоб використовувати затверджену (вищим керівництвом) стратегію управління ризиками таким чином, щоб фінансові ризики, які оцінюються кількісно, перебували в межах затверджених лімітів, повністю усвідомлювалися і оцінювалися до проведення операцій та повністю і своєчасно відображалися в системах управлінської інформації. Надзвичайно важливо, щоб у банку були розроблені та впроваджені процедури з управління ризиками, а також моделі їхнього оцінювання. До завдань ризик-менеджменту належить також затвердження методик кількісного оцінювання ризиків, моніторинг лімітів і ризиків, розробка адекватних форм звітності, створення плану роботи в нестандартних умовах.

До стратегічних рішень управління ризиками належать такі:

- уникнення ризику – розробка стратегічних і тактичних рішень, які передбачають виникнення ризикових ситуацій (відмова від проведення операцій);
- утримання (обмеження) ризику – розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки ризикових ситуацій не впливали на реалізацію проекту;
- диверсифікація – зменшення ризиків за рахунок можливості компенсації збитків від одного виду операцій іншими;
- лімітування – встановлення граничних значень показників при прийнятті тактичних рішень;
- страхування – форма попереднього резервування ресурсів, призначених для компенсації збитків від очікуваної появи різних ризиків;
- резервування – створення резерву на покриття непередбачених витрат – передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість активів, і величиною коштів, необхідних для ліквідації наслідків вияву ризиків.

4. Система управління кредитним ризиком у банківських установах

Кредитний ризик – імовірність майбутніх збитків банку, зумовлених частковим або повним дефолтом боржника за своїми зобов'язаннями. Відповідно управління кредитним ризиком базується на виявленні причин неможливості чи небажання виконувати зобов'язання і визначенні методів зменшення ризиків. За нормативними документами НБУ, «...кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком (його підрозділом) або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання. Кредитний ризик є в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника».

Управління кредитними ризиками є невід'ємною складовою ризик-менеджменту банку і базується на стратегії його діяльності.

Розрізняють такі *елементи системи управління кредитним ризиком*:

- 1) розумна організація кредитної діяльності;
- 2) авторизація кредитів;
- 3) управління кредитним портфелем (розробка кредитної політики);
- 4) ціноутворення на кредит;
- 5) кредитна інформаційно-управлінська система;
- 6) встановлення лімітів;
- 7) відновлення проблемних кредитів;
- 8) кредитний моніторинг

Процес управління кредитними ризиками у банку.

Ідентифікація ризику – це процес визнання та розуміння наявних ризиків або ризиків, що можуть виникнути у зв'язку з новими діловими ініціативами. Процес ідентифікації ризику має бути постійним та здійснюватися як на рівні окремої операції, так і на рівні кредитного портфеля загалом.

Для ідентифікації кредитних ризиків можна використовувати різні методи, наприклад, статистичні, аналітичні, математичні, аналогій, сценарного аналізу, теорії ризик-аналізу, аналізу чутливості проблем та ін.

Сутність етапу оцінювання кредитних ризиків полягає у визначенні ймовірності та впливу ризикових ситуацій, а також у встановленні черговості їхнього виникнення, розміру та сили дії ризикових факторів на фінансові результати окремого банку або банківської системи загалом.

У класифікації методів оцінювання кредитних ризиків слід виокремити такі:

- експертний (оцінювання якісних показників діяльності): якість менеджменту, ринкова позиція і т. ін.;
- класифікаційний (статистичний): скоринги, фінансові коефіцієнти;
- комплексний: рейтинги, метод CAMPARI та ін.

Основними заходами з управління кредитними ризиками визначено такі:

1) формування політики управління ризиками. Вона має передбачати заходи щодо подолання негативних ситуацій і пом'якшення наслідків тих з них, які неможливо передбачити повністю. Кредитний комітет банку має розглядати лише ті кредитні заявки, які відповідають установленій політиці управління ризиками;

2) розробка рекомендацій, що регламентують процедуру укладання кредитної угоди. Вони мають визначати склад документації, що супроводжує кредитну заявку; перевірку кредитоспроможності, платоспроможності клієнтів, їхню класифікацію за надійністю, що базується на кредитній історії, стану банківських рахунків і зобов'язань; порядок дій з проведення експертного аналізу проекту, що кредитується, щодо перевірки інформації службою безпеки, оформлення кредитного договору;

3) розробка внутрішньої системи банківських лімітів, що забезпечують диверсифікацію кредитного портфеля за термінами, галузями, суб'єктами кредитування, видами кредитів, територіями та іншими факторами. Необхідно також вводити заборони й обмеження за категоріями кредитів, що не відповідають стандартам кредитної політики. Банківським установам слід також визначити ліміти за кредитами для виконання нормативів банківської

діяльності;

4) збір інформації про кредитний ризик і використання системи його оцінювання:

- розробка системи кількісних і якісних показників за істотними факторами ризику;

- визначення оптимальних і критичних значень для кожного фактора кредитного ризику окремо і загалом;

- загальне оцінювання кредитоспроможності кожного потенційного позичальника;

- розробка стандартів банку щодо якості кредитів і дотримання вимог, установлених вимогами регулюючих органів;

- класифікація виданих кредитів за ступенем ризику;

5) створення системи моніторингу кредитного ризику в режимі реального часу із застосуванням спеціальних комп'ютерних програм обліку і аналізу даних

Методи, які доцільно використовувати з метою зменшення кредитного ризику, можна поділити на зовнішні та внутрішні. **Зовнішні методи зміни кредитного ризику** застосовують для адміністративного та економічного регулювання таких ризиків з боку держави або здійснення банком їхньої передачі повністю чи частково комусь іншому – третій особі (страховій компанії) через:

- лімітування;

- створення резервів (згідно з нормативними актами);

- гарантію, поруку, заставу, страхування;

- розподіл ризиків.

Внутрішні способи доволі різноманітні та реалізуються такими адекватними внутрішніми банківськими засобами менеджменту і маркетингу:

- вибір видів режимів здійснення кредитних операцій;

- лімітування;

- створення резервів;

- здобуття додаткової інформації;

- моніторинг і контроль ризиків.

Банки у своїй діяльності значну увагу приділяють управлінню ліквідністю, тобто мінімізації ризиків ліквідності. Це регулюється також НБУ через установлення нормативів ліквідності. Як зазначалось, **суть ризику ліквідності** полягає в тому, що кошти, необхідні для покриття відпливу депозитів та задоволення попиту на кредити, будуть у потрібний момент недоступними для банку, що призведе до несподіваних збитків (банківська установа змушена терміново залучати ресурси за надто високими процентними ставками для задоволення поточних потреб у готівкових коштах). Отже, це ризик втрат, зумовлений можливим невиконанням банком своїх зобов'язань і полягає в тому, що у певний період при нестачі коштів необхідно терміново фінансувати деякі активи або за рахунок продажу інших активів, або придбання додаткових ресурсів у несприятливих ринкових умовах. Найчастіше причиною дефіциту ліквідності є раптовий і значний за розмірами відплив коштів з поточних,

депозитних та інших рахунків клієнтів. Банк вважається ліквідним, якщо він має доступ до готівкових грошових ресурсів, які може залучати за прийнятною ціною в потрібний момент. Це означає, що банк або володіє необхідною сумою готівкових коштів, або має змогу їх отримати за допомогою міжбанківських кредитів чи продажу певних активів. Недостатній рівень ліквідності – це перша і доволі точна ознака наявності в банку фінансових ускладень.

Методи оцінки ліквідності банку

Нормативний - оцінювання ліквідності банку за нормативами, встановленими національним регулятором (використовується всіма банками) .

Внутрішніх коефіцієнтів - оцінювання ліквідності за коефіцієнтами, які банк розробляє самостійно.

Структурний - оцінювання структури активів і пасивів банку.

Депозитної бази - аналіз ресурсів банку.

Матричний - оцінювання ліквідності за матрицею фондування.

GAP-аналіз - оцінювання розривів ліквідності.

За *нормативним методом* оцінювання ліквідності банку здійснюється за трьома економічними нормативами:

- короткострокова ліквідність (Н6);
- коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB);
- коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR);

Завданнями структурного методу оцінювання ліквідності є такі:

- 1) визначення розміру та якості ліквідних активів і частки нестабільних пасивів банку;
- 2) оцінювання рівня ризику надлишкової або недостатньої ліквідності;
- 3) виявлення інших факторів ризику незбалансованої ліквідності шляхом докладнішого вивчення структури активів і пасивів банку.

GAP-аналіз. Якщо активи за обсягом перевищують зобов'язання, то є додатний розрив ліквідності ($GAP > 0$). Якщо зобов'язання за обсягом перевищують активи, то банк має від'ємний розрив (дефіцит) ліквідності ($GAP < 0$) і перед ним постає завдання пошуку джерел поповнення ресурсів.

Оперативний аналіз розриву ліквідності банку доцільно здійснювати через процедури щоденного контролю за такими етапами:

- визначення планового періоду для оцінювання потреб ліквідності;
- поділ планового періоду на інтервали згідно із термінами виконання активів та зобов'язань;
- групування активів і пасивів банку за термінами;
- прогнозування обсягів та термінів проведення активних і пасивних операцій банку в межах обраного періоду;
- обчислення розриву ліквідності (фактичного та прогнозного) в кожному із зафіксованих інтервалів;
- обчислення сукупного (кумулятивного) розриву ліквідності протягом планового періоду.

Методами уникнення розриву поточної ліквідності є залучення міжбанківських кредитів, відмова від запланованого розміщення коштів,

продаж високоліквідних активів. Методами подолання розривів перспективної ліквідності є зміна політики проведення активно-пасивних операцій. Поточна ліквідність стосується активів і пасивів терміном до 1 місяця, а перспективна – активів і пасивів усіх термінів.

Управління ризиком ліквідності передбачає створення механізму контролю і прийняття рішень, які дають змогу уникнути дефіциту чи надлишку ліквідності, ліквідує «розриви» ліквідності та відхилення (якщо такі є) фактичних показників від нормативних, дає можливість подолати кризу ліквідності у разі її виникнення.

6. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності

Значну частку в системі ризиків банківської діяльності становлять ринкові ризики. **Ринкові ризики** – це можливість негативної зміни вартості активів банку через коливання валютних курсів, процентних ставок, цін на активи і пасиви. Вони вимірюються змінами у вартості відкритих позицій банку чи змінами дохідності. Ринкові ризики охоплюють:

- валютний ризик – імовірність настання негативної зміни вартості активів у зв'язку із змінами курсу однієї валюти щодо іншої;
- ризик позиції (процентний ризик і ризик зміни курсу цінних паперів) – це ймовірні показники можливих збитків, які є наслідком зміни процентних ставок і вартості активів із зміною курсів цінних паперів.

Процентний ризик належить до тих видів ризику, яких банк не може уникнути у своїй діяльності. Банківські установи завжди беруть на себе визначений ризик процентних ставок через постійні зміни кон'юнктури на фінансових ринках. Однак рівень цього ризику має бути обґрунтованим

Інструментарій вміщає конкретні методи й інструменти управління всіма формами процентного ризику: управління гепом; управління дюрацією (імунізація балансу); хеджування; стрес-тестування; імітаційне моделювання. Банк у своїй діяльності для управління ризиком зміни процентної ставки, крім загально визначених інструментів, розробляє власні. Такі розробки є більш ефективними в процесі управління, оскільки їхня дія підпорядкована існуючим реаліям конкретного банку, його системі менеджменту, масштабам діяльності та організації. Треба зазначити, що такі методи є комерційною таємницею. Необхідним елементом системи управління є моніторинг процентного ризику, тобто контроль за виконанням прийнятих рішень та їхньою дієвістю.

Передусім необхідно визначити рівень оптимального процентного ризику, оскільки безризикова діяльність не забезпечить відповідного рівня прибутків.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

1. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції.
2. Управління ліквідністю у банківських установах.
3. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності.
4. Методи управління ліквідністю банку.
5. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах.

1. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції

Ліквідність банку – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів і строками й сумами виконання зобов'язань банку, а також строками й сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати).

Баланс банку вважається ліквідним, якщо його стан дає змогу за швидкої реалізації коштів вчасно виконати зобов'язання за пасивами. Для підтримки своєї стабільності в банку також має бути певний ліквідний резерв для виконання непередбачених зобов'язань, зумовлених змінами стану фінансового ринку, фінансового стану партнерів або клієнтів. Загалом сутність проблеми ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їхній пропозиції в будь-який момент часу.

Попит на ліквідні засоби виникає за таких причин: через зняття клієнтами коштів із своїх рахунків, надходження кредитних заявок, настання термінів погашення заборгованості за позиками банку, термінів платежів до бюджету, термінів виплати дивідендів акціонерам. Таким чином, банк постійно має справу або з дефіцитом ліквідних коштів, або з їхнім надлишком

Основне завдання банківського менеджменту полягає у вирішенні дилеми досягти такої мети, як збільшення ліквідності, з одного боку, і підвищення прибутковості – з іншого. Наприклад, ліквідність банку може бути досягнута за формування інвестиційного портфеля, в складі якого є лише державні цінні папери. У цьому разі менеджери будуть «добре спати», але «погано їсти», оскільки їхня діяльність забезпечить банку незначний дохід. Якщо ж інвестиційний портфель складатиметься з високодохідних, але ризикових позик, то менеджери тимчасово почнуть «добре їсти», але «погано спатимуть» через значну ймовірність банкрутства внаслідок збитків за ненадійними позиками чи нестачі ліквідних коштів

Отже, управління ліквідністю спрямоване на вирішення трьох основних завдань: гарантія виконання всіх платежів (зобов'язань), забезпечення виконання заявок на надання кредитних ресурсів клієнтам, а також ефективного використання ресурсів.

2. Управління ліквідністю у банківських установах

Банківський менеджмент зможе успішно вирішити проблему управління ліквідністю лише тоді, коли він реагуватиме на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. До *зовнішніх факторів* належать такі:

- рівень розвитку фінансових ринків і залежність від них;
- якість банківського регулювання та нагляду;
- довіра населення до банку

Внутрішніми факторами впливу є такі:

- якість управління банком;
- рівень ризику активів банку;
- дохідність активів банку;
- структура і рівень диверсифікації активів банку;

- якість і стабільність ресурсної бази;
- достатність власного капіталу;
- збалансованість активів та пасивів банку за термінами і сумами.

Для управління ліквідністю необхідно підтримувати певний баланс між нестабільними пасивами банку і його ліквідними активами. При плануванні та аналізі ліквідності корисною та ефективною є концепція фінансових потоків, коли операції банку розглядають як рух грошових коштів у вигляді надходжень і вибуття, що постійно відбувається в процесі діяльності установи. На відміну від балансу, де подають вартість активів, зобов'язань і капіталу в конкретний момент часу, у звіті про фінансові потоки (звіт про джерела та використання коштів) відображаються ці фінансові потоки за певний період.

Управління ліквідністю передбачає: оцінювання й управління повною потребою у фінансуванні; створення резервних коштів для фінансування непередбачених потреб; планування і прогнозування прибуткових та витратних грошових потоків залежно від макро- й мікроекономічних змін.

Для аналізу й визначення чистої потреби у фінансуванні Базельський комітет ухвалив відповідні рекомендації. Їхня суть полягає у прогнозуванні ймовірних змін у структурі активів і пасивів, позабалансових вимог і зобов'язань за трьома сценаріями: за звичайного стану фінансів, за умов кризової ситуації в окремому банку і в разі загальної кризи на грошово-кредитному ринку. Після цього порівнюються показники обсягів прогнозованого припливу і відпливу готівкових коштів протягом кількох річних (піврічних, квартальних) періодів, диференційованих за вищезазначеними варіантами фінансового стану.

Обчислення потенційної різниці між припливом і відпливом готівки в кожному часовому періоді у разі розвитку подій за тим чи іншим варіантом дає змогу визначити ймовірний надлишок або дефіцит ліквідності банку на конкретний момент. Це допомагає розробити систему заходів для підтримання в оптимальних розмірах потреб у залучених і запозичених ресурсах для покриття можливої нестачі ліквідності в межах тієї суми, яку банк без особливих труднощів і витрат може знайти на фінансовому ринку.

Основні етапи аналізу ліквідності банку:

1. Оцінювання фінансового стану банку за його ліквідністю і платоспроможністю.
2. Аналіз факторів, що впливають на ліквідність і платоспроможність.
3. Структурний аналіз активів.
4. Розрахунок і аналіз коефіцієнтів ліквідності.
5. Оцінювання ефективності стратегії управління активами і пасивами.
6. Розробка рекомендацій для подальшого управління ліквідністю і платоспроможністю.

Джерела надходження у банк ліквідних засобів можуть бути такі:

- поточні надходження грошових коштів на рахунки клієнтів;
- вивільнені кошти в результаті реалізації ліквідних цінних паперів і повернення наданих кредитів;
- збільшення власних коштів банку: одержання доходів, емісія акцій та

інші надходження.

В Україні управління ліквідністю банківської системи здійснюється Національним банком України в процесі реалізації грошово-кредитної політики. Для ефективного регулювання ліквідності банків, виконання функцій кредитора останньої інстанції Національний банк України, відповідно до «Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи» від 2015 р. може застосовувати такі інструменти:

- 1) операції з рефінансування (кредити овернайт, кредити рефінансування);
- 2) операції прямого репо;
- 3) операції з власними борговими зобов'язаннями;
- 4) операції з державними облігаціями України.

Управління ліквідністю окремого банку – це один з основних елементів його внутрішнього менеджменту, що здійснюється за допомогою розроблених цією банківською установою інструментів для її управління. Головною метою управління ліквідністю комерційного банку є забезпечення фінансової стійкості та надійності банківської установи, тобто необхідного рівня ліквідності та одночасного зростання прибутку і розширення масштабів банківської діяльності. Управління банківською ліквідністю має забезпечити головну умову ліквідності – збалансованість між термінами залучення пасивів і термінами розміщення активів, тобто дотримання «золотого правила балансу».

3. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності

З розвитком фінансових ринків, їхніх окремих секторів, державних систем грошово-кредитного регулювання банківської системи розвивались різні теорії управління банківською ліквідністю: теорія комерційних позик, теорія переміщення, теорія очікуваного доходу, теорія управління пасивами тощо. Вони мають певні недоліки і в чистому вигляді не можуть використовуватися при виборі стратегії й тактики управління ресурсами банку. Проте залежно від ситуації запропоновані за цими теоріями підходи використовуються в реальній практиці і дають змогу регулювати ліквідність і платоспроможність банку.

Таблиця 1

Теорії управління банківською ліквідністю

| Назва | Основні положення | Недоліки |
|----------------------------|---|---|
| Теорія комерційних позик | Банк зберігає ліквідність доти, поки його активи перебувають у короткострокових позиках. | Не враховуються потреби в кредитах економіки, що розвивається. В умовах економічного спаду можуть не погашатися також довгострокові позики. |
| Теорія переміщення активів | Активи банків мають легко реалізовуватися: – можливість рефінансування кредитів у центральному банку; – високоліквідні застави (наприклад, цінні папери); – урядові цінні папери та ін | В умовах кризи ліквідні активи можуть знецінюватися через різке зниження котувань фондового ринку. Високоліквідні активи мають низьку дохідність. |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Теорія очікуваного доходу | Грошові потоки банку (процентні виплати за кредитами) необхідно планувати на основі аналізу майбутніх доходів позичальника | Не завжди можна контролювати всі грошові потоки позичальника. Форс-мажорні обставини і системна криза можуть порушити грошові потоки позичальника. |
| Теорія управління пасивами | Купівля активів на ринку для забезпечення ліквідності (насамперед МБК). | Можливість залучення коштів залежить від репутації банку. |

4. Методи управління ліквідністю банку

Стратегії управління ліквідністю

- *управління активами*. Стратегія потребує накопичення ліквідних коштів у вигляді ліквідних активів – грошових коштів та цінних паперів що швидко реалізуються. Коли виникає потреба в ліквідних коштах, активи вибірково можуть продаватися доти, поки не буде задоволено попит на готівку. Традиційним є спосіб підтримання певної частки активів у ліквідній формі, тобто у формі готівкових грошових коштів, які можна миттєво виплатити за першою вимогою. Проте цей спосіб одночасно є найбільш примітивним, оскільки відволікає грошові кошти від активних операцій і, як наслідок, зменшує доходи банку;

– *управління пасивами* – запозичення грошових коштів в обсягах, достатніх для покриття всього очікуваного попиту на ліквідні ресурси. Джерела залучення таких ресурсів:

- міжбанківські позики;
- угоди РЕПО;
- облік векселів і одержання позик НБУ;
- продаж банківських акцептів;
- позики в євровалюті.

– *управління активами і пасивами* - нагромадження ліквідних активів для задоволення очікуваного попиту на них та купівля активів на ринку у вигляді виникнення неочікуваних потреб у ліквідності. Передбачає одночасне використання двох попередніх методів, тобто частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, а решта – за допомогою запозичення коштів

Методи управління ліквідністю:

- метод фондового пулу;
- метод конверсії фондів;
- метод управління резервною позицією;
- метод сек'юритизації; – метод математичного моделювання;
- метод управління кредитною позицією.

5. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах

Методи управління активами: метод фондового пулу, управління кредитною позицією, сек'юритизація кредитного портфеля.

Методи управління пасивами: управління резервною позицією

Стратегія управління активами потребує визначення підходу до розрахунку необхідного обсягу платіжних засобів, які слід резервувати в ліквідній формі для забезпечення своєчасного виконання банківських зобов'язань. Теоретично визначено два альтернативних підходи: метод фондового пулу і метод конверсії фондів.

Метод фондового пулу передбачає створення резервів ліквідності на основі аналізу структури залучених ресурсів банку, за кожним видом яких визначається норма резервування. Відповідно до неї розраховується обсяг коштів, які зберігаються в ліквідній формі (в тому числі первинні та вторинні резерви). Подальші рішення про розміщення пасивів у робочі активи приймають незалежно від виду і термінів їхнього залучення.

Метод конверсії фондів передбачає не лише диференціацію норм резервування залежно від виду пасивів, а й визначення основних напрямів розміщення ресурсів різних видів. Наприклад, депозити населення – в кредити населенню і цінні папери; депозити корпоративних клієнтів – у відповідні кредити і т. ін. Управління процентним доходом здійснюється в межах окремих груп операцій.

Зі стратегією управління пасивами пов'язаний **метод управління резервною позицією**, який передбачає облік обсягу відкритих на банк кредитних лімітів як вторинних резервів. У такій ситуації банк не формує наперед ці резерви у вигляді портфелів, що легко реалізуються, ліквідних цінних паперів, а розміщує залучені ресурси в більш дохідні, але і менш ліквідні активи, розраховуючи у разі їхнього вилучення купити необхідний обсяг пасивів на ринку. Такий метод, з одного боку, дає змогу збільшити дохідність активних операцій банку, а з іншого – зумовлює збільшення ризику, якщо або ціни на ресурси на ринку збільшаться, або незважаючи на відкриті ліміти, банк не зможе купити необхідну кількість ресурсів.

Із різними методами управління ліквідністю взаємопов'язані також **підходи до оцінювання потреб у ліквідних коштах**. Ці потреби потрібно постійно аналізувати для уникнення як надлишків, так і дефіциту. Основними з них є такі:

- метод структури коштів, мета якого – встановлення співвідношення обсягу необхідних резервів ліквідності та заявок за стандартними кредитами з обсягами наявних ліквідних активів;

- метод показників ліквідності, який базується на розрахунку співвідношення обсягів активів різного виду і згрупованих відповідним чином пасивів;

- метод джерел і використання коштів, який передбачає збільшення обсягу ліквідних активів на основі вивчення грошових потоків за договорами і угодами банку загалом.

Метод структури коштів. Їх можна поділити на такі групи:

- транзитні кошти, платежі за якими обов'язково здійснюються в найближчий період;

- інші нестабільні пасиви, які можуть бути вилучені з банку у будь-який момент часу;

– строкові пасиви й основні депозити банку, ймовірність вилучення яких незначна.

На другому етапі менеджер з управління активами і пасивами має встановити резервні кошти за кожним із перелічених вище депозитів. Наприклад, 100% – це резерв за транзитними коштами, 50% – за іншими нестабільними пасивами, 15% – за основними депозитами. Таким чином, сукупний резерв ліквідних коштів за банківськими депозитами і його недепозитними зобов'язаннями становить $1,00 \times$ транзитні кошти + 0,50 інші нестабільні пасиви + 0,15 строкові пасиви й основні депозити банку.

Метод коефіцієнтів. Органи банківського нагляду встановлюють нормативи ліквідності, додержувати які зобов'язаний кожний банк. Використовується менеджерами банку для аналізу тенденцій зміни ліквідності та у процесі порівняльного аналізу, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Метод об'єднання джерел і використання коштів полягає у зіставленні загальної потреби у ліквідних засобах із наявними джерелами їхнього надходження, які перебувають у розпорядженні банку.

Основні етапи застосування методу фондового пулу:

- визначення планового періоду для оцінювання ліквідності;
- прогнозування обсягів кредитів і депозитів для обраного періоду;
- обчислення очікуваної динаміки зміни обсягів ліквідних коштів протягом планового періоду;
- оцінювання нетто-ліквідної позиції банку протягом планового періоду;
- складання плану дій у разі виникнення дефіциту або позитивного сальдо ліквідності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / за наук. ред. Л. О. Примостка. К.: КНЕУ, 2017. 384 с.
2. Банківський менеджмент: навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.
3. Банківський менеджмент: Підручник / За ред. О. А. Кіріченка, В. І. Міщенко. К.: Знання, 2010. 831 с.
4. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. К.: Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.
5. Версаль Н. І. Фінансовий менеджмент у банку: практикум. К.: ЦП «Компринт», 2015. 144 с.
6. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
7. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України № 368 від 28.08.2001 р. (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.nau.ua>.
8. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова правління НБУ від 24 жовтня 2011 року № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>
9. Кредитний ризик комерційного банку: навч. посібник / за ред. В. В. Вітлінського. К.: Знання, 2015. 251 с.
10. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик – менеджменту в банках України: Постанова НБУ № 361 від 02.08.2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>
11. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи: постанова Національного банку від 17 вересня 2015 року № 615. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15>
12. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 380 с.
13. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.00 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
14. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: Постанова НБУ № 189 від 14.05.2003 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20>

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ВСТУП..... | 3 |
| СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ..... | 4 |
| Тема 1. Теоретичні основи менеджменту у банку | 5 |
| Тема 2. Організація банківської діяльності | 14 |
| Тема 3. Система планування банківської діяльності | 23 |
| Тема 4. Управління власним капіталом банку | 38 |
| Тема 5. Управління пасивами банку | 49 |
| Тема 6. Управління активами та позабалансовою діяльністю банку..... | 60 |
| Тема 7. Управління активами та пасивами банку | 77 |
| Тема 8. Управління банківськими ризиками | 86 |
| Тема 9. Управління ліквідністю банку | 95 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 102 |

Навчальне електронне видання

Матвійчук Наталія Миколаївна

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Обсяг 5,69 обл.-вид. арк.