

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ**

СОЗОНІК МИКОЛА АНАТОЛІЙОВИЧ

**Управління ресурсним потенціалом банківських установ в
Україні.**

Спеціальність 8. 03050802 – Банківська справа

магістерська програма – Організація банківської справи

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Виконав студент групи БСзм – 52
М. А. Созонік

Науковий керівник
к.е.н., Іващук О.О.

Дипломну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 2013 р.

Завідуючий кафедри

_____ **О. В. Дзюблюк**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ	
1.1. Економічна суть ресурсів та ресурсного потенціалу комерційного банку	7
1.2. Формування ресурсного потенціалу банків	20
1.3. Управління ресурсним потенціалом банківських установ	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	41
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ В УКРАЇНІ	
2.1. Аналіз впливу чинників на ресурсний потенціал банків	42
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності банківських установ в Україні	54
2.3. Система моніторингу, діагностики і коригування ресурсного потенціалу банків	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	79
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ	
3.1. Стратегічні напрями формування ресурсного потенціалу банків	81
3.2. Шляхи удосконалення управління ресурсним потенціалом банків	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтеграція України у світове співтовариство ставить перед державою певні умови. Успішність реформування економіки, спрямованого на створення високоефективного ризикованого господарства, значною мірою залежить від розвитку банківської системи, оскільки саме банки опосередковують рух капіталів, забезпечуючи перерозподіл грошових коштів між секторами економіки. Саме здатність банківських установ вирішувати стратегічні завдання економічного зростання України залежить від зміцнення їх ресурсного потенціалу.

Достатня за обсягом та належним чином збалансована ресурсна база банків є важливою передумовою їх прибутковості, підтримки достатньої ліквідності та довіри з боку клієнтури. Зміцнення ресурсної бази сприяє підвищенню можливостей банків у задоволенні поточних та інвестиційних потреб суб'єктів господарювання та домогосподарств у додаткових грошових коштах. Негативні прояви фінансово-економічної кризи у банківській системі України, які спричинили суттєвий дисбаланс між строками і обсягами залучених та розміщених коштів й значно вплинули на спроможність як окремих банків, так і банківської системи протистояти їм, ефективно використовувати існуючий та нарощувати в подальшому ресурсний потенціал зумовлюють необхідність удосконалення сучасних методів управління ресурсним потенціалом банків.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний внесок у вирішення теоретичних та практичних питань управління банківськими ресурсами здійснили вітчизняні вчені М.Д.Алексеєнко, О.В.Васюренко, А.П.Вожжов, О.В.Дзюблюк, О.Д.Заруба, С.В.Землячов, О.А.Кириченко, В.І.Міщенко, А.М.Мороз, К.Є.Раєвський, М.І.Савлук, російські вчені В.В.Кисельов, В.І.Колесников, А.М.Косой, Л.П.Кролівецька, О.І.Лаврушин, І.В.Ларіонова, Г.С.Панова, В.М.Усоскін, західні вчені Е.Гілла, Е.Дж.Долана, Р.Коттера, Тімоті Коха, Е.Ріда, П.Роуза, Дж.Ф.Сінкі, Р.Сміта, Ф.Форда та інші.

Відаючи належне їх напрацюванням, зазначимо, що чимало питань управління ресурсним потенціалом банків України потребують подальших

досліджень у зв'язку з динамічними змінами середовища їх діяльності: посиленням глобалізаційних процесів, інтенсивним проникненням іноземного капіталу в банківський сектор України.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних основ управління ресурсним потенціалом банківських установ, обґрунтування напрямів покращення управління ресурсним потенціалом.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових та практичних завдань:

- дослідити економічну сутність понять “ресурси” та “ресурсний потенціал банку”;
- з'ясувати роль та особливості формування ресурсного потенціалу банку у забезпеченні ефективного та стратегічного розвитку вітчизняної економіки;
- розглянути систему управління ресурсним потенціалом банків;
- проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на ресурсний потенціал банків;
- здійснити оцінку ресурсного забезпечення діяльності банківських установ в Україні;
- обґрунтувати напрями покращення управління ресурсним потенціалом банківських установ.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління ресурсним потенціалом банків.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення щодо здійснення оцінки та управління ресурсним потенціалом банків.

Методи дослідження. Для розкриття та уточнення суті ресурсного потенціалу банків використано структурно-функціональний метод і методи теоретичного узагальнення; аналіз та оцінку сучасного стану формування та розміщення банківських ресурсів здійснено на основі використання економіко-статистичних методів: порівняння, групування та методів економічного аналізу; у процесі вивчення динаміки змін та встановлення взаємозв'язку між складовими ресурсної бази застосовано графічний метод.

Інформаційна база роботи. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають законодавчі та нормативні акти Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Національного банку України, Державного комітету статистики України, періодичних видань Національного банку України, річна звітність комерційних банків, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам ресурсного забезпечення банків України, електронні ресурси Інтернету з питань діяльності банків України.

Наукова новизна роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням системи управління ресурсним потенціалом банківських установ. Безпосередньо в процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- отримало подальшого розвитку визначення суті ресурсний потенціал банку як поточних та стратегічних можливостей щодо залучення і запозичення фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, які можуть бути реалізовані внаслідок здійснення операцій з мобілізації ресурсів для їх розміщення в кредитно-інвестиційні операції та банківські послуги з метою одержання прибутку з урахуванням допустимого рівня ризику;

- сформульовано підхід до формування методичного інструментарію управління ресурсним потенціалом банку, який забезпечує комплексне врахування менеджменту на макро- та мікроекономічному рівнях, існуючих підходів до управління, стратегій та методів управління активами та пасивами банку, що дозволить підсилити дієвість управління ресурсним потенціалом банків;

- розглянуто процес моніторингу, діагностики і коригування ресурсного потенціалу банків шляхом застосування збалансованої системи показників, що дозволить виявити та врахувати вплив факторів ринкового середовища та забезпечити перманентність комплексної оцінки ефективності функціонування усіх елементів структури ресурсного потенціалу банку;

- обґрунтовано напрями покращення управління ресурсним потенціалом банківських установ шляхом застосування матриці Бостонської консалтингової

групи, що, на відміну від існуючих підходів, дозволить сегментувати банки, які знаходяться на стадії “зародження”, “зрілості”, “зосередження”, “скорочення”, за критеріями ресурсної конкурентоспроможності та перспективності.

Практичне значення роботи полягає у тому, що вони можуть використовуватись у процесі підвищення ефективності формування та управління ресурсним потенціалом вітчизняних банків.

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінки комп’ютерного тексту, у тому числі 6 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 110 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ

1.1. Економічна суть ресурсів та ресурсного потенціалу комерційного банку

Забезпечення фінансової стабільності держави, сталого економічного розвитку та загального добробуту здійснюється завдяки стабільному функціонуванню банківської системи. Виступаючи посередниками в перерозподілі капіталів шляхом трансформації тимчасово вільних грошових коштів у інвестиції, банківські установи істотно підвищують загальну ефективність виробництва. Необхідною умовою стабільної діяльності банків є наявність достатнього обсягу ресурсів та збалансованого портфеля ресурсів, який він може використати при здійсненні активних операцій. Зміцнення ресурсного потенціалу комерційних банків є передумовою поживлення інвестиційної активності та забезпечення сталого економічного зростання.

Ресурси банку, їх кількісний та якісний склад є ключовим чинником і необхідною передумовою здійснення його діяльності, визначаючи її масштаби, характер, специфіку. Разом з тим, ураховуючи нестабільність і непередбачуваність середовища функціонування банків, що особливо актуально в умовах інтегрованості вітчизняної банківської системи в процеси глобалізації світових фінансових ринків, становлення її як активного учасника міжнародних фінансових відносин, постає потреба у визначенні існуючих, потенційних (перспективних), а також граничних (максимальних) можливостей банку, які визначали б його спроможність забезпечувати ефективне функціонування та досягнення конкурентних переваг за наявної та потенційної сукупності ресурсів, тобто, ресурсного потенціалу банку.

У російській банківській енциклопедії за редакцією О.І. Лаврушина “ресурси” розглядаються як реально існуючі, можливі в ближчому майбутньому матеріальні та інтелектуальні цінності, якими володіють підприємства,

організації, установи, галузі народного господарства, держава в цілому. Ресурси – основні елементи економічного потенціалу суспільства [93, с. 359].

Термін “ресурси” (від французького “resources”) означає допоміжний засіб, кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь [52, с. 496]. Такий підхід до розкриття суті даного поняття загалом загальноприйнятій, оскільки зустрічається в більшості наукових праць.

Сьогодні, незважаючи на досить вагомий дослідження в даній галузі, не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття “банківські ресурси”, хоча більшість науковців при розробленні підходів до розкриття його суті виходить з позиції “наявні засоби – та їх використання”, беручи до уваги особливості і специфічні ознаки діяльності комерційних банків, які впливають з посередництва та специфіки даного виду діяльності при обслуговуванні обороту фінансових ресурсів.

О.Д.Заруба відзначає, що “банківські ресурси складають всю величину коштів, які може використати банк для проведення своїх операцій, насамперед, кредитних. Складовими ресурсів банку є його власні та залучені від інших юридичних та фізичних осіб кошти...” [57, с. 5].

Васюренко О.В. зазначає, що “банківські ресурси – це сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банків і використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумуляуючи грошові накопичення, прибутки та заощадження юридичних і фізичних осіб, банки перетворюють їх в позичковий капітал, тобто грошовий капітал, наданий у позичку клієнтам на умовах повернення за плату у вигляді відсотків. Тому банківські ресурси називають банківським капіталом” [29, с. 76].

В фінансово-економічному словнику подано більш повне визначення банківських ресурсів. Зокрема, вони визначаються як сукупність грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні банків і використовуються для активних операцій [53, с. 274].

Науковці В. В. Кузьмін, О. В. Андрейченко під сукупністю грошових коштів, що перебувають у розпорядженні банків і використовуються ними для здійснення

активних та інших операцій, розуміють термін «банківські ресурси» [74, с. 23]. Дещо інший підхід щодо напрямів використання банківських ресурсів має М. Д. Алексеєнко, не обмежуючи їх здійсненням лише активних операцій. Виходячи з позиції, що банки надають гарантійні, консультаційні й інші послуги, він розширює сферу використання банківських ресурсів і вважає, що „це сукупність грошових ресурсів й виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг” [3, с. 31]. До банківських ресурсів автор включає не лише грошові ресурси, а всю їх фактичну сукупність, виражену в грошовій формі, виходячи з позиції комплексу ресурсів.

За С. В. Мочерним і Л. С. Тришаком “ресурси комерційних банків – це сукупність грошових коштів, які формуються у процесі виконання банками пасивних операцій і використовуються для здійснення активних операцій” [79, с. 61].

Акцентуючи увагу на природі банківських ресурсів, які по суті є фінансовими ресурсами, та кредитному характері їх кругообороту, О. М. Петрук зазначає, що банківські ресурси виступають як “сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні банків та використовуються ними для виконання активних та інших операцій. Акумуляуючи грошові накопичення фізичних та юридичних осіб, банки перетворюють їх на позиковий капітал, тобто грошовий капітал, який надається в позику їх власниками на умовах повернення за плату у вигляді відсотків. Тому банківські ресурси називають банківським капіталом” [89, с. 17].

На думку вченого О. В. Дзюблюка, при визначенні банківських ресурсів доцільніше використовувати не поняття “ресурси”, а “капітал”, тому що останнє точніше відображає економічний зміст процесу перетворення залучених банком коштів на позичковий капітал [43, с. 129].

Виходячи з проведеного аналізу, вважаємо, що найбільш науково виваженим у сучасних умовах є таке визначення банківських ресурсів у вузькому

розумінні: це сукупність грошових та не грошових ресурсів, які є в розпорядженні банку на засадах власності та тимчасового користування (залучені і позичені) і спрямовуються на забезпечення всіх напрямків його діяльності – отримання прибутку, забезпечення ліквідності, розвиток матеріально-технічної бази, зміцнення позицій на грошовому ринку тощо. В управлінській практиці банків їх ресурси існують у двох виразах: як сукупність джерел їх формування (пасиви) і як сукупність напрямів та об'єктів їх розміщення (активи). І в залежності від конкретних засад управління ресурсами може використовуватися пасивна форма їх виразу, або активна.

Банківські ресурси у широкому розумінні – це сукупність всіх наявних ресурсів банківської системи в цілому та потенційних ресурсів, які можуть бути створені банківською системою в конкретних умовах певного економічного періоду, яка може бути використана в цьому періоді для фінансування потреб реального і споживчого секторів економіки, потреб держави та самих банків без загрози стабільності грошового ринку країни.

Проведений огляд та аналіз економічної літератури з питань банківської діяльності показав, що найбільш поширеним та уживаним є термін “банківські ресурси” або „ресурси комерційного банку”. Термін “ресурсний потенціал банку”, „потенціал банку” використовують лише окремі автори.

Термін „потенціал” походить із латинської “potential”, що означає „сила” й характеризує джерела, можливості, засоби, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення якоїсь мети, можливості окремої людини, суспільства, держави в певній сфері... [98, с. 1046; 224].

У Словнику російської мови С.І. Ожегова поняття “потенціал” тлумачиться, з одного боку, як ступінь потужності в певному відношенні, а з іншого – як сукупність засобів, необхідних для будь-чого [83, с. 493]. Проте, засоби не завжди можуть мати потужність і силу.

У Великому комерційному словнику під редакцією Т. Ф. Рябової: “потенціал” – “сукупність наявних чинників виробництва, інтелекту, виробничих резервів і можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів,

необхідних для задоволення всесторонніх запитів різних категорій населення країни” [23, с. 294].

І. П. Отенко визначає потенціал – це діалектична єдність як можливостей, так і процесів їхньої реалізації, здатності працівників підприємства пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в процесі і в часі процеси трансформації всіх видів ресурсів для виробництва матеріальних благ і послуг [85, с. 31], що підкреслює необхідність використання системного підходу до визначення “потенціалу”» як економічного поняття й обумовлює важливість розгляду потенціалу у визначеній часовій перспективі.

Н. Є. Єгоровою та О. М. Смуловим, що “потенціал банку” можна визначити як сукупність стратегічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні кредитного інституту і визначають межі фінансових можливостей при його функціонуванні за тих чи інших умов [49, с. 28]. Такий підхід дає можливість проаналізувати наявні та потенційні ресурси банку на основі об’єктивних економічних законів згідно з обраними цілями та завданнями дослідження.

Аналіз вище зазначених підходів свідчить про те, що у них є чимало спільного, оскільки під економічним трактуванням сутності поняття “потенціал” розуміють:

- певний набір, комплекс або сукупність ресурсів;
- здатність певної економічної системи генерувати певні активи;
- можливість, здатність системи досягти визначених завдань та мети.

Отже, поняття “потенціал” нерозривно пов’язане з сукупністю ресурсів, обсяг та структура яких визначають перспективи розвитку певного досліджуваного об’єкта. Саме тому при вивченні певної економічної системи логічним є використання поняття “ресурсний потенціал”.

О. Васюренко та І. Федосік, під ресурсним потенціалом розуміють сукупність усіх фінансових коштів банку, що знаходяться в безпосередньому його розпорядженні, і коштів, які можуть бути потенційно залучені банком у результаті проведення ефективної повномасштабної банківської діяльності (діяльності, яка сприяє збільшенню кола клієнтів, кількості та якості банківських

послуг) або прирощені чи втрачені в разі проведення активних операцій [25, с. 140].

Науковці під керівництвом А. Єпіфанова під ресурсним потенціалом банку пропонують розуміти власні, залучені та позичкові кошти банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні і використовуються на його розсуд для здійснення банківської діяльності [50, с. 89]. Таким чином, ресурсний потенціал формують складові власного, залученого та позиченого капіталу, які банк може залучити на фінансовому ринку та використовувати з метою здійснення активних та пасивних операцій .

А. Мороз та М. Савлук, під ресурсним потенціалом банку розуміють потенційні можливості установи формувати свої ресурси. Позичковий потенціал банківської системи – це величина нової грошової маси, яку банки можуть випустити в обіг через надання нових кредитів підприємствам та компаніям, а також фізичним особам [10, с. 150].

Під терміном “ресурсний потенціал комерційного банку” С. Павлюком запропоновано розуміти органічну єдність сукупності ресурсів комерційного банку, що перебувають у його розпорядженні, та потенційних можливостей їхнього залучення і запозичення внаслідок проведення ефективної банківської діяльності, унаслідок якої збільшується коло клієнтів і якість послуг, наданих банком, зростає його прибуток та забезпечується оптимальне поєднання ліквідності й доходності банківських операцій [87, с.6-7].

Під ресурсним потенціалом Ж. Довгань пропонує розуміти граничні можливості банку формувати свої ресурси, тому ресурсний потенціал – це максимум ресурсів, які банк може залучити на фінансовому ринку. Він залежить від грошово-кредитної політики центрального банку, стану фінансового ринку та можливості банку купувати і перекуповувати ресурси на ньому, а також від якості активів. При цьому розміри капіталу банку є фактором, що забезпечує створення ресурсного потенціалу та його розширення. Ресурсна база – це сукупність банківських ресурсів, які банк мобілізував на фінансовому ринку та які знаходяться в його розпорядженні на визначений момент часу [46, с. 6-7].

Ж. Торяник запропоновано використовувати поняття “забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банку” як сукупності заходів та створення умов, що сприяють здійсненню операцій, пов’язаних з процесом формування і використання ресурсного потенціалу банку, а також реалізації програм щодо його достатності з метою підтримки стабільного функціонування банку [100, с. 7].

Розглядаючи підходи до визначення потенціалу банків, слід зазначити, що теоретичними напрямками вивчення даної категорії є [86, с. 24-25]:

1) ресурсний підхід – ресурси визначають можливості або потенціал підприємства;

2) функціональний підхід – усі види діяльності підприємства визначають його потенціал;

3) інституційний підхід – потенціал підприємства визначають можливості та здібності, досвід, знання персоналу, який володіє певними інтелектуальними та морально-етичними якостями.

Узагальнюючи вище зазначене, ресурсний потенціал – це ресурси, які банк може акумулювати на грошовому ринку чи самостійно створити за наявних умов. Відповідно до визначення, на ресурсний потенціал банків вагомий вплив має грошово-кредитна політика центрального банку, стан грошового ринку та можливості банку залучати ресурси на ньому, рівень іміджу, професіоналізм персоналу та якості активів банку. В даному контексті вагомим чинником, який забезпечує відповідне створення ресурсного потенціалу є власний капітал та рівень капіталізації банку.

Можна виділити декілька аспектів ресурсного потенціалу. Перш за все, масштаби ресурсного потенціалу визначають внутрішні можливості банку щодо організаційної будови і масштабів діяльності. У зв’язку з цим ресурсний потенціал забезпечує банку одержання переважної частини прибутків. Не менш важливим є гарантійний аспект призначення ресурсного потенціалу. Він пов’язаний із можливостями забезпечення ліквідності та захисту інтересів клієнтів банку. В узагальненому вигляді призначення ресурсного потенціалу банків

зводиться до збільшення прибутковості при зменшенні ризикованості та забезпеченні ліквідності.

В умовах гострої конкурентної боротьби за зміцнення ресурсних позицій дослідження ресурсного потенціалу банку є вимогою, яка дозволить забезпечити прибутковість та підвищити конкурентоспроможність у порівнянні з іншими учасниками фінансового ринку. Саме тому підхід до визначення місця та сутності ресурсного потенціалу банку повинен враховувати динамічність банківського бізнесу та забезпечувати банкам конкурентні переваги у довгостроковому періоді часу. У процесі реалізації цього підходу до розкриття сутності ресурсного потенціалу встановлено, що:

1) особливу роль відведено знанням та досвіду суб'єктів управління, які здійснюють аналіз зовнішнього середовища й адаптують до його ймовірних змін ресурсну політику банків;

2) обсяг та структура ресурсного потенціалу банків перебувають під істотним впливом політичних, економічних, соціальних та правових чинників вітчизняного та міжнародного рівнів;

3) межі формування та реалізації ресурсного потенціалу визначено найважливішим елементом базового рівня – фінансовим потенціалом, обсяг якого формує структуру інших компонентів ресурсного потенціалу, а також рівнем професіоналізму управлінського персоналу [18, с. 9].

Розкриття економічної сутності ресурсного потенціалу банку (банківського ресурсного потенціалу), на наш погляд, передбачає визначення міри можливості своєчасного, достатнього, ефективного та надійного забезпечення банків необхідними для їх функціонування та розвитку ресурсами.

У структуру ресурсного потенціалу включають ресурси, що використовуються у банківській діяльності (рис. 1.1).

Дворівневу структуру формують елементи ресурсного потенціалу, яка складається з потенціалу ресурсів базового (основа – фінансові ресурси) та управлінського рівнів (основа – здібності управлінського персоналу). Усі елементи ресурсного потенціалу банку функціонують узгоджено. Вагоме місце

серед базових елементів ресурсного потенціалу банків відводиться фінансовому потенціалу, під яким розуміють потенціал власних, позичених та залучених фінансових ресурсів, що використовуються чи використовуватимуться у банківській діяльності, істотно впливаючи на обсяг та структуру усіх інших елементів ресурсного потенціалу.

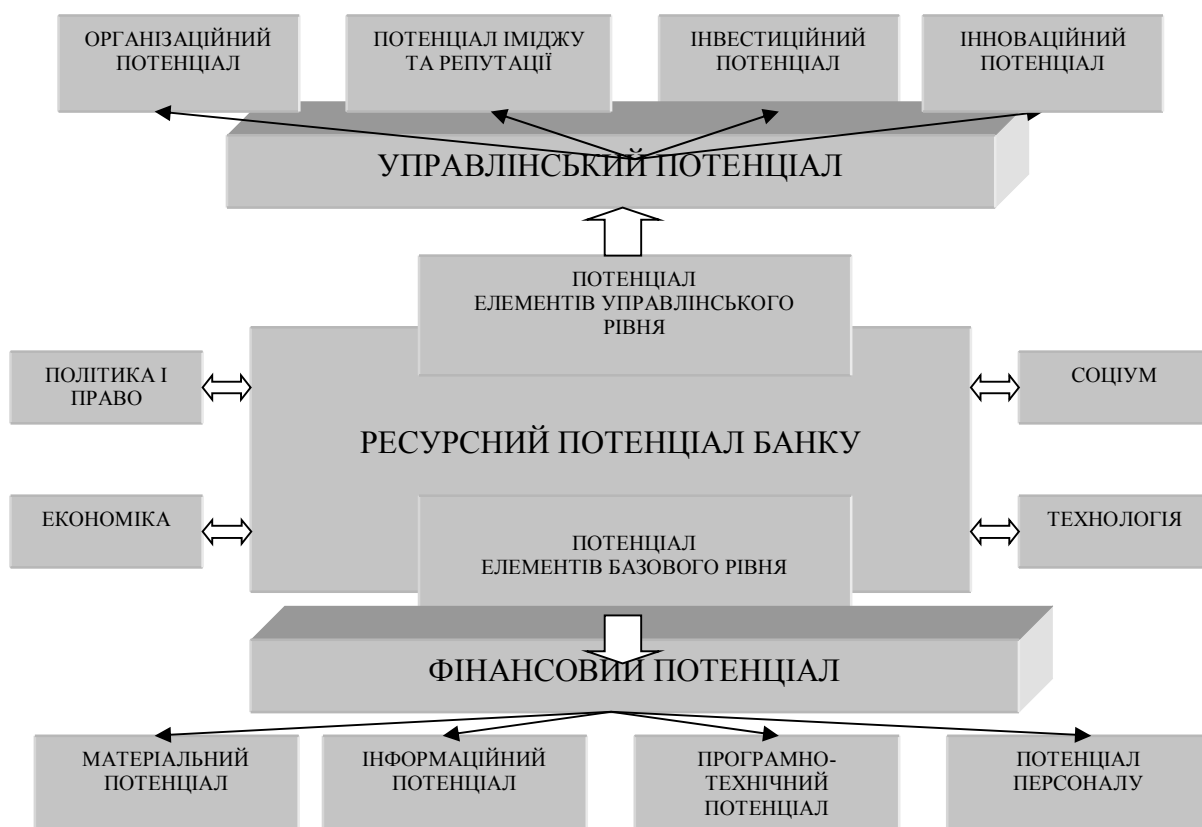


Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу банку [18, с.10]

Важлива роль відводиться інформаційному потенціалу, тобто існуючим та потенційним можливостям швидко та якісно збирати, аналізувати та використовувати потоки даних, що надходять з зовнішнього середовища, за допомогою необхідного інформаційного забезпечення (інформаційні патенти, ліцензії, новітні технології тощо). В умовах розвитку банківського обслуговування зростає значення даного елемента структури ресурсного потенціалу за допомогою Інтернет-технологій, що вимагає великих затрат фінансових ресурсів. Водночас недостатньо високий рівень інформаційного потенціалу може вплинути на зниження конкурентоспроможності та спричинити втрату ринкових позицій банку.

Стратегічні напрями діяльності банку визначає потенціал персоналу, оскільки уміння та знання працівників спілкуватися з клієнтами банку, просувати на ринок банківські продукти формують перспективи розвитку банку. Цей елемент ресурсного потенціалу передбачає використання наявних та розвиток нових можливостей (досвіду, кваліфікації, професіоналізму) персоналу для досягнення цілей банку (зміцнення ресурсних позицій) за допомогою навчання, просування та мотивації працівників.

Програмно-технічний потенціал – це сукупність наявних і потенційних новітніх технологій та програмного забезпечення, що використовуються чи можуть бути використані у діяльності банку для розвитку його ресурсних можливостей [28, с. 58].

Формування та розвиток усіх інших видів ресурсів забезпечує матеріальний потенціал за допомогою необхідних матеріальних засобів, які дозволяють здійснювати банківську діяльність.

Управлінському потенціалу відводиться важлива роль серед елементів управлінського рівня – наявним та потенційним здібностям керівників усіх рівнів управління щодо організації та створення належних умов для формування ресурсного потенціалу банку. Носіями управлінського потенціалу є топ-менеджери та керівництво банку, від яких залежать якість та обсяг формування усієї сукупності ресурсів банку. Високий рівень інтелектуальних та соціально-психологічних можливостей топ-менеджерів забезпечує не лише ефективне формування, але й розвиток ресурсного потенціалу банку.

Потенціал іміджу та репутації – це сукупність сформованих та потенційних позитивних уявлень у клієнтів та акціонерів про діяльність банку, що дозволяє формувати ресурсний потенціал у достатньому обсязі.

Інноваційний потенціал – це реалізовані та потенційні можливості банку стосовно впровадження нових ідей у банківську діяльність, що забезпечить збільшення обсягу усіх видів ресурсів.

Створення продукту, який володіє кращими властивостями у порівнянні з конкурентами, здатен задовольнити потреби потенційного покупця, вимагає

застосування нової технології розроблення передбачає формування інноваційного потенціалу банку. Формувати інноваційний потенціал банку можна кількома шляхами. Суть першого способу полягає у підвищенні якості обслуговування щодо раніше розроблених банківських продуктів. Іншим методом є реалізація заходів з розробки нових банківських продуктів, що не вимагають значних витрат та дозволять утримувати позиції лідера на ринку упродовж певного проміжку часу. Менш креативним є спосіб запозичення досвіду інших банків, у тому числі іноземних, щодо впровадження нових банківських продуктів, а також у порядку отримання філією готових інноваційних продуктів від головного банку.

У випадку, якщо банк володіє значним управлінським, фінансовим, інтелектуальним та інформаційним потенціалом, обирає активний розвиток інноваційного потенціалу, що може стати запорукою його успішного функціонування у майбутньому.

Інноваційний потенціал банку можна поділити на програмно-технічні інновації, організаційні інновації, однак особливо актуальним є виділення фінансових інновацій, під якими слід розуміти нові методи та інструменти створення та просування банківських продуктів, що забезпечують розвиток ресурсного потенціалу. На параметри формування фінансових інновацій впливають потреби клієнтів банку у нових банківських послугах, показники розвитку економіки країни, рівень розвитку банківських технологій та конкуренції у банківському бізнесі [28, с. 59].

Інвестиційний потенціал визначає можливості банку акумулювати необхідні ресурси для забезпечення своєї діяльності. При цьому акцентується увага на оцінці можливостей банку розвиватися за рахунок власних коштів, його здатності акумулювати позичені та залучені ресурси.

Організаційний потенціал – це узгоджена схема функціонування підрозділів банку, що забезпечує налагоджені взаємозв'язки між елементами, що формують банківський ресурсний потенціал.

Основні результати проведених досліджень та узагальнень щодо виявлення взаємозв'язків і взаємозалежностей понять “банківські ресурси”, “ресурсний

потенціал банку” подано на рис 1.2.

Таким чином, термін “ресурсний потенціал банку” значно ширший і його правомірніше використовувати, коли мова стосується управління ресурсами банку в довгостроковій перспективі.

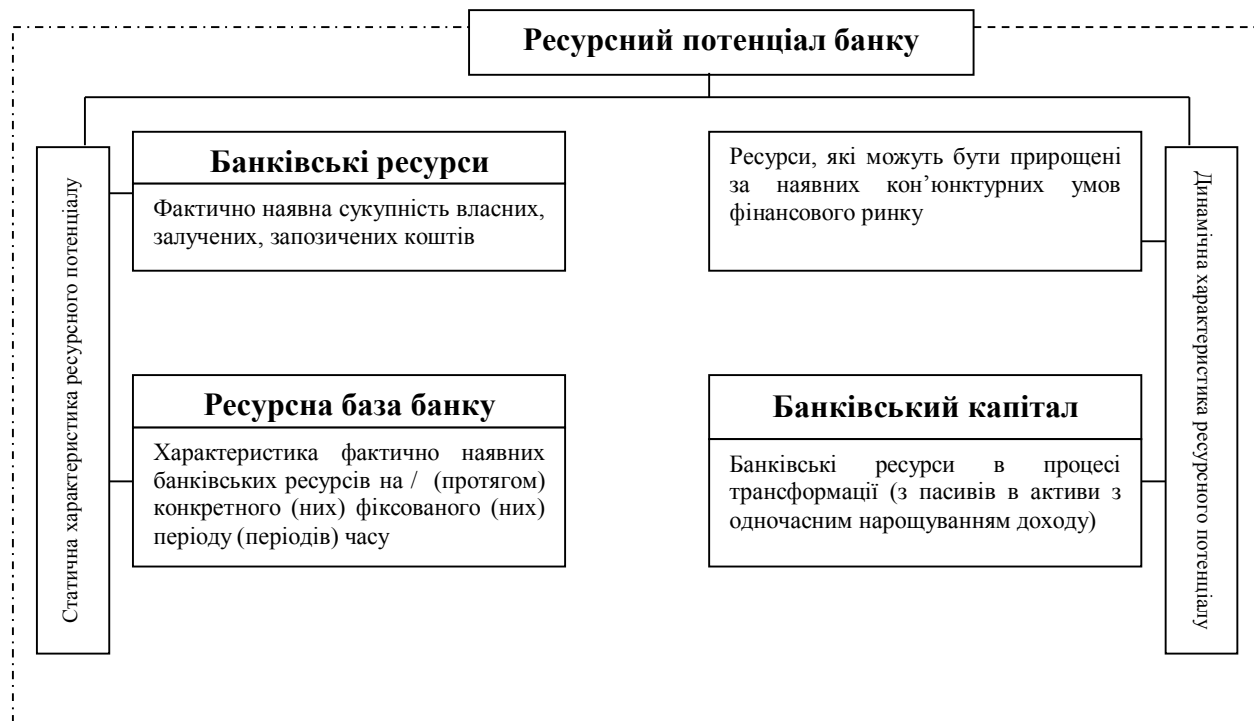


Рис 1.2. Основні складові поняття “ресурсний потенціал банку” [18, с. 12]

Ресурси банку є складовою ресурсного потенціалу і можуть ототожнюватися з його ресурсним потенціалом з позицій часових характеристик, періоду управління, тобто в короткостроковій перспективі, або в конкретному фіксованому періоді часу. Термін “ресурсна база банку” досить зручний і доречний, коли йдеться про здійснення аналізу та характеристику вже досягнутих фінансових результатів на певний фіксований момент часу.

Структура ресурсного потенціалу банку дає змогу:

- аналізувати та оцінювати стан кожного елемента ресурсного потенціалу, оскільки загальний рівень потенціалу визначається найслабшим елементом, тому очевидним стає напрям зосередження сил менеджерів;
- визначати послідовність стратегічного формування ресурсного потенціалу з метою забезпечення конкурентних переваг банку у майбутньому;

- сформувати систему показників, які дозволять аналізувати, контролювати та коригувати забезпеченість банку ресурсами у певний момент часу та визначати його ресурсний потенціал у майбутньому;
- розвивати ресурсні можливості банків, удосконалювати структуру ресурсного потенціалу банківської системи, що забезпечить підвищення конкурентних позицій українських банків на міжнародному ринку [36, с. 148].

Економічне значення ресурсного потенціалу банку проявляється у:

1. Забезпеченні банків необхідними для функціонування обсягом та структурою ресурсів.
2. Стимулюванні економічного зростання країни шляхом кредитування потреб суб'єктів економіки за рахунок акумульованих ресурсів.
3. Збереженні довгострокових конкурентних переваг банків шляхом виявлення перспективних методів формування ресурсів та напрямів їх ефективного використання, а також зростанні конкурентоспроможності банківської системи шляхом адаптації кращого іноземного досвіду організації банківської справи.
4. Інтеграції у світову фінансову систему шляхом виходу українських банків на міжнародні ринки капіталу та залучення іноземних інвестицій у вітчизняну банківську систему.
5. Інформаційно-аналітичному обґрунтуванні розробки та реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу.
6. Забезпеченні адаптації діяльності вітчизняних банків до змін ринкового середовища функціонування.
7. Визначенні напряму стратегічного розвитку банківської системи України шляхом реалізації банками відповідної ресурсної політики [51, с. 85].

Таким чином, економічна сутність ресурсного потенціалу, передбачає з'ясування структури, розширення переліку класифікаційних ознак, виділення властивостей та факторів формування ресурсного потенціалу з метою своєчасного, достатнього, ефективного та надійного забезпечення банків необхідними для їх функціонування та розвитку ресурсами.

1.2. Формування ресурсного потенціалу банків

З метою вирішення питань дефіциту коштів, банківським установам необхідно сформувавши ресурсний потенціал, який дасть змогу задовольнити потреби суб'єктів господарювання у кредитних ресурсах та утримати конкурентні позиції по відношенню до іноземних фінансових установ, яких приваблює вітчизняний банківський ринок через можливість отримання значних прибутків. Одним із завдань дослідження є з'ясування особливостей формування ресурсного потенціалу банків України. Визначення особливостей формування ресурсного потенціалу банку передбачає:

- вплив зовнішнього (вітчизняного та іноземного) середовища на тісний взаємозв'язок між об'єктом (ресурсним потенціалом банку) та суб'єктом (управлінським персоналом), що пояснюється відкритістю банку як суб'єкта ринкової економіки та глобалізаційними процесами української економіки;
- відведення особливої ролі інформаційному потенціалу, що проявляється у гнучкості використання обсягу даних у процесі формування ресурсного потенціалу менеджерами відповідно до змін середовища;
- визначення якісних та кількісних характеристик ресурсного потенціалу банку, що дозволить органу банківського нагляду за допомогою відповідних методів та інструментів коригувати параметри формування ресурсного потенціалу певного банку;
- відповідно до пріоритетного становища інноваційної складової ресурсного потенціалу банку формується певний організаційний потенціал банку, що передбачає значно вищий освітній рівень персоналу, динамічність, прояв ініціативи та готовність нести відповідальність;
- зміцнення позицій інформаційного потенціалу у зв'язку з необхідністю постійного моніторингу зовнішнього середовища діяльності банку та використання отриманих даних як стратегічно важливого ресурсу;
- стимулювання персоналу розвивати індивідуальні здібності, проявляти ініціативу та реалізувати творчий потенціал.
- прогнозування та управління змінами ринкового середовища у

залежності від професіоналізму, досвіду та знань управлінців [22, с. 58].

За допомогою відповідних методів та інструментів акумулювання банківських ресурсів, що утворюють відповідний фінансовий механізм відбувається формування ресурсного потенціалу банку.

У структуру фінансового механізму формування ресурсного потенціалу включають сукупність фінансових методів та інструментів, а також нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення (рис. 1.3).

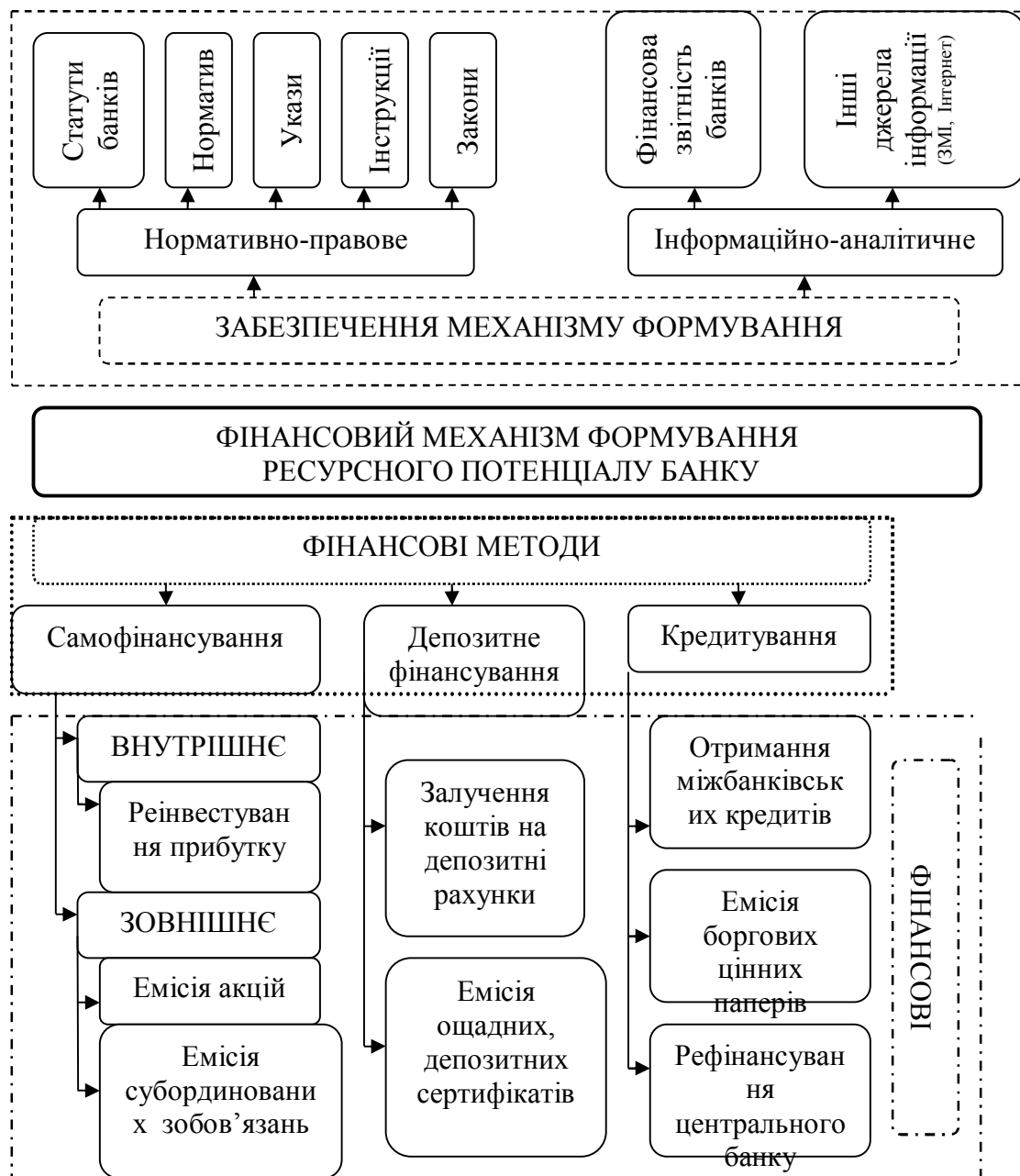


Рис. 1.3. Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу банків [91]

Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу передбачає застосування сукупності фінансових методів та інструментів з метою

акумулювання власних, позичених та залучених ресурсів банків. Відповідно до цього, умови формування та розвиток можливостей банку визначають інші елементи потенціалу, які впливають на обсяг та структуру фінансових ресурсів. Фінансовий механізм формування ресурсного потенціалу перебуває у прямому зв'язку з фінансовою складовою потенціалу, однак інші елементи хоча й не виступають об'єктом прямого управління, визначають джерела та методи формування фінансових ресурсів, впливають на їх структуру та обсяг.

Під методом розуміють спосіб досягнення цілі, мети. Відповідно фінансові методи – це сукупність фінансових способів, що використовуються у фінансовій діяльності господарських суб'єктів для виконання своїх функцій [12, с.38]. Вибір конкретного методу передбачає використання сукупності відповідних йому інструментів, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених.

Оскільки метою розроблення механізму формування ресурсного потенціалу є забезпечення банків та суб'єктів економіки достатнім обсягом ресурсів, досягнення цієї мети передбачає використання таких фінансових методів, як формування власного капіталу (самофінансування – формування групи власників банку при первинній емісії акцій, інвестування – залучення коштів інвесторів шляхом проведення додаткових емісій акцій), депозитних коштів (депозитне фінансування) та недепозитних зобов'язань банків (кредитування діяльності банків суб'єктами економіки). Активне входження іноземного капіталу у банківську систему України спричинило появу такого методу формування ресурсного потенціалу, як кредитування материнської структури.

Реалізація відповідних методів та інструментів формування ресурсного потенціалу відбувається на різних рівнях економічної системи, тому необхідним є врахування потенціалу ринкового середовища, представленого рівнем регіону держави, масштабами усієї країни та фінансовими ресурсами іноземних держав. Оцінка факторів впливу на ресурсні позиції банків відповідного рівня економічної системи дозволить визначити рівень формування ресурсного потенціалу, а саме – регіональний, національний (внутрішній), іноземний (зовнішній).

Отже, формування ресурсного потенціалу банку передбачає виявлення

організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму банків з ринковим середовищем, що дозволить підвищити маневреність та збільшити кількість доступних варіантів забезпечення достатнього обсягу різних видів банківських ресурсів. Такий підхід забезпечує (рис. 1.4):

- 1) виявлення причин виникнення зв'язків банків із зовнішнім середовищем;
- 2) формування завдань щодо розробки та реалізації ресурсної стратегії;
- 3) розробку оптимальної структури фінансового механізму, яка є засобом комунікації між управлінським персоналом та ринковим середовищем формування ресурсів;
- 4) обґрунтування ефективності фінансових методів та інструментів, а також видів забезпечення, які формують структуру цього механізму;
- 5) реалізацію принципів пріоритетності, коригування, контролю, адаптивності, розвитку, компетентності, альтернативності, відповідальності, моніторингу [91, с. 73].

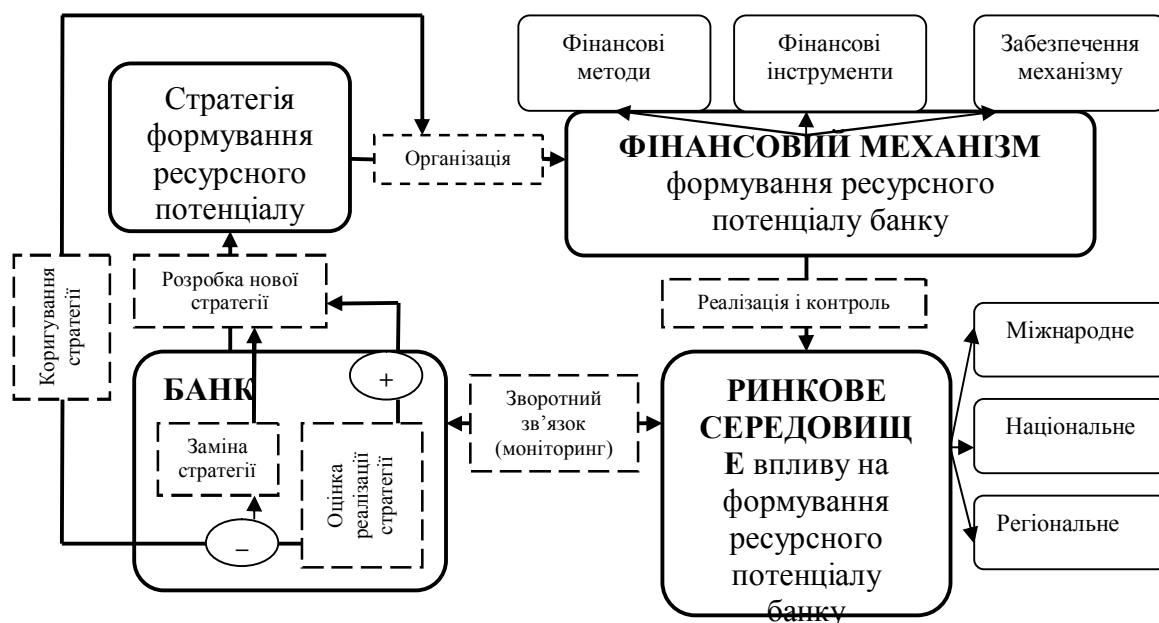


Рис. 1.4. Формування ресурсного потенціалу банку [91, с. 74]

Формування ресурсного потенціалу банку передбачає реалізацію наступних принципів:

- пріоритетності у формуванні та реалізації ресурсного потенціалу, оскільки в умовах обмеженості ресурсів банк не в змозі досягнути усіх поставлених цілей одночасно, тому необхідно визначити послідовність етапів

процесу формування та використання ресурсних можливостей;

- коригування, що передбачає постійний моніторинг формування та напрямів реалізації ресурсного потенціалу відповідно до змін зовнішнього середовища;

- адаптивності механізму формування ресурсного потенціалу до змін у зовнішньому середовищі, оскільки без їх врахування банк не зможе досягнути конкурентних переваг у майбутньому;

- розвитку, що проявляється спочатку у формуванні ресурсного потенціалу, а згодом в удосконаленні та зміцненні його елементів, що забезпечує постійний розвиток та зростання ресурсних можливостей банку;

- компетентності та узгодженості дій у процесі формування ресурсного потенціалу персоналу усіх ланок;

- альтернативності, що пояснюється значними ризиками при формуванні ресурсного потенціалу, тому необхідно розробляти та використовувати альтернативні менш ризиковані методи та інструменти досягнення поставлених цілей;

- відповідальності за отримані результати осіб, що брали участь у процесі формування ресурсного потенціалу банку;

- моніторингу процесу формування суб'єктами, що безпосередньо беруть участь у діяльності банку [16, с. 308].

Оскільки визначення фінансового механізму формування ресурсного потенціалу розуміємо як певну систему елементів, реалізація цього механізму розкривається за допомогою структурно-функціональної моделі, яку необхідно розглядати як процес вибору банком у межах розробленої ресурсної стратегії фінансових методів та інструментів виявлення і реалізації ресурсних можливостей всередині країни та на зовнішніх ринках, що дозволяє банкам чинити вплив на ринкове середовище шляхом проведення активних операцій, знаходити адекватну наявним фінансовим ресурсам нішу ринку та діяти у її межах, а також за рахунок постійного збільшення ресурсного потенціалу освоювати нові сегменти вітчизняного та міжнародного ринків банківських послуг.

Структурно-функціональна модель ресурсного потенціалу банків передбачає взаємозв'язок з трьома блоками, котрі впливаючи на вибір методів та інструментів формування та розвитку ресурсних можливостей банків, водночас зазнають впливу зі сторони цього механізму, а саме: забезпечення механізму формування, системи моніторингу та коригування, а також напрямів реалізації ресурсного потенціалу банків (Додаток А).

Основне завдання елементів забезпечення механізму формування ресурсного потенціалу банку полягає у створенні сприятливих передумов для розвитку ресурсних можливостей вітчизняних банків.

Роль нормативно-правового забезпечення полягає у формуванні відповідних нормативно-правових актів Верховною Радою, Національним банком України щодо регламентування діяльності банків та визначення стратегічних орієнтирів розвитку банківської системи країни. Варто зазначити, що протягом останніх десяти років у банківському секторі України відбувалися процеси активного проникнення іноземного банківського капіталу, водночас протягом останніх шести років українські банки користувалися доступом до міжнародного ринку капіталів. Така співпраця вимагає відповідного рівня узгодженості нормативно-правового поля з міжнародними стандартами організації банківської справи [17, с. 184].

До елементів забезпечення механізму формування ресурсного потенціалу банків відносять інформаційно-аналітичне регулювання банківської діяльності, роль якого зростає із розвитком інформаційного суспільства. Володіння та управління вичерпною, повною, достовірною, об'єктивною інформацією про конкурентів, клієнтів тощо у сучасних умовах може стати при умілому її використанні запорукою успіху банку у майбутньому. До джерел інформаційного забезпечення відносять аналітичні дані (розраховані і презентовані у вигляді фінансових показників), що характеризують функціонування банківських установ, а також власне інформаційні потоки даних про банк, що поширюються у засобах масової інформації. Рівень інформаційно-аналітичного забезпечення суттєво впливає на перспективи формування ресурсних можливостей банків, котрі у свою

чергу визначають характеристики інформаційного середовища банку: поширення інформації про депозитні продукти банку сприяє залученню коштів на довгострокові вклади, водночас сформована депозитна база банку інформує суспільство про високий рівень довіри з боку клієнтів [17, с. 185].

Відповідний рівень забезпечення дозволяє провести аналіз перспектив та загроз ринкового та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища функціонування банку та визначити ресурсні пріоритети банківської діяльності.

Структурно-функціональна модель ресурсного потенціалу передбачає контроль та коригування за допомогою відповідних методів та інструментів: з боку Національного банку України як основного регулятора банківської діяльності; інших банків, небанківських фінансових установ, міжнародних фінансових організацій як потенційних конкурентів у боротьбі за формування фінансових ресурсів; клієнтів банку як користувачів банківських послуг, що розміщують кошти на депозитні рахунки та потреби яких визначають напрями реалізації ресурсного потенціалу банків; керівництва банку, що формує, контролює та коригує стратегію розвитку ресурсних можливостей банку [91, с.80].

Оскільки системі контролю та коригування за формуванням ресурсного потенціалу банків відповідно до змін ринкового середовища відводиться важлива роль, контроль може мати наступні форми: ретроспективну – аналіз ресурсних стратегій банків у попередніх періодах, поточну – щоденний моніторинг та коригування показників формування ресурсного потенціалу банку, перспективну – визначення перспектив формування ресурсного потенціалу на майбутнє з прогнозуванням динамічних змін середовища.

Системі контролю та коригування відводиться важлива роль також при визначенні напрямів реалізації ресурсного потенціалу банків, оскільки здійснення банками активних операцій у межах чинного законодавства контролюється центральним банком країни, банки-конкуренти відстежують тенденції та політику поведінки на ринку банківських послуг, небанківські фінансові установи – факторингові, лізингові компанії, кредитні спілки –

конкурують з банками щодо надання факторингових, лізингових, кредитних операцій, клієнти банку аналізують та порівнюють вартість та якість банківського обслуговування певного банку з іншими банками на ринку, міжнародні фінансові організації контролюють виконання зобов'язань українськими банками-позичальниками у разі отримання останніми кредитних ресурсів за кордоном, впроваджують у вітчизняну банківську практику західні стандарти надання банківських послуг та розширюють їх асортимент у разі інтеграції у банківську систему України шляхом створення банків з іноземним капіталом, відкриття філій, відділень тощо.

За допомогою складових елементів, що відображають місце та рівень розвитку ресурсних можливостей банків розкривається структурно-функціональна модель ресурсного потенціалу. Пошук відповідних джерел ресурсного потенціалу можна здійснювати як всередині банку шляхом оптимізації сформованої та використовуваної сукупності ресурсів, що дозволить виявити додаткові резерви для проведення діяльності. Інший спосіб полягає у пошуку банками, у яких є розгалужена мережа філій, додаткового ресурсного потенціалу у межах певних регіонів країни, що відрізняються між собою ресурсним потенціалом розвитку. Регіональним банкам, діяльність яких обмежена певною територією, неможливо отримати доступ до ресурсного потенціалу інших регіонів, у яких вони не представлені ні філіями, ні відділеннями. Великим системним банкам таких проблем щодо обмеженості ресурсних можливостей уникнути легко, оскільки, як правило, ці банківські установи мають широко розгалужену мережу філій та відділень, що дозволяє забезпечити максимальне наближення до потенційних джерел ресурсів. Банкам з високими рейтингами, позитивною репутацією та стійким фінансовим станом відкривається ще одне джерело формування ресурсного потенціалу – вихід на зовнішні ринки. Можливість залучати ресурси за нижчу плату та у значно більших обсягах, ніж всередині країни, стимулює вітчизняні банки отримувати позитивну кредитну історію, високі фінансові рейтинги та здійснювати співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, іноземними банками тощо. Кожен з відповідних рівнів

формування ресурсного потенціалу вимагає інформаційного, нормативного та правового забезпечення, а також організаційних, управлінських, інноваційних, інвестиційних ресурсів, іміджу та ділової репутації. Тому для вибору конкретного фінансового механізму формування ресурсного потенціалу банкам необхідно володіти певними характеристиками, що і визначатимуть відповідний рівень розвитку ресурсних можливостей та конкретну стратегію формування ресурсного потенціалу [17, с. 186].

Банківські установи з відповідним забезпеченням діяльності можуть обирати певні методи та інструменти розвитку власних ресурсних можливостей залежно від показників сформованого ресурсного потенціалу. Залежно від того, на якому рівні формуватиметься ресурсний потенціал та які фактори сприятимуть його збільшенню, йтиметься про певні види ресурсного потенціалу – внутрішньобанківський (на рівні внутрішнього середовища банку відбувається пошук резервів діяльності – скорочення ризикових та низько прибуткових операцій, оптимізація структури пасивів, що передбачає ліквідацію дорогих та короткотермінових ресурсів), регіональний (на мезорівні реалізуються відповідні заходи з розвитку ресурсних можливостей банку у певному регіоні країни – як правило, це залучення коштів на депозитні рахунки, отримання міжбанківських кредитів), національний, або внутрішній (на макрорівні відбувається формування ресурсного потенціалу за допомогою методів та інструментів, що дозволяють у повній мірі використовувати ресурсні можливості усіх регіонів країни – емісія та розміщення акцій, облігацій, залучення депозитів, отримання міжбанківських кредитів, рефінансування центрального банку, ресурси від злиття та поглинання банків), зовнішній, або іноземний (на міжнародному рівні відбувається формування ресурсного потенціалу українських банківських установ шляхом використання відповідних методів та інструментів – емісія та розміщення акцій, єврооблігацій, кредитних нот, отримання синдікованих кредитів тощо).

Для задоволення потреб економіки країни в адекватних обсягах кредитних ресурсів, проведення міжнародних розрахунків за допомогою акредитивних схем, надання факторингових, вексельних та лізингових операцій, здійснення

інвестування використовують сформований ресурсний потенціал, тому має місце ресурсний потенціал кредитування, ресурсний потенціал інвестування, ресурсний потенціал факторингу, ресурсний потенціал лізингу, ресурсний потенціал вексельних операцій, ресурсний потенціал акредитивних розрахунків. При цьому в результаті ефективного використання акумульованих фінансових ресурсів банки отримують змогу посилити складові елементи ресурсного потенціалу шляхом фінансування розвитку програмного, інноваційного, управлінського, матеріального, інформаційного, технічного забезпечення діяльності. Отже, певний рівень сформованого ресурсного потенціалу банків дозволяє отримати доступ до нових джерел розвитку ресурсних можливостей, реалізація та досягнення котрих забезпечить зростання та розвиток банків у майбутньому [17, с. 187].

Структурно-функціональна модель ресурсного потенціалу передбачає тісний взаємозв'язок формування та напрямів реалізації (використання) ресурсного потенціалу:

- обсяг ресурсів визначає обсяг та структуру проведення банками активних операцій (пріоритет формування);
- перспективні напрями реалізації ресурсів визначають обсяг та структуру якісних та кількісних елементів їх формування (пріоритет реалізації).

Визначення особливостей формування ресурсного потенціалу банків дозволить:

- здійснити комплексний аналіз усіх елементів та процесів, що пов'язані з формуванням та розвитком системи ресурсів банків;
- визначити бар'єри, що перешкоджають ефективному формуванню та реалізації ресурсного потенціалу банків;
- віддаючи перевагу окремим методам формування та напрямам реалізації ресурсного потенціалу, виявити ресурсні тенденції банків – домінування національної чи зовнішньої складової у ресурсному потенціалі, кредитного чи факторингового спрямування акумульованих коштів тощо;
- позитивно вплинути на банківську систему країну, оскільки підвищаться

якість та кількісні параметри процесу формування, реалізації та розвитку ресурсних можливостей банків.

1.3. Управління ресурсним потенціалом банківських установ

Дослідження механізму управління ресурсами і дієвої стратегії їх залучення передбачає реалізація основних функцій комерційного банку як інституту ринкової економіки, оскільки: забезпечення необхідної ресурсної бази для здійснення кредитної та інвестиційної політики, отримання прибутку з урахуванням ризику. Досягнення цілей і завдань фінансового менеджменту банку в сфері управління його ресурсами є складним і багатогранним завданням, яке потребує передусім визначення інструментів як дієвого засобу досягнення намічених цілей і реалізації поставлених завдань.

Інструменти управління ресурсним потенціалом банку можна розглядати в контексті сукупності форм, методів, прийомів і засобів мобілізації ресурсів для досягнення поставлених цілей з врахуванням оптимального співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком, які є визначальними факторами при оцінці фінансової стійкості і надійності банку.

Процес управління ресурсами банку повинен спрямовуватися на вирішення комплексу як поточних (тактичних), так і стратегічних цілей і завдань, зокрема окремими з них можуть бути [72, с. 32]:

- визначення оптимального обсягу залучення ресурсів комерційними підрозділами банку, виходячи з цілей максимізації прибутку при забезпеченні встановленого рівня ліквідності;
- встановлення цінових орієнтирів для всіх комерційних підрозділів банку, які залучають і / або розміщують ресурси;
- здійснення контролю за ризиком незбалансованої ліквідності і процентним ризиком банку.

Удосконалення сучасних методів управління ресурсами банку передбачає насамперед чітке дотримання “золотого банківського правила”, суть якого

полягає в тому, що обсяги і строки вимог банку повинні відповідати обсягам і строкам його зобов'язань, що обумовлює необхідність формування дієвого процесу управління ресурсним потенціалом банків.

На наш погляд, управління ресурсним потенціалом банків є сукупністю етапів управлінського процесу, що передбачає впорядковану послідовність дій з формування та розміщення його ресурсного потенціалу із застосуванням методичного інструментарію управління. Процес управління ресурсним потенціалом банків покликаний забезпечити в кінцевому підсумку оптимальну структуру їх ресурсної бази, яка б комплексно враховувала їх прибутковість, ліквідність і ризик.

Необхідно також відмітити, що розвиток підходів до управління ресурсами банку відбувався еволюційно, залежно від ступеня розвиненості та зрілості як внутрішніх, так і зовнішніх фінансових ринків. У міру інтегрованості та поглиблення фінансових відносин виділяють три основні етапи в розвитку підходів до управління активами і пасивами банку, кожен з яких характеризується певними особливостями та відмінностями, притаманними для даного етапу. Зокрема [90, с. 240]:

- управління через активи (до 1960-х рр. XX ст.);
- управління через пасиви (1960—1970-ті роки XX ст.);
- інтегроване управління активами і пасивами (УАП) (з 1980-х рр. XX ст.).

Підходи до управління фінансовими ресурсами у сучасній практиці функціонування вітчизняних банків існують паралельно. Окремі банки все ще здійснюють управління через активи, переважна ж більшість їх застосовує автономні методи управління (через пасиви), проте є також банки (хоча ця група порівняно невелика, зважаючи на трудомісткість і складність управління даним процесом, що вимагає значних матеріальних і фінансових ресурсів), які активно втілюють прогресивні методи управління в практику своєї роботи, виходячи з позицій інтегрованого управління активами і пасивами (УАП), яке найповніше враховує й відображає сучасні реалії і потреби практичної діяльності банків.

Ключовим моментом збалансованого управління активами і пасивами банку є максимізація доходності та мінімізація ризиків. Даний процес повинен бути спрямований на досягнення мети, яка передбачала б формування здатності банківської установи задовольняти власні потреби й потреби клієнтів у ліквідних коштах. Управління активами і пасивами передбачає прибуткове розміщення акумульованих коштів на такий термін і за такою ціною, які давали б можливість отримувати достатні надходження готівкових коштів і в такий спосіб уникнути проблем, пов'язаних з ліквідністю. З подальшим розвитком фінансових ринків все актуальнішими стають проблеми ризику зміни відсоткових ставок, що обумовлено невідповідністю структури банківських активів і зобов'язань. Для нейтралізації цих ризиків застосовуються методи управління строками розміщення активів і залучення зобов'язань банку, хедж-менеджмент, кумулятивний хедж [59, с. 30].

На практиці діяльність банків більшою чи меншою мірою неминуче супроводжується ризиками, зокрема такими, як ризик незбалансованої ліквідності, ризик зміни процентних ставок, ринковий ризик, кредитний ризик, валютний ризик, ризик неплатоспроможності. У літературних джерелах [69, с. 357] загальна мета управління активами і пасивами вбачається власне в управлінні процентним ризиком.

Відповідно системи управління, управління активами і пасивами можна розглядати як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді – це щоденна робота по управлінню балансом банку, спрямована на досягнення мети, зокрема максимізація прибутку, підтримання необхідного рівня ліквідності та мінімізація ризиків банківської діяльності. Процеси формування заходів, які приводять структуру балансу у відповідність до стратегічної мети і плану є стратегічними напрямками. Відповідно до цього, стратегічне управління включає два взаємодоповнюючі моменти: вибір стратегічних позицій та управління в реальному часі. Заключним етапом, якому підпорядковується управління, є формулювання місії. Тобто, управління в довгостроковій перспективі полягає у розробці комплексної програми дій банку щодо управління

його ресурсним потенціалом. Як і будь-яка інша комерційна структура, банк прагне максимізувати свою ринкову вартість при збереженні прийняттого рівня ризику. Проте для вітчизняних банків здійснення ринкової оцінки акцій практично неможливе, тому завдання формулюється, як правило, у термінах прибутковості та ризику [81, с. 164].

Таким чином, складовими загальної стратегії банку у довгостроковому періоді необхідно вважати управління активами і пасивами. Даний процес потребує перш за все урахування альтернативних сценаріїв зміни ставки процента та стану ліквідності банку з визначенням допустимого при цьому рівня ризику й передбачає розміщення залучених коштів з позиції прибутковості в строки і за ціною, які уможлиблювали б достатнє надходження готівки, щоб уникнути проблем ліквідності.

Висхідним моментом УАП є аналіз власної й залученої складових його ресурсної бази та розміщення мобілізованих ресурсів, тобто джерел ресурсів і напрямів їх розміщення. Основне завдання банку при формуванні ресурсів - забезпечення його діяльності стабільною універсальною ресурсною базою і вибір найкращих елементів банківських ресурсів. Проте характерна особливість інструментарію управління ресурсами банку полягає в тому, що він не завжди може бути впровадженим відповідно до бажань банку, “тому що прийняття рішень про величину, вид і час залучення ресурсів знаходиться у певних межах” [90, с. 246].

“Обмежуючими” умовами інструментів виступають чинники, які прямо чи опосередковано впливають на використання банківських ресурсів і таким чином визначають обсяг і структуру мобілізованих коштів. У той же час необхідно розглянути не лише вплив усіх величин, а й оцінити якість і ступінь дії основних чинників у контексті змін, спричинених ними при організації забезпечення банку ресурсами. Тому чинники впливу поділяють на три групи, причому кожна з них характеризується однаковою якістю впливу на мобілізацію ресурсів: неконтрольовані, частково контрольовані, внутрісистемні.

При розробленні механізму управління активами і пасивами необхідно

передусім враховувати ряд компонентних складових та факторів впливу, зокрема:

- економічні умови, що визначають середовище функціонування банку; ці умови є визначальними при встановленні процентних ставок, попиту на банківські продукти та послуги, забезпечення ресурсами;
- конкурентне середовище, аналіз якого дає можливість розробити політику щодо встановлення плати за надані та залучені кошти, тарифи;
- цінові обмеження – внаслідок нерегульованості дії конкурентного середовища щодо встановлення ціни може значно зрости ризик зміни процентної ставки;
- рух грошових потоків у часі, що відбувається внаслідок проведення активних та пасивних операцій;
- оцінку потенційних можливостей зростання банку залежно від умов ринку, конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів [101, с. 47].

Ефективний процес управління активами і пасивами повинен спиратися на такі дані:

- розмір кожного з портфелів активних і пасивних операцій, що охоплює минулий, поточний і майбутній періоди;
- майбутні терміни погашення цінних паперів;
- обсяги, що належать до зміни цін у поточному портфелі, до їх майбутніх розширень і прибутків (ставки поточного і майбутнього портфелів, а також відношення прибутків/ставок портфелів до прибутків/ставок ринку і до інших портфелів активів і зобов'язань);
- фінансова модель, яка може імітувати ефект передбачених стратегій у галузі прибутків і власного капіталу при різних сценаріях поведінки процентної ставки;
- загальні концептуальні підходи щодо аналізу і прийняття рішень [105, с. 147].

Необхідно увагу звернути на те, що інструменти управління активами та пасивами, які використовуються в практичній діяльності банків, включають широкий набір методів і прийомів, зокрема інформаційні системи, моделі

планування, аналіз й оцінку сценаріїв, системи прогнозування, фінансові огляди та фінансові звіти, тому стосується всіх сфер фінансового управління банком – таких, як стратегічне та середньострокове планування, оперативне управління, включаючи аналіз і контроль, управління прибутком і ризиками, формування аналітичного інструментарію. Широкого застосування набули й економіко-математичні методи та моделі, зокрема балансові, оптимізаційні, імітаційні, імовірнісні, статистичні, із застосуванням підходів теорії ігор і ряд інших.

Загалом управління ресурсами комерційних банків здійснюється на макрота мікроекономічному рівнях [9, с. 166, 171]. При цьому на кожному з них використовуються як економічні, так і організаційні методи, які прямо та опосередковано впливають на величину ресурсів банку. На макроекономічному рівні управління банківськими ресурсами здійснюється шляхом регулювання маси грошей в обігу, впливу на темпи інфляції, фінансової підтримки реалізації пріоритетних економічних заходів, на мікроекономічному – регулюванням ресурсної бази комерційних банків з метою обмеження або збільшення їхнього кредитного потенціалу [10, с. 166].

Управління ресурсами, залученими банком, у сучасній економічній літературі розглядається двояко: як з кількісної, так і з якісної точок зору. Зміст управління ресурсами банку з кількісної точки зору полягає в інтенсифікації залучення якомога більшої кількості ресурсів без урахування напрямів їх розміщення та потреб банку в цих ресурсах. Передбачає застосування всіх можливих методів стимулювання вкладів, серед яких варто виділити розвиток нових видів вкладів з урахуванням вимог і потреб клієнтів, стимулювання вкладів через підвищення та гнучкий механізм диференціації процентної ставки, удосконалення порядку й методів виплати відсотків, розвиток спектра додаткових послуг вкладникам, використання різного роду цінних паперів і підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом новітніх засобів банківських комунікацій [59, с. 42].

Якісна сторона управління ресурсами банку припускає тісний взаємозв'язок їх формування та розміщення, що дає можливість залучати й використовувати

ресурси банку з максимальною ефективністю. До основних методів якісного управління ресурсами банку відносять: метод загального фонду; метод розподілу активів, або конверсії; метод наукового управління.

Ідея об'єднання всіх ресурсів, отримання всіх фондів банку з єдиного джерела лежить в основі методу загального фонду. Даний метод передбачає спрямування мобілізованих ресурсів на потреби, що виникають у банку в поточний момент, незалежно від джерел і термінів їх залучення. Відтак сукупні кошти розподіляються між тими видами активів, які вважаються доцільними. Для здійснення конкретної активної операції немає значення, з якого джерела надійшли кошти, поки їх розміщення сприяє досягненню поставленої перед банком мети. Відповідно до методу банк повинен дотримуватись принципів ліквідності і прибутковості; кошти розміщувати в ті види активів, які відповідають цим принципам. Розміщення коштів здійснюється з певними пріоритетами, для розв'язання проблеми поєднання ліквідності і прибутковості. Зазначені пріоритети стверджують, яка частина кожної гривні коштів банку повинна бути розміщена в резерви першої чи другої черги, використана для позичок і купівлі цінних паперів, щоб мати прибуток. Дає можливість оперативно забезпечувати першочергові заходи, пов'язані з фінансовою діяльністю банку, проте відсутність чіткої політики при розміщенні ресурсів залежно від терміну їх утворення, ступеня ризику та доходності активів може спричинити зниження ліквідності та платоспроможності банку [103, с. 120].

Суть методу розподілу активів, або конверсії полягає в розподілі мобілізованих ресурсів в активи з урахуванням джерел і термінів їх розміщення, що дає змогу підвищувати і підтримувати ліквідність і платоспроможність банку, значно зменшує показники ризику. Ресурси, сформовані за рахунок вкладів до запитання, залишків на поточних рахунках клієнтів, одержаних позичок “овернайт”, повинні вкладатися в короткострокові позики та цінні папери. Кошти строкових вкладів, депозитів можуть використовуватися на видачу довгострокових позичок і придбання облігацій. При цьому банк повинен постійно балансувати між структурою активів і пасивів, що ускладнює практичне

застосування. Отож недоліком даного методу є неможливість оперативного маневрування залученими ресурсами залежно від потреб конкретної економічної ситуації, яка може призвести до втрати банком частини потенційних прибутків [10, с. 240].

Метод наукового управління передбачає використання економіко-математичних методів і моделей, які виражають конкретну мету банку на даному етапі його розвитку, у результаті чого чітко визначаються джерела й терміни залучення та розміщення ресурсів. Дозволяє найповніше та найефективніше використовувати мобілізовані ресурси з максимізацією прибутку та з урахуванням обмежень і вимог НБУ. Проте не завжди існує повна можливість реалізації у зв'язку з неможливістю повного передбачення зміни тих чи інших факторів, що використовуються для розрахунку моделі управління.

О. М. Колодізев та О. В. Васюренко наводять дещо інше формулювання методів розміщення ресурсів, згідно з яким виділяють метод об'єднання джерел ресурсів, метод поділу (конверсії) джерел ресурсів, збалансований підхід до управління ресурсами [26, с. 113-114; 70, с. 179].

Л. А. Костирко, Т. В. Пашенко, М. М. Агеев при розробленні механізму управління фінансовими ресурсами банку виділяють такі інструменти та методи управління як відсоткові ставки, дивіденди, строковість кредитування, вартість комісійних послуг, пільги та знижки [73, с. 25].

Практична діяльність банків засвідчує, що необхідним є поєднання різноманітних методів, оскільки мінливість і непередбачуваність середовища їх функціонування вносять корективи в запроваджені методики й обумовлюють неможливість застосування якого лише одного визначеного методу. Відповідно до цього, необхідно мати на увазі, що кожний з них лише вказує на вірний шлях прийняття управлінського рішення, виявляючи ті чи інші сторони в розвитку банківських операцій. Тому пріоритетним напрямом банківського менеджменту залишається органічне поєднання фінансового та організаційного аспектів управління, серед яких вирішальну роль відіграють фінансові складові: активи, капітал, зобов'язання, прибутковість, ліквідність тощо.

З огляду на вищезазначене, основну мету управління ресурсами банку потрібно розглядати в контексті встановлення оптимального співвідношення між ліквідністю банку та його прибутковістю з урахуванням прийнятного рівня ризику. Розробляючи модель ресурсного забезпечення діяльності комерційного банку, важливо застосувати відповідну концептуальну основу, головним принципом якої має стати оптимізація структури пасивів, оскільки саме вони і є першоджерелом ресурсів, що в кінцевому підсумку раціоналізує управлінський процес у напрямі формування банківських ресурсів, виходячи з реальних потреб у їх використанні. Цього можна досягти, узгодивши структуру пасивів та активів банку, що передбачає використання стратегії управління ними. До того ж, при виборі методів управління ресурсним потенціалом кожен банк виходить з власної концептуальної основи його діяльності, тому вибір форм і методів управління ресурсним потенціалом окремого банку носить дещо суб'єктивний характер.

Сутність рівнів управління ресурсним потенціалом банків розкрито у табл. 1.1. Узагальнений методичний інструментарій управління ресурсним потенціалом банку подано у додатку Б.

У міжнародній банківській практиці інструментарій УАП динамічно вдосконалюється, а новітні методики та фінансові конструкції часто поєднують балансові і позабалансові операції. Навпаки, у вітчизняних банків вибір методів управління досить обмежений, оскільки нерозвинутість окремих сегментів внутрішнього фінансового ринку, зокрема ринку деривативів, унеможливорює застосування досконалих методик. Відтак методи управління структурою балансу для українських банківських установ залишаються найдоступнішими, а пов'язані з ними теоретичні та практичні проблеми найактуальнішими [90, с. 250].

Найбільш відповідним до практики сучасних умов ведення банківського бізнесу є комплексний підхід до управління активами і пасивами, оскільки незважаючи на складнощі його практичного застосування, отримуємо можливість діагностики існуючих і потенційних змін у структурі активів і пасивів у комплексі, і тим самим маємо змогу забезпечити менеджменту банку найповніше урахування позитивних і негативних впливів у процесі його діяльності.

Таблиця 1.1

Рівні управління ресурсним потенціалом банків [70, с. 180]

	Поточний рівень управління	Стратегічний рівень управління	
БРП	Внутрішньобанківський	Національний, регіональний	Зовнішній
Мета	Отримати прибуток у короткостроковому періоді шляхом ефективного використання внутрішньобанківського ресурсного потенціалу (пошук та виявлення резервів)	Сформувати та збільшити національний та регіональний ресурсний потенціал, який забезпечить конкурентоспроможність у довгостроковому періоді шляхом пошуку нових джерел фінансових та інших видів ресурсів у країні та її регіонах	Сформувати та збільшити зовнішній ресурсний потенціал, який забезпечить конкурентоспроможність у довгостроковому періоді шляхом пошуку нових джерел фінансових та інших видів ресурсів за межами країни

Слід зауважити, що в умовах фінансово-економічної нестабільності існує низка проблем, пов'язаних з реалізацією процесу управління ресурсним потенціалом банків, зокрема:

1) на становлення процесу управління ресурсним потенціалом банків визначально впливає здійснюване НБУ грошово-кредитне регулювання, що характеризується зростанням ставок рефінансування, обов'язкового резервування і підвищенням „вартості грошей” у державі;

2) спостерігається погіршення якості пасивів банків України, яка визначається нестабільністю ресурсної бази, підвищеною вартістю залучених ресурсів, чутливістю пасивів до змін процентних ставок, залежністю банку від зовнішніх джерел фінансування;

3) відбувається різке скорочення депозитної бази банків України, що зумовлює потребу у використанні сучасних методів і прийомів нарощування ресурсного потенціалу;

4) серед методів управління ресурсним потенціалом банків використовуються переважно цінові методи. Проте ширшої активізації повинні набувати нецінові, насамперед комплексність та ефективність обслуговування .

Таким чином, питання управління банківськими ресурсами в сучасних умовах, необхідно розглядати в контексті сукупності заходів, пов'язаних із залученням грошових коштів вкладників й інших кредиторів, визначенням величини і відповідної структури джерел грошових коштів у нерозривній єдності джерел їх формування та напрямів розміщення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Економічна суть ресурсного потенціалу банку передбачає визначення міри можливості своєчасного, достатнього, ефективного та надійного забезпечення банків необхідними для їх функціонування та розвитку ресурсами.

Виявлення організаційно-інформаційних зв'язків фінансового механізму банків з ринковим середовищем, передбачає формування ресурсного потенціалу банку, що дає можливість збільшити кількість доступних варіантів забезпечення достатнього обсягу різних видів банківських ресурсів та передбачає виявлення причин виникнення зв'язків банків із зовнішнім середовищем; формування завдань щодо розроблення та реалізації ресурсної стратегії; розроблення оптимальної структури фінансового механізму, яка є засобом комунікації між управлінським персоналом та ринковим середовищем формування ресурсів; обґрунтування ефективності фінансових методів та інструментів, а також видів забезпечення, які формують структуру цього механізму; реалізацію принципів пріоритетності, коригування, контролю, адаптивності, розвитку, компетентності, альтернативності, відповідальності, моніторингу.

Інструментами управління ресурсним потенціалом банку визначено сукупність форм, методів, прийомів і засобів мобілізації ресурсів для досягнення поставлених цілей з урахуванням оптимального співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком, які є визначальними факторами при оцінці фінансової стійкості й надійності банку.

Управління ресурсним потенціалом банків є сукупністю етапів управлінського процесу, що передбачає впорядковану послідовність дій з формування та розміщення його ресурсного потенціалу із застосуванням методичного інструментарію управління. Процес управління ресурсним потенціалом банків покликаний забезпечити в кінцевому підсумку оптимальну структуру їх ресурсної бази, яка б комплексно враховувала їх прибутковість, ліквідність і ризик.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз впливу чинників на ресурсний потенціал банків

Для розкриття сутності ресурсного потенціалу банків необхідною є комплексна оцінка впливу усіх можливих факторів, що впливають на його формування. Знання цих чинників, уміння визначати силу та напрям їх впливу на потенціал банку дозволять створити ефективний механізм формування ресурсного потенціалу банківської системи України.

Ресурси комерційних банків кожної країни знаходяться під впливом багатьох факторів. Очевидно, що внаслідок змін у регулюванні банківської діяльності, зрушень у макро- й мікроекономічній динаміці, коливань ситуації на грошово-кредитному ринку, структурних коливань у доходах юридичних та фізичних осіб тощо можливості формування ресурсної бази комерційного банку не залишаються стабільними.

На обсяг та структуру ресурсного потенціалу банку впливають фактори (потенціал) ринкового середовища (регіонального, національного та міжнародного), що представлені економічними, політичними, правовими, соціальними, технологічними можливостями та загрозами для розвитку банку [22, с. 60].

Науковцями, що займалися вивченням класифікаційних ознак ресурсного потенціалу банків, виділено наступні його види:

1. Л. Васюренко та І. Федосік виокремлено фінансову складову ресурсного потенціалу та досліджено її у різні часові періоди, що дає підстави вести мову про статичний і динамічний ресурсний потенціал банку [25, с. 15].

2. Н. Заславською виділено поточний (реалізований) банківський потенціал, що складається з коштів банку, зобов'язаньта ресурсів, залучених або використаних у процесі здійснення активних операцій; за джерелами формування – внутрішній (за рахунок зміни структури і якості активів, підвищення

ефективності діяльності банку) та зовнішній (за рахунок збільшення власних, позичених та залучених коштів) [58, с. 53].

В основі вище зазначених підходів до класифікації акцент здійснено або на джерелах формування фінансового потенціалу та напрямках його використання, тому необхідним є розширення переліку класифікаційних ознак ресурсного потенціалу для глибшого аналізу ресурсних можливостей банків.

Вибір критеріїв класифікації визначається автором, який досліджує певний об'єкт. На нашу думку, при розкритті сутності ресурсного потенціалу банку доцільно виділити чинники зовнішнього, національного, регіонального та внутрішньобанківського середовища. Такий підхід до класифікації ресурсного потенціалу банків дає можливість аналізувати його стан та динаміку з різних позицій (рис. 2.1).

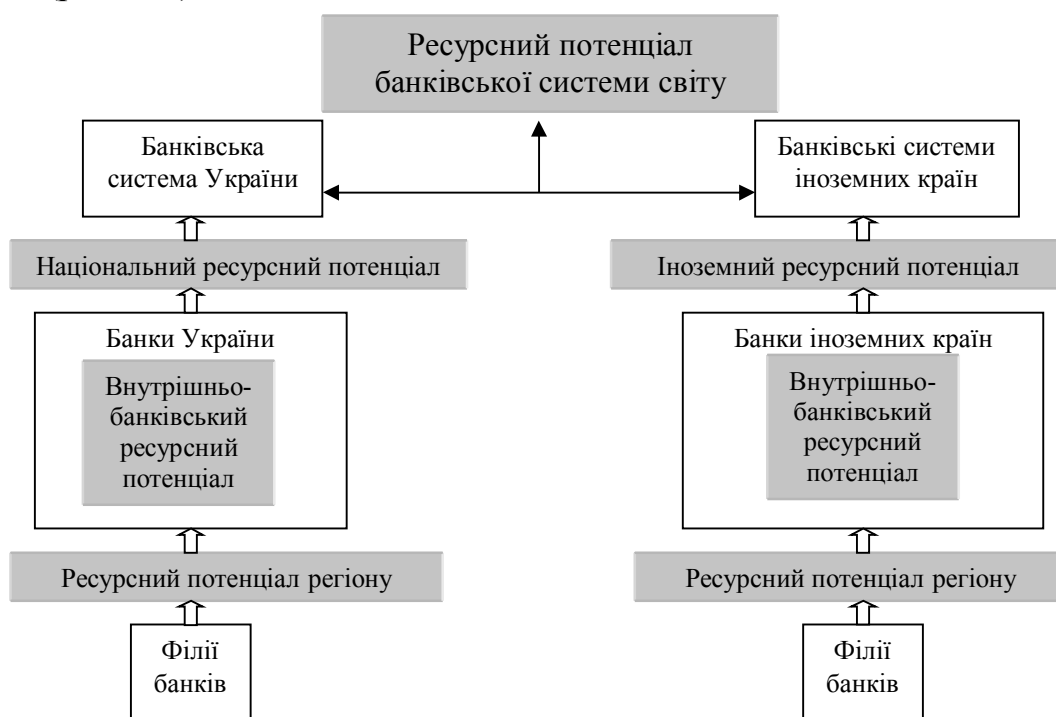


Рис. 2.1. Види ресурсного потенціалу банку за рівнем економічної системи [22, с. 60]

У процесі формування ресурсного потенціалу конкретного банку (мікрорівень), досягається загальний позитивний ефект нарощення ресурсного потенціалу банківської системи світу (світовий рівень), країни (макрорівень) та окремих регіонів країни (мезорівень).

Можливість досліджувати процеси формування банківського ресурсного

потенціалу на різних рівнях економічної системи, що важливо за умов інтеграції економіки України у світовий фінансовий простір дає класифікація ресурсного потенціалу, в основу якої покладено вплив факторів зовнішнього (іноземного), національного (вітчизняного, внутрішнього), регіонального та внутрішньобанківського середовища функціонування.

Фактори формування ресурсного потенціалу банку перебувають у тісному зв'язку (рис. 2.2).

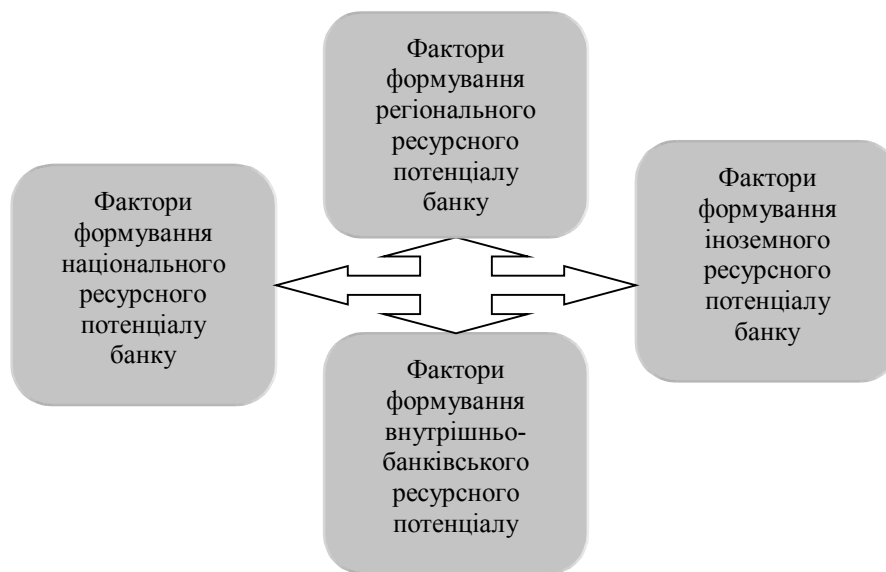


Рис. 2.2. Взаємозв'язок факторів формування ресурсного потенціалу банку [91, с. 170]

До чинників, які впливають на стан національного та регіонального ресурсного потенціалу банків, відносять фактори, які походять з України. Розкриття сутності зовнішнього ресурсного потенціалу пов'язане з визначенням майбутнього усієї банківської системи країни та безпеки її економіки, оскільки передбачає можливість збільшення ресурсного потенціалу банків за участю коштів іноземних інвесторів. У додатку В вказано фактори політичного, правового, економічного, технологічного та соціального характеру, які істотно впливають на формування регіонального, національного та іноземного ресурсного потенціалу банків України.

За умов відкритості вітчизняного банківського сектора для залучення інвесторів з-за кордону така класифікація ресурсного потенціалу банків є

актуальною та заслуговує подальшого дослідження. Серед пріоритетних джерел формування банківського ресурсного потенціалу у сьогоденних умовах істотна роль відводиться участі іноземного банківського капіталу, який дозволить істотно збільшити таку його складову, як зовнішній ресурсний потенціал банківської системи, та забезпечити більш ефективне управління активними операціями у процесі здійснення банківської діяльності, підвищити прозорість ведення бізнесу, рейтинг та інвестиційну привабливість країни.

Впродовж останніх років спостерігається тенденція до зростання частки іноземного капіталу в сукупному банківському капіталі України. Частка іноземного капіталу в загальному зареєстрованому статутному капіталі діючих банків України за 2001-2012 рр.. збільшилася з 13,3 % до 39,5 %. Кількість діючих банків з іноземним капіталом збільшилася з 22 до 53 (28,4 % від загальної кількості банків України), з них кількість банків зі 100 % іноземним капіталом з 7 до 22 банків (10,3 % від загальної кількості діючих банків) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Присутність іноземних банків в Україні 2000-2012 рр. (на кінець року) [84]

Показники	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість банків за реєстром	189	182	179	181	186	193	198	198	197	194	198	174
Кількість банків, які мають банківську ліцензію	152	157	158	160	165	170	175	184	182	176	176	176
Із них з іноземним капіталом	21	20	19	19	23	35	47	53	51	55	53	53
у т.ч. зі 100 % іноземним капіталом	6	7	7	7	9	13	17	17	18	20	22	22
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	12,5	13,7	11,3	9,6	19,5	27,6	35,0	36,7	35,8	40,6	41,9	39,5

Необхідно звернути увагу на наявність позитивних та негативних моментів присутності іноземних банків.

Серед позитивних моментів можна виділити такі:

- сприяння вирішенню проблеми капіталізації банківської системи у спосіб отримання ресурсів від материнської компанії, що водночас сприяло підтриманню платіжного балансу і припливу іноземної валюти в країну;
- посилення ефективної конкуренції на ринку банківських послуг і розширення спектру якісних банківських продуктів, комплексний підхід до обслуговування різних клієнтів;
- поліпшення диверсифікації ризиків завдяки застосуванню новітніх технологій страхування;
- активніший перехід до міжнародних стандартів нагляду і регулювання банківської практики;
- підвищення кваліфікації банківських працівників;
- запровадження міжнародного досвіду фінансового оздоровлення, реорганізації та реструктуризації банків, що набуває особливо важливого значення в умовах майбутніх об'єднань, поглинання і злиття банків;
- отримання доступу до більш достовірної інформації, до банківського досвіду та фінансових іновацій інших країн;
- прискорення розвитку ринків капіталів [100, с. 113].

Серед негативних моментів виділимо наступні:

- відносна дешевизна і легкість доступу до зовнішніх джерел фінансових ресурсів слугували вагомим аргументом на користь кредитування в іноземній валюті, що посилювало доларизацію в Україні: частка роздрібних кредитів в іноземній валюті на початок 2008 р. перевищила 60 %;
- кредитування населення в іноземній валюті для купівлі імпортованих товарів вело до погіршення зовнішнього та внутрішнього товарно-грошового балансу, вимивання коштів з України, падіння попиту на продукцію вітчизняних виробництв, орієнтованих на внутрішній ринок;
- прискорене нарощування капіталізації банків за рахунок зовнішніх джерел порушувало збалансованість платіжного балансу і негативно впливало на внутрішню монетарну сферу: великий профіцит фінансового рахунку платіжного

балансу зумовлював ревальваційний тиск на курс національної валюти, що змушувало НБУ викуповувати надлишкові обсяги іноземної валюти, збільшуючи тим самим тиск на гривню;

- українські банки не завжди витримували посилення конкуренції, що виштовхувало їх з прибуткових сегментів банківських послуг, обумовлювало втрату ними великих корпоративних клієнтів і обслуговування інших, більш ризикових клієнтів, що збільшувало загальний рівень ризиків їх портфелів;

- іноземні банки концентрують зусилля на досягненні своїх цілей, що не завжди співпадає з пріоритетами економічного розвитку України. А в світлі кризових тенденцій, коли самі іноземні банки переходять під опосередкований контроль своїх урядів, політика українських банків з іноземним капіталом відображатиме інтереси урядів інших держав;

- загроза появи в Україні ненадійних іноземних банків, з низькою капіталізацією, які допускають відмивання грошей чи інші незаконні операції, що негативно впливає на стабільність банківської системи;

- існує загроза впливу зовнішніх ризиків на фінансовий ринок та банківську систему України [76, с. 108].

Однак активне входження іноземного інвестора може спричинити те, що кількість вітчизняних банків різко скоротиться, тому варто зважати на ризики, з якими стикнеться центральний банк країни у зв'язку з неможливістю повного підпорядкування інтересів іноземних банків потребам розвитку вітчизняної економіки. Зміна ресурсного потенціалу банків може бути спричинена дією внутрішньобанківських факторів. Тому доцільно вести мову про процес оптимізації внутрішньобанківського ресурсного потенціалу, суть якого розкривається у:

- використанні наявних ресурсів, тобто управлінні обсягом та структурою сформованого внутрішньобанківського ресурсного потенціалу банку у конкретний момент часу;

- більш ефективному використанні внутрішньобанківського ресурсного потенціалу шляхом отримання відповідних ліцензій від центрального банку та

здійснення активних операцій;

- управління ризиками при використанні сформованого внутрішньобанківського ресурсного потенціалу [80, с. 470].

На розвиток та реалізацію ресурсних можливостей банків впливають ресурсна спроможність економічних суб'єктів: конкурентів (вітчизняних банків, іноземних банків, небанківських фінансових установ); постачальників ресурсів (населення, суб'єктів господарювання, фінансових посередників); державних органів та установ, які шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів створюють передумови для адаптації вітчизняного банківського законодавства до міжнародного права. Відповідно до різноманітних класифікаційних ознак у додатку Д подано перелік критеріїв класифікації ресурсного потенціалу банків.

Розглянуті класифікаційні ознаки ресурсного потенціалу дозволяють:

- акцентувати увагу керівництва, клієнтів, інвесторів на певних домінуючих (стратегічних) елементах структури ресурсного потенціалу та напрямках його реалізації;

- коригувати особливості використання методів та інструментів формування сукупності ресурсів;

- спростити процес стратегічного управління структурованою сукупністю ресурсів банку для топ-менеджерів та керівництва банку відповідно до детального розмежування видів ресурсного потенціалу;

- визначати взаємозв'язок ресурсного потенціалу банку та динамічного ринкового середовища, що проявляється у встановленні нових критеріїв класифікації.

До внутрішніх економічних чинників можна віднести: рівень розвитку (стан) економіки, динаміка цін та інфляції, стан фінансів підприємств, ефективність монетарної політики центрального банку, ефективність державного регулювання банківської діяльності, рівень конкуренції на грошовому ринку [110, с. 202].

Стан економіки впливає на банківські ресурси через циклічність її розвитку, рівень ВВП на душу населення, обсяги виробництва товарів народного

споживання та послуг (з урахуванням імпорту), досягнутий рівень забезпечення ними громадян. При недостатньому задоволенні потреб у товарах та послугах будуть зростати роздрібні ціни і тарифи; населення буде збільшувати витрати на поточне споживання, що відповідно зменшить обсяг заощаджень. При підвищенні рівня і розширенні складу потреб населення посилюється його зацікавленість у придбанні більшої кількості товарів і послуг, що збільшує поточне споживання і теж зменшує обсяги заощаджень. В умовах економічного спаду скорочуються обсяги реалізації продукції, погіршується фінансовий стан суб'єктів господарювання, зростають обсяги неплатежів, знижується рівень доходів і заощаджень населення, що призводить до зменшення ресурсів банків. На стадії економічного підйому збільшуються обсяги виробленої продукції та послуг, поживається кон'юнктура ринку, збільшуються тимчасово вільні ресурси в економічних агентів, а це дозволяє банкам активніше нарощувати обсяги ресурсів.

Динаміка цін та інфляції впливає на динаміку заощаджень за двома напрямками. З одного боку, інфляційні очікування призводять до зменшення заощаджень населення, оскільки роблять більш привабливою купівлю товарів у даний час, а не в майбутньому, коли ціни зростатимуть, і товари подорожчають. З іншого боку, сучасне зростання цін збільшує поточні витрати на придбання товарів, та, якщо воно не супроводжується зростанням доходів населення, викликає необхідність попередньо нагромаджувати кошти, що збільшує номінальні заощадження. Крім того, інфляція призводить до знецінювання нагромаджених заощаджень, особливо тих, що зберігаються в готівковій формі. Тому інфляційні очікування сімейних господарств послаблюють їх схильність до заощаджень взагалі, але посилюють стимули до зберігання заощаджень в банках та в іноземній валюті. Але, якщо при цьому населення не буде впевнено у сталості банківської системи, то посилиться тенденція до зменшення частки заощаджень, що зберігаються в банках і збільшиться частка зберігання їх у іноземній валюті поза банками. Крім того, зростання рівня інфляції в країні не дає банкам можливості здійснювати довгострокове кредитування, оскільки скорочує реальні

грошові доходи і заощадження населення, обмежуючи можливість довгострокового депонування їх у банках. Рівень дохідності розміщення коштів на депозитних рахунках в умовах високих темпів інфляції не може компенсувати відповідне зростання цін [110, с. 203].

Вплив фінансового стану реального сектору на формування ресурсної бази банків можна звести до таких чинників економічного характеру:

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

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

-рівень прозорості діяльності підприємств: чим він вищий, тим менша частка платіжного обороту підприємства обслуговується готівкою і більша – здійснюється безготівково, тобто шляхом записів по рахунках в банках [45, с. 47].

Відчутний вплив на ресурсну базу банків здійснює також державне регулювання діяльності банків. Головними завданнями регулятивної політики в банківській сфері є підтримання фінансової стабільності та надійності банків, посилення довіри до них з боку вкладників та кредиторів, зростання капіталізації банків та їх здатності задовольняти зростаючі потреби економіки в позичкових ресурсах.

Для вирішення основних завдань державна регулятивна політика повинна бути спрямована на забезпечення достатніх гарантій щодо зменшення ризиків від можливих втрат всім учасникам банку-акціонерам, вкладникам і кредиторам. Розбудова цих гарантій включає макроекономічний та мікроекономічний рівні такого захисту [59, с. 80].

Макроекономічний рівень ґрунтується на забезпеченні довіри всіх суб'єктів грошового обороту до держави, органів її управління, спроможності останніх

проводити виважену політику, спрямовану на мінімізацію банківських ризиків та зміцнення довіри до банківської системи. Істотну роль на цьому рівні відіграють довіра юридичних і фізичних осіб до національної валюти, створення за участю держави фондів страхування вкладів на випадок банкрутства банків та кризи банківської системи, наявність та ефективність функціонування системи регулювання і нагляду за діяльністю банків.

Особливе місце на даному рівні захисту відіграє система гарантування банківських вкладів. В Україні така система почала створюватись відповідно до Закону України “Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб” [56]. Основними завданнями Фонду гарантування вкладів населення є:

- забезпечення захисту прав фізичних осіб – вкладників банків – учасників Фонду шляхом відшкодування за рахунок його коштів вкладів, включаючи відсотки, у разі настання недоступності вкладів;

- здійснення організаційно-управлінських заходів з метою забезпечення виплати вкладникам сум відшкодування втрат;

- забезпечення надходження та акумуляції сум зборів з банків - учасників Фонду та інших коштів, призначених для здійснення відшкодування втрат;

- забезпечення цільового використання коштів, що знаходяться на рахунках Фонду [56].

Серед внутрішніх політичних чинників можна виділити:

- 1) Корумпованість вищих органів влади, що затримує ринкові перетворення, оскільки особисті інтереси переважають над державними. Це спричинює надвисоку тінізацію економіки, високу частку готівки в грошовій масі, внаслідок чого знижується грошово-кредитний мультиплікатор і обсяг депозитних ресурсів банків.

- 2) Гостра боротьба між політичними партіями, наслідком чого є часті кадрові зміни в уряді, та в інших органах влади, в економічній і соціальній політиці, що негативно впливає на розвиток економіки і діяльності банківської системи, на відносини країни з міжнародними організаціями, на кредитний рейтинг України, внаслідок чого гальмується приток іноземного капіталу,

гальмуються темпи розвитку економіки і підвищення її ефективності, стримується ремонтизація економіки і формування внутрішніх джерел інвестицій [104, с. 119].

Основним внутрішнім правовим чинником, який впливає на формування ресурсів банківської системи, є наявність належної законодавчої і нормативної бази, яка регламентує діяльність банків в Україні.

У своїй діяльності комерційні банки керуються Конституцією України, Законами України “Про банки і банківську діяльність”, “Про Національний банк України”, Інструкцією “Про порядок регулювання діяльності банків в Україні”, іншими законодавчими актами України, нормативними актами Національного банку України і своїми статутами.

На даний час в Україні існує велика кількість недосконалих законодавчих і нормативних актів, покликаних регулювати функціонування банків, які доцільно переглянути і впорядкувати за міжнародними стандартами банківської діяльності.

До внутрішніх соціальних чинників можна віднести соціально–демографічні (зміна чисельності та структури населення, зміна чисельності та статевो–вікового складу родини, її розміри; зміни соціального статусу домогосподарства та освітнього рівня його членів) та психологічні процеси (зміни в звичках та менталітету населення). Всі вони можуть відчутно впливати на споживальні настрої, на споживчі пріоритети, на заощаджувальні настрої та вибір форм заощаджень – банківські чи не банківські, завдяки чому можуть змішуватись грошові джерела формування банківських ресурсів та потреби банків у зміні їх ресурсної бази [110, с. 204].

Серед зовнішніх політичних чинників, на нашу думку, можна виділити зовнішні відносини нашої держави з іншими країнами та міжнародними організаціями. Такими відносинами є, зокрема, зв’язки з Міжнародним Валютним Фондом. Відмова або погодження МВФ надати державі кредити сприяють збільшенню або зменшенню притоку іноземного капіталу в реальний та банківський сектори економіки, що адекватно впливає на обсяги грошового обороту і ресурсної бази банків.

До зовнішніх правових чинників слід віднести Базельську угоду про єдині міжнародні стандарти достатності капіталу банків та інші загальноприйняті міжнародні акти та правила (міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності, директиви Базельського комітету з банківського нагляду), які потрібно враховувати при встановленні економічних нормативів, зокрема вимог до достатності банківського капіталу, ліквідності, управління ризиками тощо.

До зовнішніх соціальних чинників, що впливають на банківський капітал, можна зарахувати “заробітчанство” українського населення, яке працює за кордоном і здійснює грошові перекази через банківські установи. Комерційні банки отримують прибутки за здійснення операцій з грошових переказів, які сприяють збільшенню банківського капіталу [110, с. 204]. Найбільш відомими системами, що здійснюють грошові перекази в Україні, є Western Union та MoneyGram, “Юністрім”, MIGOM та ін.. Станом на 01.01.2013 р. на території України функціонувало 22 міжнародних системи переказу коштів. Учасниками таких систем є близько 150 банків України. Україна і надалі залишається країною реципієнтом транскордонних переказів – сума отриманих коштів у 7,6 раза перевищує суму відправлених за її межі [84].

Формувати свою ресурсну базу банківські установи повинні на реальних джерелах, які визначаються сучасним станом національної економіки та можливостями її розвитку на перспективу, що піддається реальному огляду. Це змусить кожний банк переглянути: 1) політику залучення коштів, зробивши акцент на коштах клієнтів, що можуть бути реалізовані всередині країни; 2) кредитну політику, забезпечивши збалансування кредитних ресурсів і вкладень за темпами та строками, надання банківських кредитів лише у національній валюті, удосконалення оцінки кредитоспроможності позичальників для підвищення якості активів; 3) політику щодо капіталізації банків в частині пошуку джерел збільшення власного капіталу в структурі ресурсів банку. Наведені кроки зможуть покращити ліквідність, оздоровити кредитні портфелі банків, відновити до них довіру клієнтів та забезпечити розвиток всієї банківської системи країни.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності банківських установ в Україні

Оцінка ресурсного потенціалу банків можлива на підставі його ґрунтовного аналізу з урахуванням тенденцій розвитку у визначених часових вимірах, який необхідно проводити, базуючись на чітко визначеній методичній основі. Важливим при проведенні аналізу ресурсного потенціалу банків, на нашу думку, є його комплексність, що дозволить врахувати різноманітні аспекти управління ним.

Комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом банку, на наш погляд, повинен враховувати й поєднувати різнобічні аспекти, які б дозволяли отримати найбажаніший кінцевий результат при мінімізації негативних впливів (встановлення допустимих значень їх параметрів) і являє собою логічний спосіб мислення, відповідно до якого процес вироблення й обґрунтування будь-якого рішення відштовхується від визначення загальної мети діяльності банку і підпорядкування досягнення її всіх його підрозділів за всіма без винятку параметрами.

В сучасних умовах формування ресурсного потенціалу банків України передбачає розв'язання проблеми дефіциту фінансових ресурсів та пошуку нових методів їх акумулювання. Для успішного вирішення цього завдання необхідно проаналізувати передумови, з'ясувати причини та дослідити сучасний стан впливу економічних процесів на банківську систему України та її забезпеченість фінансовими ресурсами.

Неефективне регулювання достатності банківського капіталу в умовах економічної нестабільності та посилення глобалізаційних процесів вітчизняної економіки зумовлює відсутність можливостей у залученні банками значних обсягів фінансових ресурсів, здійсненні масштабних активних операцій з реальним сектором економіки.

Капітал банків є первинним, базовим елементом формування ресурсів комерційних банків. Можна стверджувати про пряму залежність між обсягом капіталу банку та прихильністю до нього вкладників, які часто надають перевагу

банкам, що володіють значним обсягом капіталу. Тому обсяг капіталу суттєво впливає на характер клієнтури та номенклатуру послуг, що їх в змозі надати банк, а клієнт орієнтується на потужність банку, приймаючи рішення про збереження тимчасово вільних грошових коштів на поточних і депозитних рахунках.

В умовах підвищення вимог до капіталу банків протягом 2001 – 2008 років відбулося зростання його величини у 15 разів з 7915 до 119263 млн. грн. відповідно, а за результатами 2009р. знизилася до 115175 млн. грн., однак відбулося збільшення зареєстрованого статутного капіталу з 82454 млн. грн. станом на 01.01.2009р. до 145857 млн. грн., станом на 01.01.2011р.. сукупний розмір власного капіталу банків протягом 2012 р. зріс на 9,5% (14,7 млрд. грн.) і становив на 01.01.2013 р. 170,2 млрд. грн.. (рис. 2.3).

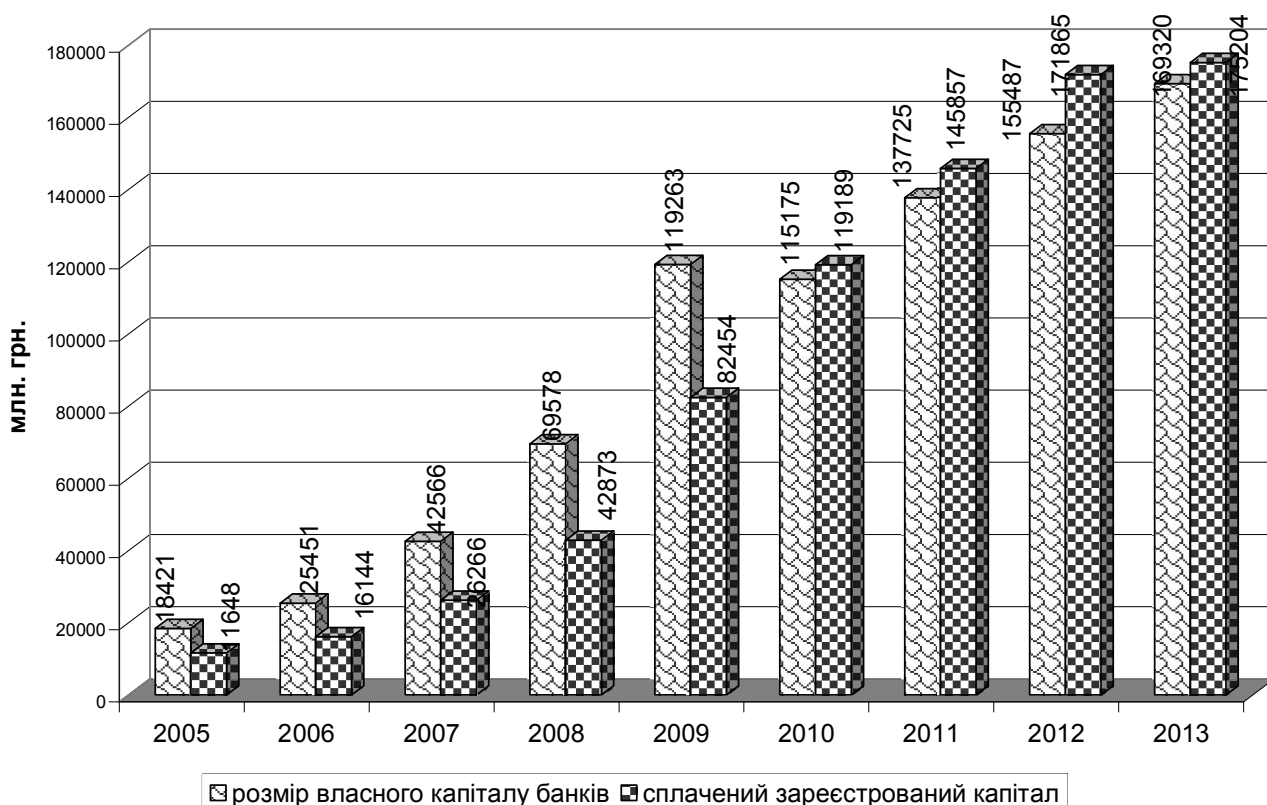


Рис. 2.3. Динаміка розміру власного капіталу банків [84]

Протягом IV кварталу 2012 р. збільшили статутний капітал 17 банків на загальну суму 2,125 млрд. грн., зокрема: I група – два банки на 644,5 млн. грн. (30,3% від загальної величини, на яку збільшили статутний капітал банки України), II група – один банк на 500,0 млн. грн. (23,5%), решта – тринадцять банків IV групи на 980,1 млн. грн. (46,13%) [84]. Нарощення статутного капіталу

банками перших двох груп здійснено з метою розширення масштабів діяльності, тоді як банки IV групи нарощували статутний капітал з метою виконання законодавчо встановлених вимог щодо мінімального розміру статутного та регулятивного капіталів.

Щодо підвищення рівня капіталізації, то на протязі 2005 - 2012 рр. спостерігається його збільшення за рахунок нової емісії акцій, що була здійснена у встановлені законодавством строки. Джерелами збільшення статутного капіталу були капіталізовані дивіденди та власні кошти акціонерів. Однак, розмір власного капіталу і надалі продовжує залишатись меншим за статутний капітал, що пояснюється значними збитками банківської системи у попередні роки.

Головними джерелами ресурсів комерційних банків є зовнішні, які і займають переважну частину пасивів банківської системи України. Це пов'язано із специфікою банківської діяльності.

Сукупний обсяг зобов'язань банківських установ протягом 2012 р. зріс на 6,6% (59,1 млрд. грн.) і на 01.01.2013 р. становив 957,9 млрд. грн. (на 01.01.2012 р. – 898,8 млрд. грн.). Найбільше зростання показують обсяги залучених коштів від фізичних осіб. Їх розмір протягом 2012 р. збільшився на 18,88 % (57,8 млрд. грн.) і на 01.01.2013 р. становив 356,88 млрд. грн. (станом на 01.01.2012 р. – 306,2 млрд. грн.) (рис. 2.4).

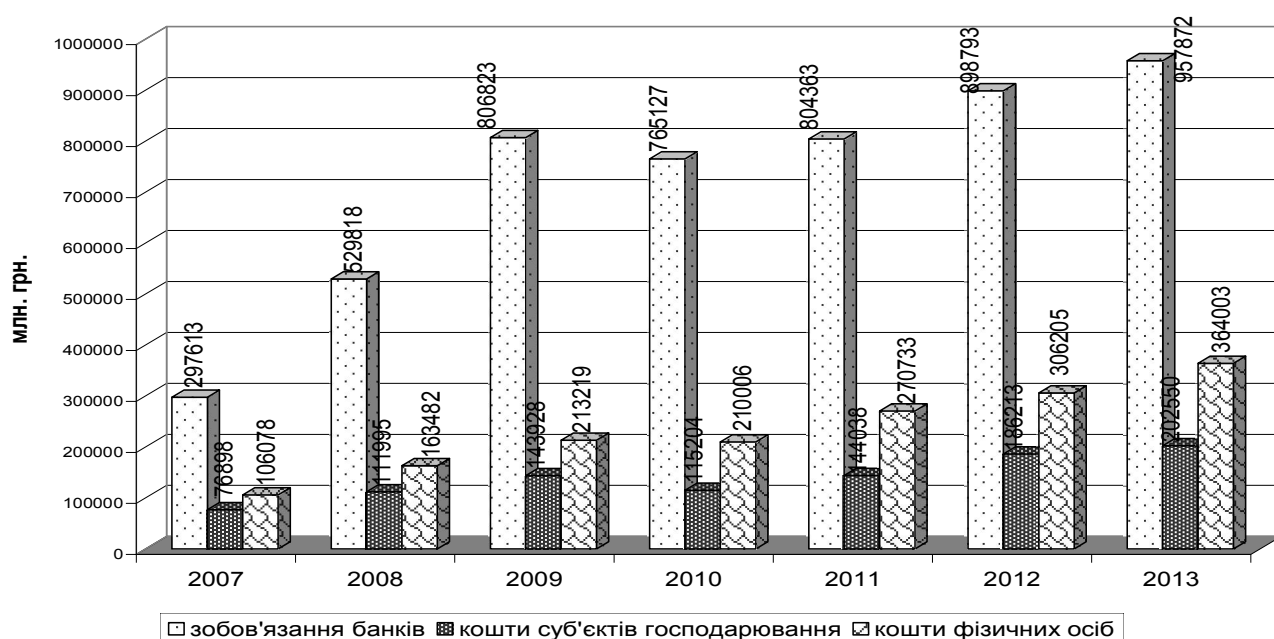


Рис. 2.4. Динаміка зобов'язань банківської системи України [84]

Аналізуючи основні складові зобов'язань банків, то можна зазначити, що за результатами 2012 р. відбулося зменшення коштів банків. Станом на 01.01.2013 р. коштів банків склали 213,71 млрд. грн., що на 36,55 млрд. грн. менше ніж на початок 2012 р. кошти клієнтів – юридичних осіб збільшились і становили на 01.01.2013 р. 227,7 млрд. грн., тоді як на початок 2012 р. – 214,36 млрд. грн..

Щодо коштів клієнтів – фізичних осіб, також спостерігаємо збільшення обсягів залучених коштів. Станом на 01.01.2013 р. даний показник становив 369,9 млрд. грн., що на 59,36 млрд. грн. більше ніж на початок 2012 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сукупні зобов'язання банківської системи, млн. грн. [6]

Показники	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Кошти банків	274300	249519	250264	213710
Кошти юридичних осіб	1369094	164372	214363	227725
Кошти фізичних осіб	213542	275075	310545	369906
Інші залучені кошти	47503	43010	35001	32714
Інші фінансові зобов'язання	25261	16960	37926	62768
Інші зобов'язання	56541	55423	50685	50161
Усього зобов'язань	753242	804359	898785	956983

Таким чином, слід зазначити, що зовнішні кошти в ресурсах банку станом на 01.01. 2013 р. розділилися між трьома групами власників – банками (22,3%), суб'єктами господарювання (23,8 %) і населенням (38,7 %). Незначну частину становлять інші зобов'язання (5,2 %), які є переважно коштами, позиченими на міжнародних фінансових ринках.

Залишки коштів фізичних осіб на рахунках у банках України протягом 2012 року зменшилися на 2,45% або на 9,3 млрд. грн., що пов'язано з несприятливою економічною та політичною обстановкою в країні. Така ситуація обумовила підвищення ставок на депозити фізичних осіб, вплинула на скорочення обсягів

банківського кредитування та зменшила чистий процентний дохід банків. Окрім цього, слід зазначити що цей вид ресурсу має переважно короткостроковий характер, що разом з можливістю дострокового зняття вкладником коштів, робить ресурсну базу, яка сформована за рахунок залучених коштів, нестабільною та стримує видачу банками довгострокових кредитів для розвитку економіки України.

За абсолютним приростом роздрібною депозитного портфелю лідерами ринку за 2012 рік були: Приватбанк (15616 млн. грн.); Дельта банк (5192 млн. грн.); Сбербанк Росії (4694 млн. грн.). Найбільше скорочення роздрібною депозитного портфелю за 2012 рік зафіксоване у наступних банках: Укрсиббанк (-1044 млн. грн.); Промінвестбанк (-945 млн. грн.); Форум (-817 млн. грн.) [84].

Лідерами традиційного рейтингу надійності депозитів на початок 2013 року стали Ощадбанк, Укрексімбанк, UniCredit Bank та Креді Агріколь Банк. Ці банки продемонстрували найкращі результати за усіма факторами надійності серед основних гравців депозитного ринку. Відповідно до даного рейтингу рівень А – “надійний”, В – “стабільний”, С – “задовільний”; D – “поганий”, F – “катастрофічний” [84].

Хороші рейтингові показники у рамках групи “В” отримали іноземні банки Райффайзен Банк Аваль (Австрія), “Альфа банк” (Росія) та ОТП Банк (Угорщина). Не дозволили даним банкам піднятися на рівень “А” в рейтингу надійності або низькі значення приросту депозитів, або зниження власного капіталу, або дещо нижчі бали за кількома показниками, незважаючи на високі значення більшості факторів надійності.

У групі В також опинилися банки-лідери залучення роздрібних депозитів в 2012 році: Приватбанк (+15,6 мільярда гривень), Дельта Банк (+5,2 мільярда гривень), Сбербанк Росії (+4,7 мільярда гривень), які продовжують збільшувати свою присутність на ринку, пропонуючи заманливі відсоткові ставки та отримуючи значну підтримку з боку акціонерів. З групи С до групи В за результатами 2012 року піднялось 5 банків: Укргазбанк, ПУМБ, Форум, а також як ми і припускали в минулому рейтингу Правекс-банк та Південний. У

протилежному низхідному напрямі з групи В до групи С дещо змістились “Ерсте Банк”, “Київська Русь” та “Брокбізнесбанк”, однак в рамках свого рейтингового рівня “задовільний” вони перебувають на найвищих позиціях [84].

Головна особливість нинішнього рейтингу – відсутність банків з рівнем надійності D – “поганий”. Банк “Надра” за минулий рік наростив портфель вкладів населення на 19,6% (500 мільйонів гривень) і продемонстрував достатні показники ліквідності та відповідності капіталу активам, що дозволило йому подолати нижню планку групи С. У порівнянні з попереднім рейтингом кількість банків у групі С знизилась з 12 до 11, у групі В збільшилась з 15 до 16, у групі “А” зростає з 3 до 4. Таким чином, по банківській системі спостерігається незначна позитивна динаміка факторів банківської надійності.

У 2012 році банківська система функціонувала в умовах складного операційного середовища, нестабільності на зовнішніх фінансових ринках та невизначеності стосовно подальших перспектив розвитку ряду базових галузей економіки країни. Банківський сектор залишається достатньо капіталізованим, хоча окремі установи все ще чутливі до впливу зовнішніх чинників. Обсяг регулятивного капіталу продовж року майже не змінився, проте його структура покращилась за рахунок зростання частки капіталу I рівня. Як і в попередньому році, банківські установи сконцентрували основні зусилля на 2 напрямках: підтриманні належної якості активів та забезпечення достатнього рівня ліквідності.

Впродовж останніх років однією з основних тенденцій розвитку банківської системи України стало стрімке нарощування банками запозичень на зовнішніх фінансових ринках. Питома вага зобов’язань перед нерезидентами в загальних зобов’язаннях банківської системи на 1 грудня 2012 знизилася до 19,5% з 21,2% на початок року. Згідно з показниками платіжного балансу в грудні 2012 року банківські установи залучили на зовнішніх ринках 758 млн. дол. у формі середньострокових та довгострокових кредитів, розміщення облігацій. Виплати від погашення раніше залучених середньострокових і довгострокових запозичень за вказаний період перевищили обсяги залучення на 88 млн. дол. і становили 846

млн. дол. Негативне сальдо платіжного балансу за 2012 рік становило 2016 млн. дол. Усього за 2012 рік банки погасили 6721 млн. дол. середньострокових і довгострокових зобов'язань, тоді як залучили 4705 млн. дол. Негативне річне сальдо за короткостроковими кредитами становило 983 млн. дол. За підсумками 2012 року рівень рефінансування виплат за раніше залученими кредитами та облігаціями банківських установ становив 77% [84]. Враховуючи достатньо складну ситуацію на глобальних фінансових ринках, а також вихід з України низки іноземних банків, можливості рефінансування зовнішніх запозичень за рахунок коштів нерезидентів будуть обмежені.

Аналіз структури зовнішніх запозичень свідчить, що у зовнішній заборгованості банків вагому частку займають довгострокові зобов'язання. Значна питома вага кредитів серед інших короткострокових інструментів акумулювання ресурсів пояснюється тим, що процедура залучення є простішою у порівнянні з облігаційними позиками, оскільки інформація, котра повинна бути надана банком-позичальником, не є стандартизованою та визначається членами синдикату, отримання рейтингу від рейтингових агентств не є обов'язковим.

Відбувається переміщення ресурсних пріоритетів вітчизняних банків з короткострокових на користь довготермінових фінансових методів та інструментів акумулювання коштів на міжнародному ринку капіталів.

Структура зовнішнього боргу у розрізі валют представлена в основному запозиченнями, здійсненими в американських доларах, значно меншою є питома вага євровалюти.

Зростання обсягів запозичень банками з використанням боргових цінних паперів пояснюється тим, що випуск єврооблігацій дає змогу залучати значні обсяги фінансових ресурсів (від 100 млн. дол. США) на більш тривалий термін (3-10 років), тоді як розмір запозичень за синдикованими кредитами є, як правило, меншим – від 5 до 50 млн. дол. США. Короткострокові синдиковані кредити є більш доступним інструментом здійснення зовнішніх запозичень для українських банків, однак не надто привабливим через нетривалий термін використання – 1 рік з правом пролонгації на аналогічний термін. Облігаційні позики є відносно

дешевшим джерелом фінансових ресурсів у порівнянні з синдикованими кредитами, однак організація випуску боргових цінних паперів є більш громіздкою, дорогою та передбачає дотримання міжнародних принципів ведення банківської діяльності [84].

В умовах наявності певних проблем на світових фінансових ринках, зокрема тих, які пов'язані із залученням зовнішніх кредитів Україна активно заміщує зовнішні запозичення внутрішніми.

Поступове зростання питомої ваги зовнішніх запозичень у структурі джерел фінансових ресурсів банків пояснюється входженням у вітчизняний банківський бізнес іноземного капіталу, частка якого станом на 01.10.2013 року у банківській системі досягла 39,5% [84]. Для реалізації стратегії проникнення у банківську систему України іноземних банків, необхідним є отримання достатнього фінансування проведення ними активних операцій, що відбувалося за рахунок надання синдикованих кредитів материнськими компаніями дочірнім банківським установам, придбання акцій та облігацій, емітованих українськими банками на міжнародних ринках капіталу тощо.

Однак накопичення обсягів зовнішньої заборгованості пов'язане з високою ймовірністю дестабілізації банківської системи та економіки країни під впливом дії зовнішніх факторів. Зростання кредитних коштів, спрямованих в економіку України, за рахунок використання зовнішніх джерел фінансових ресурсів призвело до поглиблення валютних диспропорцій у структурі активів та пасивів банків – зниження покриття наданих валютних кредитів депозитними коштами у валюті, що негативно вплинуло на якість кредитних портфелів банків. Спрямування отриманих зовнішніх запозичень на кредитування споживчих потреб населення, придбання імпортованих товарів призвело до зростання зовнішнього боргу України, занепаду економіки, показників від'ємного сальдо платіжного балансу, девальвації української гривні та зростання безробіття в країні.

Оцінку ресурсного забезпечення банків України проведено за двома напрямками – динамікою обсягу та структури зовнішніх і внутрішніх методів

формування банківських ресурсів. Аналіз динаміки відносних показників структури ресурсного забезпечення дозволив виявити зловживання у використанні банками окремих фінансових методів та інструментів формування, що призвело до розвитку ресурсних диспропорцій.

Виявлені тенденції у розвитку ресурсних диспропорцій доводять неефективність використання вітчизняними банками фінансових механізмів формування ресурсів. Врахування цього досвіду дозволить банкам визначати оптимальний набір фінансових методів та інструментів, а органу банківського нагляду забезпечувати відповідне нормативно-правове та інформаційно-аналітичне регулювання цього процесу.

Аналіз й оцінка ефективності формування та розміщення ресурсів банку є компонентними складовими системи управління його ресурсним потенціалом, спрямованими насамперед на проведення діагностики стану ретроспективних показників діяльності, які є основою розроблення комплексу прогнозних даних, дають можливість визначити систему пріоритетів, перспективні напрями розвитку та формування стратегічних основ управління.

Основне завдання банку при формуванні ресурсів – забезпечення його діяльності стабільною універсальною ресурсною базою і вибір найкращих елементів банківських ресурсів, причому проблема полягає не лише в тому, щоб залучити з мінімальними витратами за портфелем зобов'язань банку, але й ефективно їх розмістити з тим, щоб відшкодувати витрати, принести прибуток і забезпечити дотримання економічних нормативів діяльності, встановлених НБУ. При цьому кожна банківська установа ставить за мету розв'язати такі стратегічні завдання, як:

а) створення та формування збалансованого й узгодженого за сумами і термінами повернення потоку грошових коштів, неризикового для ліквідності банку (завдання управління ліквідністю банку);

б) максимально ефективного використання залучених коштів. При вкладанні ресурсів у проекти, що забезпечують найвищу рентабельність, необхідний постійний контроль за відповідністю вкладень обраній стратегії банку та рівнем

допустимих ризиків, на які наражається та готовий взяти на себе банк [34, с. 25].

Розміщення ресурсів банку відбувається в результаті проведення ним активних операцій. І якщо джерела формування ресурсів визначаються як пасиви, то напрями розміщення визначаються в балансі банку як активи. У бухгалтерському обліку активи трактуються як ресурси, що контролюються банком як результат минулих подій, використання яких сприятиме в майбутньому зростанню економічної вигоди.

Кількісне та якісне співвідношення між окремими напрямками розміщення їх ресурсів відображає склад і структура активів банків України. За підсумками 2012 р. сукупний обсяг активів банків збільшився на 72,91 млрд. грн.. (6,9%), станом на 01.01.2013 р. становив 1127,2 млрд. грн.. [84]. У структурі активів найбільшу частку займає кредитний портфель – 63,7%, що характеризує кредити як основний напрям розміщення фінансових ресурсів банків з метою одержання прибутків. Кредити залишаються пріоритетним напрямом фінансування юридичних та фізичних осіб і надання їм новітніх кредитних послуг.

Станом на 01.01.2013 р. структура загальних активів банків була наступною: готівкові кошти, банківські метали та кошти в Національному банку України – 5,1%; кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках, – 7,9%; кредити надані – 63,7%; вкладення в цінні папери – 8,2%; дебіторська заборгованість – 5,1%; основні засоби та нематеріальні активи – 4,3%; нараховані доходи до отримання – 4,2%; інші активи – 1,5% (рис. 2. 5).

На підставі оцінки діяльності банків можна зробити ряд висновків про рівень її ефективності. Ефективність у загальному розумінні – це результативність діяльності банків. Про неї можна судити, порівнявши отримані результати з понесеними витратами, і чим більша диференціація між ними (зростання першого та скорочення другого), тим вища ефективність діяльності суб'єкта діяльності. Проте конкретизовано ефективність діяльності банку оцінюється за допомогою системи показників, які дозволяють дати комплексну оцінку їх діяльності на ринку банківських операцій і послуг. Такими показниками, вважається: оцінка доходів і витрат; оцінка прибутку та його використання; розрахунок

узагальнюючих показників банківської діяльності (показників прибутковості капіталу (ROE), прибутковість активів (ROA), доходність активів (EVA), маржа прибутку (NPM) та спреду).

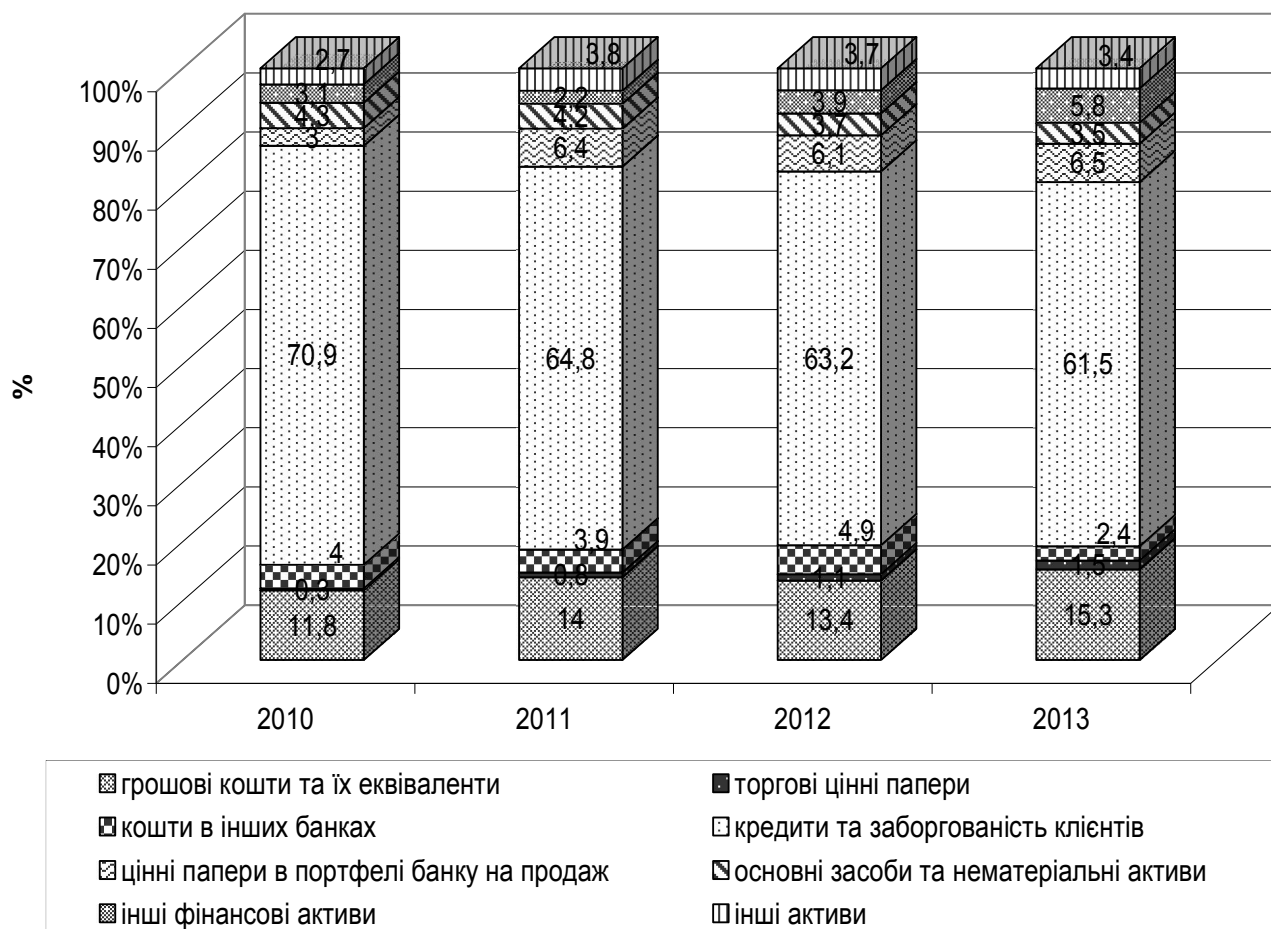


Рис. 2.5. Динаміка структури активів банківської системи [84]

Важливим показником, який характеризує рівень ризиковості банківської діяльності, є мультиплікатор капіталу (МК) як відношення сукупних активів до капіталу банків з урахуванням збалансованого підходу до управління активами і пасивами з позицій ефективного залучення та розміщення фінансових ресурсів. Вагомим показником ресурсного потенціалу банків з позицій довгострокового залучення і розміщення ресурсів є коефіцієнт покриття [59, с. 90].

Для кількісного виміру результативності депозитної політики банку доцільно використати узагальнений показник рівня ефективності його депозитної діяльності – як узагальнене співвідношення між результативністю депозитної

діяльності та її ресурсним забезпеченням [91, с. 140]:

$$E = \frac{ЧПД + ЧКД - Д - Р}{З - НА} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де E — рівень ефективності депозитної діяльності банку;

$ЧПД$ — чистий процентний дохід;

$ЧКД$ — чистий комісійний дохід;

$Д$ — сума нарахованих дивідендів;

$Р$ — витрати на формування резервів за активними операціями банку;

$З$ — зобов'язання банку;

$НА$ — неробочі активи банку.

У сучасних умовах зростання розриву незабезпеченості кредитних вкладень можна пояснити невідповідністю строків залучення і розміщення ресурсів (вони залучаються на коротші терміни, ніж розміщуються). Тому важливим, на наш погляд, є визначення потенційних можливостей розширення обсягів довгострокового кредитування. Для оцінки ресурсного забезпечення довгострокового кредитування вважаємо за доцільне використати коефіцієнт покриття, який відображає забезпеченість довгострокового позикового портфеля банків довгостроковими ресурсами й надає можливість оцінити діяльність банків України з позицій збалансованого управління ліквідністю та потенційного ризику можливих втрат. Цей фактор особливо актуальний в умовах негативних проявів економічної кризи, тобто необхідно враховувати, що за даних умов існує ймовірність значного зменшення обсягу довгострокових залучених коштів, пов'язаного зі схильністю фізичних осіб вилучати кошти, у той час як обсяги довгострокових кредитів не зменшаться. Це посилює ризик втрат коштів, оскільки в умовах кризи підвищується ймовірність зростання обсягу прострочених і неповернених кредитів.

Оскільки прибуткова діяльність є необхідною передумовою фінансової надійності, основними шляхами подолання негативних тенденцій у банківській системі та напрямами забезпечення стабільної прибуткової діяльності банків у перспективі, на нашу думку, повинні бути:

– зростання та поліпшення якості й структури активів за рахунок збільшення частки саме дохідних активів, що сприятиме збільшенню доходів і зниженню рівня банківських витрат, насамперед за рахунок загальних адміністративних витрат;

– диверсифікація дохідних джерел (ефективних напрямів розміщення ресурсів);

– розробка комплексу заходів щодо зменшення ризиків активних операцій банків, нарощування обсягу власного капіталу та поліпшення його якісних характеристик [45, с. 48].

Таким чином, основним результатом залучення коштів є забезпечення стабільного притоку в банк вільних грошових коштів. Однак, слід відзначити, що структура ресурсів банків являє собою змінну величину. Вона часто змінюється під впливом різних чинників, у тому числі розмірів капіталу, об'ємів депозитних та кредитних операцій, ефективності управління запозиченими ресурсами комерційних банків і т.п. Формування ресурсного потенціалу вітчизняних банків відбувається в умовах динамічного ринкового середовища, що вимагає постійного моніторингу та коригування ресурсних стратегій банків зі сторони акціонерів та органів банківського нагляду, а також з урахуванням потреб клієнтів.

2.3. Система моніторингу, діагностики і коригування ресурсного потенціалу банків

В умовах динамічного розвитку банківського бізнесу в Україні та активної інтеграції економіки у світову фінансову систему необхідно адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Це пояснює необхідність здійснення постійного моніторингу та коригування пріоритетів розвитку банківської діяльності, у тому числі ресурсних стратегій вітчизняних банків.

В останні роки відбувається зміна основних критеріїв оцінки ефективності діяльності компаній у розвинених країнах світу. Акцент переноситься з ретроспективного аналізу фінансової звітності організацій, результати якого не

забезпечують конкурентних переваги у довгостроковому періоді часу, до оцінки нематеріальних активів – інтелектуальних, інформаційних, управлінських ресурсів, що здатні забезпечити довгострокові конкурентні позиції на ринку [58, с. 54].

Погляди цього підходу до ефективного управління компанією поділяють такі науковці, як И. Ансоф, О. Васюренко, О. Вихаський, Р. Каплан, В. Катькало, Г. Клейнер, С. Козьменко, Д. Нортон, Й. Рюегг-Штюром, Р. Фатхутдинов [7, 26, 31, 32, 40, 62, 68, 69, 95, 102]. Автори вважають, що концентрація зусиль управлінців на досягнення максимального прибутку є цілком короткостроковою, а надмірне інвестування у фізичні активи не забезпечать успіху компанії у майбутньому на відміну від вкладень у нематеріальні активи. Розвиток поглядів на визначення критеріїв оцінки ефективності компаній подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Еволюція критеріїв оцінки ефективності діяльності компаній [76, с. 46]

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
1. Модель Дюпона 2. Рентабельність інвестицій	1. Чистий прибуток на одну акцію 2. Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку	1. Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акції 2. Рентабельність акціонерного капіталу 3. Рентабельність чистих активів 4. Грошовий потік	1. Економічна додана вартість 2. Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів 3. Збалансована система показників 4. Показник сукупної акціонерної доходності 5. Грошовий потік віддачі на інвестований капітал

У сучасних умовах розвитку банківським установам все важче зберегти та посилити конкурентні переваги лише завдяки інвестуванню у фізичні активи та ефективному фінансовому менеджменту. Традиційні схеми аналізу функціонування банків, що ґрунтуються лише на фінансових показниках, не враховують увесь спектр факторів, що носять нефінансовий характер та істотно впливають на діяльність банку.

Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD - BSC), авторами якої є Роберт Каплан та Девід Нортон, аналогічно традиційним

системам аналізу, за основу використовує фінансові показники, однак при цьому акцентує увагу на показниках нефінансового характеру [40]. Отже, при дослідженні формування ресурсного потенціалу банків найбільш доцільно використовувати збалансовану систему показників, оскільки вона:

1. Дозволяє оцінювати усі елементи ресурсного потенціалу (як кількісного, так і якісного характеру).
2. Забезпечує трансформацію уваги з фінансового потенціалу на інші елементи управлінського рівня ресурсного потенціалу банків.
3. Демонструє наявність тісного зв'язку управлінського персоналу з ринковим середовищем, що коригує стратегію поведінки банків на ринку ресурсів [32].

Інструментом контролю, що забезпечує безперервне та результативне функціонування механізму формування ресурсного потенціалу банку, є збалансована система показників. Інформація, яку можна отримати з її допомогою, дозволяє управлінському персоналу банку адекватно та швидко, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, коригувати процес формування ресурсного потенціалу та досягати поставлених стратегічних цілей розвитку.

Система контролю та коригування за формуванням ресурсного потенціалу банку складається з:

- суб'єкта управління – управлінського персоналу банку, рівень потенціалу якого визначатиме стратегію поведінки банку в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- об'єкта управління – ресурсного потенціалу банку;
- інструмента контролю та коригування – збалансованої системи показників;
- впливу зовнішнього середовища функціонування банку [99, с. 112].

Елементи системи моніторингу, діагностики та коригування за формуванням ресурсного потенціалу тісно взаємопов'язані:

- оскільки увага управлінського персоналу зосереджена на формуванні та розвитку ресурсного потенціалу банку відповідно до визначеної стратегії, тому

відбувається постійний моніторинг стану та перспектив формування ресурсних можливостей банку;

- на перспективи формування та розвитку ресурсного потенціалу банку безпосередньо впливають події зовнішнього середовища функціонування: ресурсні стратегії банків-конкурентів та небанківських фінансових установ, інструменти регулювання банківської діяльності з боку Національного банку України, поведінка клієнтів банку, особливості інтеграції у вітчизняний банківський сектор іноземних фінансових установ, політичне становище в країні;

- оскільки фактори зовнішнього середовища опосередковано коригують перспективи формування ресурсного потенціалу банку, ці зміни істотно впливають на управлінський персонал банку, змушуючи швидко пристосовувати ресурсні пріоритети банку до потенційних загроз чи можливостей ринку, що пояснює здійснення регулярного контролю за формуванням ресурсного потенціалу;

- оскільки зміни у зовнішньому середовищі можуть мати вплив на елементи ресурсного потенціалу банку, що важко виміряти кількісними показниками, тому виникає потреба у використанні управлінським персоналом відповідного інструмента моніторингу, який дозволить ілюструвати зміни значень показників як фінансового, так і нефінансового характеру у процесі формування сукупності ресурсів банків, що можливо здійснити за допомогою збалансованої системи показників [20, с. 25].

Динаміка взаємозв'язків між елементами системи моніторингу, діагностики та коригування формування ресурсного потенціалу банків призводить до зміни цільових ресурсних пріоритетів об'єкта управління (ресурсного потенціалу) у зв'язку із адаптацією ресурсних стратегій банку управлінським персоналом до змін у зовнішньому середовищі. Даний процес подано на рис. 2.6.

Взаємозв'язки між елементами системи моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу дозволяє зробити наступні висновки:

- на момент розроблення стратегії формування ресурсного потенціалу банк володіє певним сформованим обсягом ресурсів (матеріальних, програмно-

технічних, фінансових, інформаційних тощо), управлінський персонал отримує інформацію з зовнішнього середовища (лінія 1 справа) про зміни, які у ньому відбуваються, та дані про обсяги ресурсного потенціалу (лінія 1 зліва) відповідно до запитів, сформульованих показниками збалансованої системи;

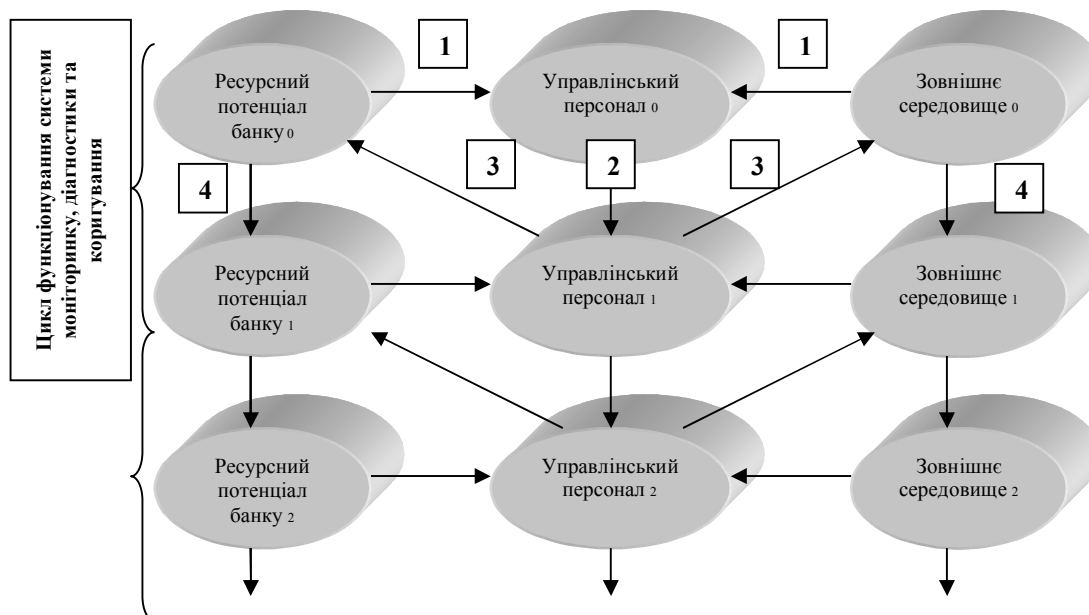


Рис. 2.6. Взаємозв'язок елементів системи моніторингу, діагностики та коригування ресурсного потенціалу банку [88]

- отримана інформація обробляється за допомогою збалансованої системи показників, що відповідно призводить до формулювання нової чи коригування існуючої ресурсної стратегії банку. Це відображено на рис. 1.8 лінією 2. Отже, управлінським персоналом, виходячи з параметрів початкової розробленої стратегії під впливом зовнішнього середовища і за допомогою збалансованої системи показників, визначено нові цілі розвитку;

- відповідно до нових поставлених цілей необхідно здійснити коригування механізму формування ресурсного потенціалу банку, що відображено лінією 3 зліва, а також відповідним чином відреагувати на зміни у зовнішньому середовищі (лінія 3 справа), що призведе до появи нових пріоритетів у формуванні ресурсного потенціалу банку (з початкового значення до наступного – рух лінії 4 зліва), а також у деякій мірі змінить параметри самого зовнішнього середовища з початкового до наступного (рух лінії 4 справа);

- зміна параметрів елементів з початкового стану у наступний формує цикл функціонування системи моніторингу, діагностики та коригування формування ресурсного потенціалу банку;

- оскільки зовнішнє середовище характеризується динамізмом, тому управлінський персона повинен постійно здійснювати моніторинг та коригувати параметри розвитку ресурсних можливостей банку, що свідчить про багатocyклічність у функціонуванні системи контролю;

- завдяки збалансованій системі показників управлінський персонал отримує змогу аналізувати вплив зовнішнього середовища на формування ресурсного потенціалу банку за допомогою відповідних фінансових та нефінансових показників [88].

Застосування на практиці збалансованої системи показників пов'язана з прагненням керівництва західних компаній зміцнити управлінську функцію та узгодити інтереси широкого кола осіб – акціонерів, кредиторів, клієнтів, держави. Саме для досягнення цієї мети необхідно сформулювати стратегічні орієнтири розвитку та розробити відповідну систему показників, які б дозволяли реалізувати стратегічні цілі з максимальним задоволенням потреб усіх учасників. Збалансована система показників включає фінансові (кількісні) та нефінансові (якісні) характеристики, що дає змогу об'єктивно аналізувати параметри формування ресурсного потенціалу банку та коригувати цей процес відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Збалансована система показників дозволяє:

- трансформувати ресурсні пріоритети банків у реалізацію ресурсної стратегії;

- забезпечувати комунікації та зв'язок у процесі формування ресурсного потенціалу;

- здійснювати ефективне бізнес-планування;

- отримувати зворотний зв'язок у процесі формування ресурсного потенціалу банку, що дозволяє здійснювати моніторинг реалізації прийнятої стратегії за допомогою аналізу відхилень фактичних результатів від запланованих;

- здійснювати коригування ресурсного потенціалу, що передбачає управління стратегією банку [99, с. 114].

Запорукою успіху банківської установи у майбутньому є застосування стратегічного підходу до формування та використання знань та кваліфікації персоналу, інформаційних, програмно-технічних та матеріальних ресурсів, організаційного, управлінського, репутаційного, інвестиційного та інноваційного потенціалу банків, а також відповідної системи моніторингу, діагностики та коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища функціонування банку. Ще однією причиною на користь впровадження збалансованої системи показників є задоволення потреб зовнішніх кредиторів та інвесторів в інформації, що дозволяє оцінити показники формування ресурсного потенціалу банків.

Збалансована система показників дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінювання та контролю у процесі формування ресурсного потенціалу банків, це інструмент, що дозволяє трансформувати стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що оцінюють фактори не лише поточного, але й майбутнього розвитку банку.

У процесі розроблення системи показників необхідно враховувати комплекс критеріїв стратегічного планування, а саме [30, с.147]:

- реалістичність: врахування стратегічних ризиків, фактора невизначеності, багатофакторних обмежень;
- гнучкість: визначення пріоритетних напрямів розвитку, раціональний розподіл ресурсів;
- діапазон застосування: для прогнозування моделювання, оптимізації, діяльності банку, ефективного розподілу ресурсів;
- простоту використання: порівняльна простота оцінки параметрів, легкість в отриманні вихідних даних;
- економність: незначні суми витрат на збір та опрацювання вихідної інформації, низька вартість модифікації ресурсних стратегій.

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розроблення BSC для формування

ресурсного потенціалу банківських установ (рис. 2.7).

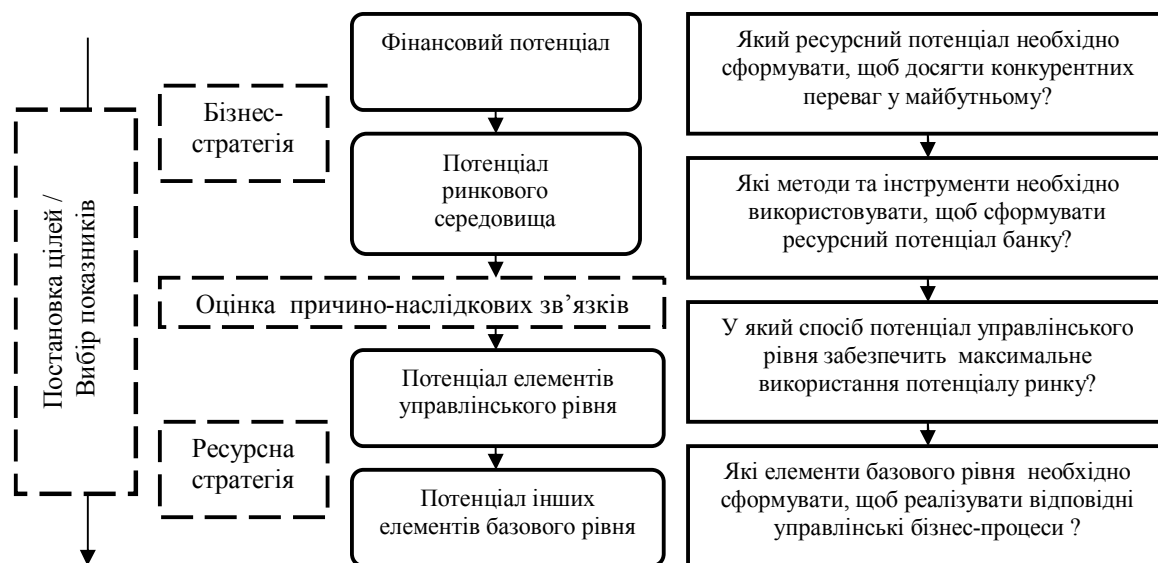


Рис. 2.7. Процес дії збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку [32]

Фінансовий потенціал є домінуючим елементом у структурі BSC, оскільки дає змогу оцінити ефективність реалізації обраної стратегії. Покращити результати діяльності банку можна двома шляхами – мінімізуючи витрати на формування ресурсів та максимізуючи приріст доходів від проведення активних операцій і виявляючи нові методи та інструменти зміцнення банківського ресурсного потенціалу, що особливо актуально в умовах кризи у банківській системі [32].

Фінансова складова банківського ресурсного потенціалу включає наступні фінансово-економічні показники, що відображають стратегічні цілі для акціонерів та кредиторів, а саме: обсяг та структуру приватного розміщення акцій на внутрішньому та зовнішньому ринках; обсяг та дохідність емітованих облігацій внутрішньої позики та єврооблігацій, кредитних нот; розмір та ставку відсотка за отримані синдиговані кредити з-за кордону та міжбанківські кредити всередині країни; показники первинного розміщення акцій на фондовому ринку України та за кордоном; обсяг та структуру депозитів фізичних та юридичних осіб.

Поряд з коефіцієнтами рентабельності, ліквідності, оборотності, зростає роль показника ринкової вартості та відповідної концепції, орієнтованої на

управління та максимізацію ринкової вартості компанії та зростання доходів акціонерів (Value Based Management).

У системі управління, орієнтованій на ринкову вартість, вважають, що вартість компанії визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (Cash Flow), а додаткова вартість (Value Added) виникає у випадку, якщо рентабельність активів (Return on Assets, ROA) компанії перевищує середньозважені витрати на капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Різниця між рентабельністю активів та середньозваженими затратами на капітал називається спред (spread): якщо $ROA > WACC$, то вартість компанії зростає, і зменшується, якщо $ROA < WACC$. На цьому принципі ґрунтується концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), розробленої консалтинговою фірмою Stern&Stewart [77, с.47].

Аналізуючи фінансову складову BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами – або нарощувати майбутній потенціал, що вимагає відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи у короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банку конкурентні переваги у майбутньому. Окремі фінансові показники, котрі доцільно використовувати у BSC подані у додатку Е.

Складові елементи BSC сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований топ-менеджмент, використовуючи знання та досвід персоналу нижчих ланок, розвинену інфраструктуру елементів базового рівня (інформаційні, програмно-технічні, матеріальні ресурси), а також керуючись параметрами елементів управлінського рівня, реалізує відповідні управлінські процеси, що, у свою чергу, сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг банку на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності [61].

Збалансована система показників як основа контролю та коригування за формуванням банківського ресурсного потенціалу володіє наступними характеристиками:

- гнучкою та універсальною методикою, що робить її доступною для використання у різних країнах та різними за величиною активів та пасивів банками;

- вимагає наявності відповідного високого рівня менеджменту та готовності керівництва відмовитися від одноосібного способу управління банківським бізнесом;

- типовою помилкою при її використанні є швидка відмова від цієї системи, коли виникають труднощі у розрахунках необхідних для аналізу показників;

- використання цієї прозорої, відкритої та доступної системи реалізації стратегії пов'язане з питаннями банківської безпеки та збереження комерційної таємниці персоналом банку [106].

Побудова збалансованої системи показників дозволяє банку досягти наступних стратегічних результатів:

- отримати прогнозований рівень прибутку у довгостроковому періоді;
- задовольнити потреби суб'єктів економіки у кредитних ресурсах;
- збільшити внутрішньобанківський ресурсний потенціал для задоволення попиту в активних операціях;
- виявити зовнішні джерела формування ресурсного потенціалу;
- ефективно управляти системою банківських ризиків;
- отримати можливість розробки та надання новітніх банківських послуг;
- володіти конкурентною позицією на ринку банківських послуг [88].

Оскільки банківська система зіткнулася з гострим дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для розвитку усієї економіки країни, постає завдання вирішити цю проблему у найкоротші часові терміни. Для цього на макрорівні необхідно акумулювати зусилля усіх органів та фінансових інституцій. Окремі банки можуть вирішувати цю проблему самостійно, використовуючи запропоновану системи показників, що в кінцевому результаті призведе до позитивного ефекту для усієї банківської системи країни – виявлятимуться резерви та розроблятимуться нові методи формування фінансових ресурсів,

необхідні для подолання наслідків кризових процесів у банківському бізнесі зокрема та вітчизняній економіці загалом.

Для стратегічного управління необхідно розглядати комерційний банк та оточуюче його середовище з позиції ресурсного потенціалу – сукупності властивостей, які визначають перспективні можливості функціонування за певних умов зовнішнього середовища та не можуть бути зміненими у короткому часовому проміжку. Відповідно до цілей управління розвитком банку формуються функції рівнів формування, основні відмінності між якими подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відмінності поточного та стратегічного управління ресурсним потенціалом банків [77, с. 190]

Критерії порівняння	Поточне управління	Стратегічне управління
Основна ціль	Максимізація прибутку або зростання вартості банку	Система цілей щодо підвищення конкурентних позицій банку на ринку у довгостроковому періоді
Спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності функціонування банку	Розмір отриманого прибутку	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність банківської установи
Врахування фактора часу	Другорядний фактор	Домінуючий фактор у конкурентній боротьбі за ресурси
Персонал	Один із ресурсів діяльності	Стратегічний ресурс
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Ресурс, що забезпечить конкурентні позиції банку у майбутньому

До функцій поточного рівня, що включає в себе тактичний та оперативний, управління банківським ресурсним потенціалом відносять: ефективне використання наявного ресурсного потенціалу шляхом спрямування акумульованих грошових коштів у найбільш прибуткові напрями діяльності банківських установ; виявлення, оцінку та використання факторів, які впливають на стан внутрішньобанківського ресурсного потенціалу; створення умов для

виявлення резервів збільшення внутрішньобанківського ресурсного потенціалу [77, с. 193].

До функцій стратегічного рівня відносять: формування національного та зовнішнього ресурсного потенціалу відповідно до цілей розвитку банку; пошук нових можливостей збільшення національного та зовнішнього ресурсного потенціалу та вибір серед них найбільш оптимальних, що відбувається шляхом цілеспрямованого вивчення змін у зовнішньому середовищі; підтримання безпеки функціонування банківської установи та банківської системи країни за умов значного нарощення зовнішнього ресурсного потенціалу [77, с. 194]. На рис. 2.8 подано модель застосування стратегічного управління банківським ресурсним потенціалом.

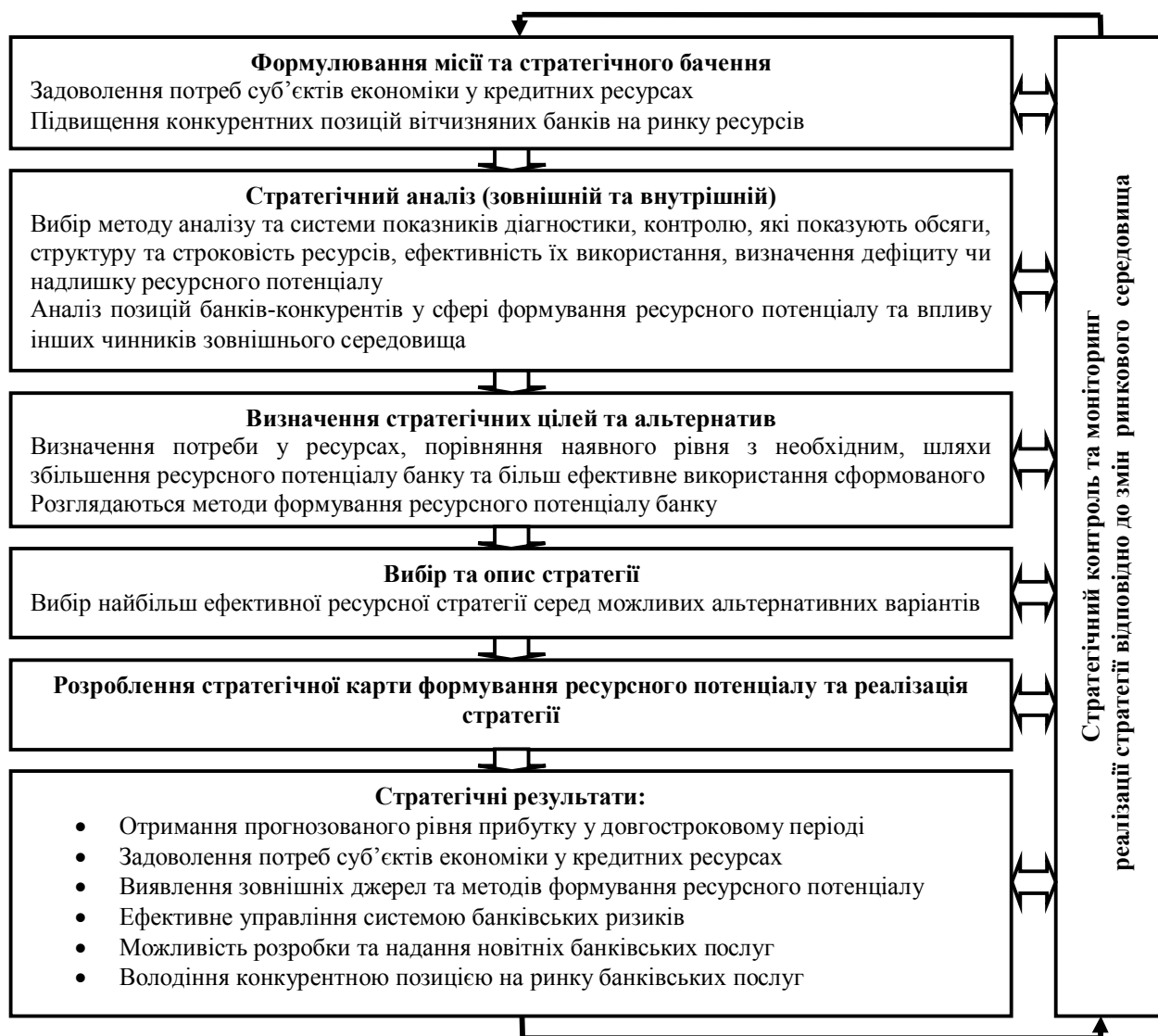


Рис. 2.8. Модель впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом банків [77, с. 200]

Стратегічне управління банківським ресурсним потенціалом забезпечує: формування цілей банку разом з визначенням пріоритетних напрямів розвитку; правильний вибір стратегії розвитку; чіткий відбір альтернатив розвитку; пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом; ефективне використання наявних та залучення потенційних ресурсів; управління зовнішніми відносинами.

Однак стратегічне управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку пов'язане з низкою перешкод: конкуренцією поточного та стратегічного підходів до формування з акцентом уваги переважно на реалізації заходів поточного менеджменту, тобто об'єктом управління виступає внутрішньобанківський ресурсний потенціал; відсутністю надійної стратегічної інформації для ефективного формування ресурсного потенціалу банків; недостатньо високим рівнем підготовки банківського персоналу для результативного стратегічного формування ресурсного потенціалу; відсутністю дієвих фінансових механізмів формування ресурсного потенціалу банків в умовах мінливості умов ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На формування та використання ресурсів комерційних банків в Україні впливають внутрішні та зовнішні чинники. Нестабільність та погіршення показників економічних, політичних, правових та соціальних сфер, загострення кризових явищ на міжнародних ринках миттєво впливають на приріст та ціну ресурсів українських банків.

На зміну обсягу та структури пропозиції грошей і відповідно ресурсної бази впливають монетарні чинники, зокрема такі, які регулюються центральним банком (грошова база, процентна ставка, валютний курс, норма обов'язкового резервування тощо).

Структура банківських ресурсів змінюється під впливом притоку іноземного капіталу. Залучивши іноземного інвестора, банківські установи отримують переваги, зокрема: простіший вихід на міжнародні ринки запозичення та відносно низьку вартість зовнішніх ресурсів, вирішення проблеми капіталізації, впровадження сучасних технологій управління і продажу, підвищення корпоративної культури тощо. Але існують і недоліки від входження іноземних банків на територію України, основні з них: посилення процесу доларизації в Україні, загроза впливу зовнішніх ризиків на фінансовий ринок та ресурсну базу банків, українські банки не завжди витримували посилення конкуренції, що виштовхувало їх з прибуткових сегментів ринку банківських послуг та вело до банкрутства.

Банківськими установами формування ресурсного потенціалу проходить в умовах динамічного розвитку ринкового середовища, що відповідно, змушує здійснювати на постійній основі, моніторинг та коригувати ресурсні стратегії як з боку акціонерів та органів банківського нагляду, так і з врахуванням потреб клієнтів. Моніторинг, діагностика та коригування ресурсного потенціалу банків відбувається за допомогою збалансованої системи показників. Використання сукупності фінансових та нефінансових показників як інструмента реалізації стратегічного підходу до формування ресурсного потенціалу банків дозволить діагностувати, оцінювати й коригувати процес розроблення й реалізації ресурсних

стратегій банків, що забезпечить узгодженість усіх елементів структури ресурсного потенціалу банку з урахуванням факторів впливу ринкового середовища функціонування.

Збалансована система показників що дозволяє трансформувати ресурсну стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що оцінюють фінансові та нефінансові фактори не лише поточного, але й майбутнього розвитку банку. Її основу утворено такими чотирма елементами: фінансовим потенціалом, потенціалом ринкового середовища, потенціалом елементів управлінського та базового рівнів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні напрями формування ресурсного потенціалу банків

Визначення стратегії розвитку вітчизняної банківської системи у майбутньому вимагає розв'язання низки актуальних проблем. В умовах гострої конкурентної боротьби та мінливості зовнішнього середовища функціонування банківським установам необхідно зосереджувати увагу не лише на управлінні наявними сформованими ресурсами, але й виробляти стратегічний підхід до формування потенційних банківських ресурсів, що у довгостроковому періоді забезпечить прибутковість та лідерство на ринку банківських послуг [5; 20-21; 31; 69; 78].

Для подальшого удосконалення ресурсних стратегій банків необхідним є використання поняття ресурсної позиції банку, під яким розуміють комплексний порівняльний показник, що характеризує обсяг та структуру джерел формування фінансових ресурсів, відповідає певному набору конкурентних переваг на ринку та визначає ресурсні пріоритети розвитку.

Формування ресурсних пріоритетів розвитку – це визначений та розроблений стратегічний підхід до формування ресурсів, реалізація якого передбачає:

- врахування відповідної ресурсної позиції банку у порівнянні з його конкурентами;
- орієнтацію на зміцнення конкурентних переваг банку у довгостроковому періоді часу;
- посилення конкурентоспроможності банківської системи України на міжнародному рівні [20, с. 25].

Характерними властивостями ресурсних позицій є:

- позиціонування конкретного банку на ринку ресурсів неможливе без порівняння з банками-конкурентами, тобто без врахування показників ринкового

середовища;

- різні банки, групи банків посідають різні ресурсні рівні;
- різні елементи структури ресурсного потенціалу забезпечують формування відповідного їм виду конкурентоспроможності банку (інформаційної, фінансової, програмно-технічної тощо);
- на зміцнення ресурсних позицій впливає ефективність використання сформованої системи ресурсів банків;
- відбувається підвищення кількісних (зростання обсягу фінансових ресурсів) та зниження якісних характеристик (збільшення зовнішньої заборгованості) ресурсних позицій вітчизняних банків під впливом інтеграції у банківську систему іноземного капіталу [21, с. 22].

З метою визначення конкурентних переваг у динаміці та у порівнянні з позиціями конкурентів-лідерів застосовують матричні методи, що досить часто використовують консалтингові фірми США. За умов належного інформаційного забезпечення ці методи забезпечать достовірні результати порівняння ресурсних позицій банків. Першою моделлю корпоративного стратегічного планування вважають модель Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – BCG), що дозволяє здійснити аналіз потоків грошових коштів організації. Адаптувавши положення матриці BCG до проведення аналізу банківського ресурсного потенціалу, акцент здійснено на грошових потоках, що спрямовуються (використовуються) для проведення операцій у певному сегменті діяльності (розробки продуктів із акумулювання фінансових ресурсів банківськими установами), або виникають (отримуються) внаслідок вкладення раніше залучених ресурсів на проведення банківськими установами активних операцій. Виходячи з основ теорії BCG, рівень акумулювання та використання коштів залежить від темпів зростання попиту на ринку ресурсів та відносної частки банку (групи банків) на цьому ринку [78, с. 240].

У моделі BCG основні комерційні цілі організації передбачають зростання норми та обсягу прибутків, що може бути досягнуто за допомогою реалізації чотирьох ймовірних сценаріїв:

1. Збільшення частки організації на ринку ресурсів.
2. Боротьби за збереження частки організації на ринку ресурсів.
3. Максимального використання ресурсної позиції організації на ринку.
4. Ліквідації неефективних ресурсних стратегій [78, с. 241].

Важливою та необхідною умовою при використанні матриці є визначення темпів зростання ринку та відносної частки банківської установи (групи банків) на ринку. Конкурентні позиції банківської установи характеризуються її відотною часткою на ринку ресурсів, що розраховується як показник відношення розміру сформованих фінансових ресурсів банку до обсягу акумульованих фінансових ресурсів банку – лідера ринку. У випадку, якщо аналіз здійснюється для визначення конкурентних позицій банківської установи, котра є лідером на ринку, до уваги беруться показники банку - конкурента, що займає наступну позицію після лідера. Якщо отриманий коефіцієнт більший за 1, це свідчить про сильні конкурентні позиції банківської установи на ринку. Якщо розраховане значення коефіцієнта менше 1, це означає, що інші банки володіють сильнішими конкурентними перевагами [16, с. 309].

Використовуючи напрацювання фахівців Бостонської консалтингової фірми, розглянемо її положення до визначення ресурсних позицій українських банків у наступний спосіб (табл. 3.1):

- матрична модель визначення ресурсних позицій банків;
- кожен сегмент (квадрант) матриці відповідає певній ресурсній позиції:
 - сегмент “проблемні діти” відповідає ресурсній позиції “зародження”;
 - сегмент “зірки” відповідає ресурсній позиції “зростання”;
 - сегмент “дійні корови” відповідає ресурсній позиції “зосередження”;
 - сегмент “собаки” відповідає ресурсній позиції “скорочення”;
- критеріями для визначення ресурсних позицій є обсяг депозитів, розмір власного капіталу, сума зовнішнього боргу банків та обсяг наданих кредитів. Вибір такого переліку критеріїв є доцільним тому, що дозволить порівняти ресурсну орієнтацію 4 груп українських банків, а саме: якому джерелу формування ресурсів віддають перевагу (національному чи іноземному), та

визначити за рахунок яких ресурсів здійснюють кредитування економіки [77, с. 230].

Таблиця 3.1

Опис матричної моделі визначення ресурсних позицій банків [77, с. 231]

Характеристика параметрів матриці та рекомендацій	Зародження	Зростання	Зосередження	Скорочення
Показник зростання попиту на ресурси	Високий (більше 50%)	Високий (більше 50%)	Низький (нижче 50%)	Низький (менше 50%)
Відносна частка на ринку ресурсів	Низька (менше 1)	Висока (більше 1)	Висока (більше 1)	Низька (менше 1)
Рекомендовані дії для посилення ресурсних позицій	Збільшити відносну частку на ринку ресурсів, що забезпечить посилення ресурсних позицій	Зберегти та/або посилити відносну частку банку на ринку ресурсів із збереженням високих темпів зростання попиту на ресурси	Утримувати або збільшувати відносну частку на ринку ресурсів у межах даного сегмента матриці	Скорочувати, ліквідувати частку на ринку або, якщо це можливо та прийнятно для банків, функціонувати у цьому сегменті

Сегмент “зростання”: передбачає, як правило, нові альтернативні (важкодоступні для більшості вітчизняних банківських установ) джерела та методи формування фінансових ресурсів, що дозволяє акумулювати грошові кошти у значних обсягах та використовувати їх для проведення активних операцій. Позиціонування у цьому квадранті забезпечить банкам у майбутньому привабливі доходи, оскільки розмір банківської маржі буде максимально можливим, оскільки ресурси залучаються за нижчою у порівнянні з ринковою процентною ставкою, а розміщуються за середньою ринковою чи вищою за ринкову. Основним проблемним моментом у цьому сегменті є дотримання раціонального балансу між витратами та ризиком при залученні фінансових ресурсів за допомогою нових альтернативних джерел та ефекту, котрий можна отримати внаслідок розміщення цих фінансових ресурсів. Позиціонування у

сегменті “зростання” означає, що група банків є лідерами у певному сегменті ринку банківських послуг, у даному випадку – у формуванні фінансових ресурсів для забезпечення своєї діяльності. Відносна частка на ринку конкретної групи банків у порівнянні з конкурентами є високою (більшою за 1 на логарифмічній осі абсцис), при цьому певний банківський продукт із залучення ресурсів дозволяє акумулювати їх у значних обсягах, що забезпечує зростання прибутковості (темпу росту вищий за показник 50%).

Сегмент “зосередження”: якщо певний банк знаходиться у цьому сегменті, це означає, що у минулому він позиціонував себе у секторі “зростання”, однак зі зміною умов (сповільненням темпів росту) перемістився у цей сегмент та отримує привабливі доходи, зберігає конкурентні позиції на ринку шляхом акумулювання фінансових ресурсів у достатніх обсягах за ринковими ставками для здійснення активних операцій. Банківські продукти та послуги з формування фінансових ресурсів, що займають цей сегмент, не потребують значних витрат ресурсів (трудових, фінансових, інформаційних тощо) на їх впровадження, а обсяги акумульованих коштів та плата за їх користування є прийнятними для банків, що і дозволяє підтримувати портфель фінансових ресурсів на належному рівні за рахунок раніше розроблених та введених у практику методів та інструментів формування пасивів. Хоча темпи зростання ринку із акумулювання грошових коштів є недостатньо високими у порівнянні з позицією “зростання” (нижче 50%), однак конкурентоспроможність банку або групи банків у даному інструменті з акумулювання пасивів є на високому рівні, про що свідчить позиціонування у секторі, де відносна частка на ринку у порівнянні з конкурентами більша за 1.

“Зародження”: банківські продукти та послуги, що розташовані у цьому сегменті, відносяться до потенційно прибуткових та швидко зростаючих напрямів акумулювання та вкладення ресурсів (темпу росту більше 50%), однак відносна частка на ринку у порівнянні з конкурентами є незначною (значення менше 1 на осі абсцис). Для того, щоб утримати та посилити конкурентні позиції, банківським установам необхідно здійснити витрати на залучення фінансових ресурсів та інвестувати кошти у розробку нових банківських продуктів та послуг,

що дозволить залучити додатковий обсяг ресурсів та розмістити їх у найбільш прибуткові напрями. Позиціонування у даному сегменті матриці пов'язане з невизначеністю та ризиком, оскільки неефективне інвестування може призвести до того, що банківська діяльність не переміститься у сектор “зростання”, конкурентні позиції стануть слабшими, темпи росту зменшаться, тому банк з асортиментом пасивних та активних операцій переміститься в сектор “скорочення”. Переміщення у сегмент “зростання” можливе у тому випадку, якщо інвестиції на розробку та реалізацію банківських продуктів та послуг спонукатимуть клієнтів користуватися цими продуктами (деPOSITними, кредитними тощо), тому банків зможе посилити свої конкурентні позиції та збільшити відносну частку на ринку.

“Скорочення”: розташування банківських продуктів та послуг у даному сегменті матриці характеризується низькими темпами росту (значення до 50%) та слабкими конкурентними позиціями на ринку (відносна частка на ринку є меншою значення 1). Інструменти, за допомогою яких банківські установи акумулюють фінансові ресурси, є неефективними та надто дорогими, оскільки залучені ресурси відносно важко розмістити за плату, вищу, ніж процент, за який ці кошти акумулюються банківською установою. Заходи банків з метою збільшення відносної частки на ринку одразу викликають реакцію конкурентів, котрі своїми діями блокують їх намагання збільшити частку на ринку. Однак доречно зауважити, що певні банківські установи, займаючи даний сегмент матриці, отримують від цього вигоду, оскільки своїми діями нейтралізують вплив конкурентів, що дозволяє формувати грошові кошти, а також зберегти невисоку відносну частку на ринку (до значення 1 на осі абсцис) та у сегменті “скорочення” володіти відносно сильною конкурентною позицією. Темпи росту ринку не є високими (до 50%), однак це дає змогу отримувати незначні прибутки без додаткових витрат та інвестицій. Саме тому є певні банки залишаються лідерами у ньому, оскільки вплив усіх інших конкурентів вони нейтралізують. Рішення про доцільність інвестування коштів у банківські продукти та послуги, що розташовані у цьому сегменті, є дискусійним, оскільки ймовірність віддачі від

вкладення коштів є недостатньо високою.

Основна аналітична цінність матриці визначення ресурсних позицій банків полягає у тому, що за її допомогою можна визначити не лише стратегічні позиції кожного з видів банківського ресурсного потенціалу, але й окреслити рекомендації щодо формування ресурсних пріоритетів на майбутнє.

У випадках, коли банківський продукт чи послуга перебувають на останній стадії життєвого циклу (не користуються попитом у клієнтів), коли ринок банківських послуг під впливом певних зовнішніх факторів звужується, у банків з'являються надлишкові фінансові ресурси, котрі недоцільно вкладати у розвиток цього сегмента ринку. Банківські установи теоретично мають можливість повернути кошти своїм акціонерам чи вкладникам для того, щоб останні самостійно прийняли рішення, у який вид бізнесу та у яку банківську установу їх вкладати. Однак топ-менеджери банку, як правило, інвестують фінансові ресурси у посилення ресурсних позицій.

Позиція “зростання” видається найбільш привабливою для банків, тому саме цьому сегменту приділяється найбільше уваги. Водночас цей сектор потребує значних витрат на розробку та продаж банківських продуктів, що дозволять акумулювати фінансові ресурси у достатніх обсягах за привабливу плату та на довший термін часу для їх вкладення у дохідні напрями. Вітчизняні банки не в змозі підтримувати структуру портфеля пасивних та активних операцій, у яких значна питома вага відводиться саме “зростаючим” напрямам.

За умови, що фінансові ресурси на підтримку “зростаючих” бізнес-сегментів є обґрунтованими та у достатній кількості, іноді виникає проблема, пов'язана з невідповідними обсягом чи якістю інших видів ресурсів – трудових, інформаційних, технологічних, технічних, організаційних, необхідних для розвитку цих напрямів. Саме тому банківські установи, обтяжені “зірковими” портфелями операцій, можуть бути поглинутими установами, у котрих домінуючими є портфелі операцій з сегменту “зосередження”.

Надмірний акцент банків на позиціонуванні у сегменті “зосередження” не дає змоги сформувати майбутні конкурентні переваги на ринку, оскільки

постійний ефект, який отримує банк, може швидко вичерпати себе. Як правило, у цей сегмент матриці потрапляють банківські продукти та послуги, що завершують життєвий цикл. Саме тому банки з портфелями операцій із сегменту “зосередження” тяжіють до “зростання”, здійснюючи вкладення у пошук найбільш привабливих методів формування фінансових ресурсів.

Наступним пріоритетом у використанні генерованих сегментом “зосередження” коштів є їх інвестування у сектор пасивних операцій “зародження”, що обіцяють у майбутньому переміститися у сегмент “зростання”. Необхідно видалити інструменти формування банківського ресурсного потенціалу, які потребують значних обсягів інвестицій, оскільки банки на даному етапі розвитку не володіють їх адекватним обсягом.

Якщо банки володіють портфелями операцій, що займають вузькоспеціалізовану нішу сегмента “скорочення”, це може забезпечити їм домінуючі позиції у цьому секторі. В іншому випадку отримання домінуючого положення у даному сегменті потребує додаткового вкладення коштів, що є надто ризикованим та часто безрезультатним. Якщо банки не отримують мінімального рівня прибутків від продажу продуктів та послуг, що займають цю позицію, від портфеля таких операцій потрібно відмовитися та слід ліквідувати. Матриця визначення ресурсних позицій банків базується на сукупності теоретичних положень та обмежень, що викликають дискусії стосовно доцільності її використання. Однак для будь-якої моделі властивими є певні умовні припущення, що дозволяють виявити кореляцію між домінантними факторами моделі, нівелюючи вплив факультативних чинників. Основою моделі є припущення, що:

1. Чим вищими є темпи росту, тим більшими є можливості банку/групи банків. Зростання попиту на банківські послуги з формування джерел фінансових ресурсів та напрямів їх використання визначає перспективи банку.

2. Чим більшою є частка на ринку, тим сильнішим є банк/група банків. Конкурентні позиції банку визначаються його часткою на ринку по відношенню до частки на ринку найближчого конкурента [78, с. 260].

Модель дозволяє виявити, що пріоритетами організації є прибутковість та зростання. Конкурентні позиції банку визначаються відносною часткою на ринку, а перспективність розвитку – темпами росту попиту на послуги банку.

Таким чином, стратегія управління ресурсним потенціалом комерційного банку є довготерміновою системою, яка обґрунтована метою розвитку, дій шляхом прийняття рішень щодо залучення ресурсів, які дають можливість розподіляти дані ресурси між секторами розвитку банківської діяльності та корегувати їхній розподіл при зміні зовнішніх і внутрішніх умов функціонування банківської системи з метою забезпечення ефективності та стабільності банку.

3.2. Шляхи удосконалення управління ресурсним потенціалом банків

Прискорений розвиток ресурсної бази банків порівняно з розвитком реального сектору та зростанням грошової маси неминуче привів до кризових явищ в банківській сфері. Саме тому, метою управління ресурсним потенціалом банку є збільшення обсягу ресурсної бази до потреб підтримання достатньої ліквідності банку та забезпечення його рентабельності на рівні, який адекватний динаміці ринкової вартості капіталу. В даному контексті, засобами досягнення даної мети в діяльності банків є:

- розрахунок і дотримання величини власних коштів, необхідних для забезпечення нормальної роботи банку та його надійності. Пошук шляхів нарощування власного капіталу;
- формування оптимального складу ресурсів банку відповідно до його потреб та можливостей фінансового ринку. Аналіз вартості ресурсів;
- виважена кредитна політика, збалансована за темпами і строками, узгоджена з темпами економічного зростання. Зниження частки ризикових (проблемних) активів;
- розроблення методів управління ризиками;
- забезпечення довіри з боку клієнтів до банківської установи через

поінформованість їх про діяльність банку та послуги, комунікації з громадськістю, роз'яснення ситуації та подій [15, с. 49].

На макроекономічному рівні управління банківськими ресурсами здійснює держава через свої інститути, зокрема: уряд та центральний банк. Основними процесами такого управління є структурна політика, фіскальна політика, політика цін і доходів, процентна політика ЦБ, монетарна політика, кредитна політика, валютна політика, державне гарантування банківських вкладів населення, встановлення економічних нормативів діяльності банків та ін.. застосовуючи дані механізми, забезпечується зростання нагромаджень, збільшується грошова база, а від так, через грошово-кредитний мультиплікатор – зростання депозитів банківських установ.

Керівні органи окремого банку, відповідно здійснюють управління на мікроекономічному рівні, зокрема розглядаються завдання щодо вибору джерел поповнення власного капіталу, обґрунтування умов залучення клієнтських депозитів, запозичення ресурсів на міжбанківському кредитному ринку, пошук шляхів забезпечення повернення проблемних кредитів.

Важливим інструментом впливу на ресурсний потенціал банків уряду є антиінфляційна політика, особливо якщо вона є монетарною. Для того, щоб зменшити надходження зайвих грошей в оборот, уряд може скорочувати витрати держбюджету через поступове обмеження фінансування тих видів діяльності держави, які цілком можна передати ринковій системі. З метою вилучення з обороту зайвих грошей він може посилювати податковий тиск на доходи та збільшувати державні позики на грошовому ринку. Так як високі ставки податків обмежують стимули розвитку виробництва, то доцільно було б запровадити диференційовані ставки податку на прибуток залежно від темпів зростання цін на вироблену продукцію і заробітної плати.

Завданням управління ресурсами банківської установи є підтримання постійного балансу між потребами в ресурсах і можливостями їх придбання на умовах, що забезпечують фінансову стійкість і задоволення інтересів партнерів та клієнтів. При цьому вона залишається однією з найбільш актуальних, так як

взаємозалежна із здатністю банків використовувати свої можливості щодо відповідного перерозподілу вільних коштів між різними суб'єктами фінансового ринку [19, с. 120].

Система управління банківськими ресурсами, дозволяє прогнозувати рух клієнтських та банківських коштів, кредитів, кредитних замовлень та при раціональному використанні кредитних ресурсів визначати обсяги кредитів, що видаються, терміни повернення і відсоткові ставки таким чином, щоб одержувати максимальний прибуток від кредитування при обмеженому кредитному ризику.

Регулярне проведення аналізу діяльності банком дозволяє ефективно управляти активними і пасивними операціями, що сприяє максимізації прибутку і забезпеченню стабільного фінансового стану.

В даному контексті, показники діяльності банку повинні демонструвати реальний стан досягнутих результатів, висвітлювати позитивні й негативні аспекти роботи, визначати напрями вирішення загальних проблем. Аналіз діяльності є основою ефективного управління як кожним конкретним комерційним банком, так і банківською системою в цілому, а також вихідною базою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях [4, с. 340].

Результати фінансового аналізу дозволяють застерегти споживачів банківських послуг від проблемних банків, самі кредитні установи потребують об'єктивної та надійної системи оцінки поточного (і, можливо, перспективного) стану, оскільки ефективність управління комерційним банком визначає можливість здійснювати свою діяльність уміло та в повній відповідності з потребами й економічними цілями держави, чого не можливо досягнути, не маючи оперативної інформації.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє визначити фактори, які впливають на діяльність банку, і розглянути рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, спрямованих на її покращення.

Таким чином, основними питаннями, які має вирішувати менеджмент банку в процесі управління ресурсним потенціалом є формування оптимального складу ресурсного потенціалу банку відповідно до його потреб та можливостей

фінансового ринку, аналіз середньої вартості ресурсів (як сукупних, так і кредитних), оцінка ефективності використання ресурсів.

З метою оптимізації ресурсної бази та формування ефективного механізму управління необхідним є комплексне врахування таких параметрів діяльності банку, як:

–прибутковість – результат оптимальності структури його балансу як з боку активів, так і пасивів, ключовий параметр реалізації інтересів власників (акціонерів) банку;

–ліквідність – показник забезпечення ресурсами банку його активних вкладень і дотримання «золотого банківського правила», суть якого полягає в дотриманні величини й строків фінансових вимог відповідно до розмірів і строків його зобов'язань; основний фактор, який визначає можливості банку відповідати за власними платіжними зобов'язаннями, що узгоджується з інтересами вкладників і позичальників;

–ризик – індикатор впливу на процеси формування кінцевого результату діяльності банку [34, с. 26].

Залежно від їх сукупного взаємовпливу можна досягнути висновку про ефективність обраної стратегії і тактики банку щодо досягнення цільових орієнтирів. Це впливає з того, що: 1) одержання прибутку є основною метою діяльності банку; 2) імовірність отримання чи недоотримання прибутку визначається ступенем ризику, на який наражається банк у процесі своєї діяльності; 3) здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань (ліквідність) впливає на ступінь ризику банку та величину очікуваного прибутку. Таким чином, ліквідність є первинною по відношенню до двох інших категорій і певною мірою впливає на них. З урахуванням цього формування ефективного механізму управління ресурсною базою банку повинно здійснюватися на основі збалансованого управління прибутковістю, ліквідністю та ризиком, що дасть змогу виробити чітку науково обґрунтовану стратегію і тактику прийняття та реалізації управлінських рішень щодо оптимізації його ресурсної бази й ефективної діяльності.

Таким чином, основними принципами побудови оптимального механізму управління ресурсним потенціалом банків, які дозволять раціонально здійснювати фінансові потоки є:

- 1) узгодженість у строках;
- 2) збалансованість за сумами та масштабом здійснюваних операцій;
- 3) відповідність за ціновим критерієм залучених та розміщених ресурсів;
- 4) адаптивність за критерієм ризиковості [80, с. 472].

У сучасних умовах стратегічним завданням банків є подальша диверсифікація джерел залучення коштів і подовженням їх термінів. Дисбаланс між короткостроковими джерелами ресурсів і довгостроковими зобов'язаннями за кредитами визначає проблематику стратегії управління ліквідністю, створює підвищений ризик банківських операцій і впливає на кінцевий результат діяльності банку. З огляду на це формування ефективного механізму управління ресурсним потенціалом банку повинно здійснюватися на основі збалансованого управління прибутковістю, ліквідністю та ризиком, що дасть можливість виробити чітку науково обґрунтовану стратегію і тактику прийняття та реалізації управлінських рішень щодо оптимізації їх ресурсної бази й ефективної діяльності.

Управління формуванням ресурсної бази потребує постійного вдосконалення з врахуванням існуючих умов сьогодення. Для його вдосконалення в посткризовий період, на нашу думку, можна використовувати наступні кроки [104, с. 122]:

- 1) Прискорене нарощування величини власного капіталу, необхідного для підвищення довіри до банку, посилення відповідальності власників банку за стан його управління, зменшення втрат держави при масовому банкрутстві банків за чергової кризи. Головна ціль управління власним капіталом банків полягає в залученні та підтриманні достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності, створення захисту від ризиків і забезпечення стабільності банків.

- 2) Забезпечення довіри з боку клієнтів до банківської установи через інформованість їх про діяльність банку та послуги, комунікації з громадськістю, роз'яснення ситуації та подій. Стрімкому загостренню кризи сприяли недоліки у

роз'яснювальній роботі насамперед з боку урядових структур, національного банку і комерційних банків. Недостатня інформованість людей щодо всіх аспектів функціонування фінансових установ, зокрема відомості про їх фінансовий стан, результати діяльності, склад власників тощо знижувала рівень прозорості фінансового сектору. Недосконалий механізм роз'яснювальної роботи регуляторів щодо мотивів та наслідків схвалених рішень, брак знань людей про раціональну поведінку в умовах кризи зумовлює формування у суспільстві нечіткого трактування функцій відповідних органів, негативних соціальних очікувань та зниження довіри до фінансового сектору в цілому та фінансових установ зокрема. Відсутність довіри – ключова проблема. Уся банківська система спирається на довіру: між клієнтами і банками, а також між банками в усьому світі. І якщо ця довіра зникає, одразу ж з'являється велика кількість проблем, пов'язаних з ліквідністю (дефіцит ресурсів, складнощі з рефінансуванням, наданням нових кредитів).

Тому необхідним в умовах кризи та для підвищення рівня фінансової грамотності населення є активізація комунікаційної діяльності з громадськістю та роз'яснення ситуації та подій, обґрунтування антикризових заходів, що вживаються. Це стане важливим чинником довіри суспільства не лише до банківської системи, а й до політики всіх державних органів.

3) Зниження затрат на формування ресурсної бази банку шляхом поступового зменшення депозитної ставки процента, вдосконалення організаційної структури банку, вдосконалення наукової організації праці, підвищення продуктивності праці, скорочення накладних витрат, вдосконалення ціноутворення та ін..

Прибуток банку формується як активами (доходами), так і пасивам (витратами). Зниження витрат банку завдяки управлінню пасивами так само допомагає досягти цільового рівня прибутковості, як і надходження від активних операцій. При цьому ціна кожної операції чи послуги має перекривати витрати банку з її надання.

4) Проведення виваженої кредитної політики, збалансованої за темпами і

строками з формуванням ресурсної бази; зниження частки проблемних кредитів. Головне завдання менеджменту з управління активами і пасивами – координувати рішення щодо активів і пасивів усередині кожного окремого банку, аби досягти найвищих результатів в аспекті прибутковості та ризиковості, максимально контролюючи обсяги, часову структуру, доходи та витрати як за активними, так і за пасивними операціями банку. Контроль над активами має координуватися з контролем над пасивами, оскільки лише в такому разі можна буде досягти внутрішньої єдності й завдяки цьому максимізувати різницю між доходами та витратами.

Забезпечення надійності та стабільності банків є важливим завданням в посткризовий період. Для цього менеджменту банку необхідно:

- вести таку ресурсну політику, яка б за формою вартості, джерелами формування, термінами використання була на рівні, адекватному потребам забезпечення їх стабільності;

- приділяти посилену увагу вимогам ліквідності та адекватності капіталу;

- вдосконалювати технологію оцінки і управління ризиками;

- забезпечувати поліпшення якості кредитного портфелю, зменшення обсягів проблемних кредитів;

- підвищувати рівень обізнаності клієнтів про діяльність банку, що відновить довіру до банківської системи [22, с. 60].

На завершення аналізу управління банківськими ресурсами на мікрорівні слід відзначити, що кожний банк формує свою тактику і стратегію у цій сфері, виходячи із суто мікроекономічних розумінь, однак результатом колективних зусиль сукупності банківських установ є зміна макроекономічних умов, у яких існують як самі банки, так і інші економічні агенти – носії потенційних ресурсів. Про цей зворотній вплив потрібно постійно пам'ятати менеджменту кожного банку з тим, щоб своїми невваженими чи помилковими діями не погіршити макроекономічних умов своєї діяльності. Ця взаємозалежність макро- і мікроумов управління банківськими ресурсами особливо гостро проявляється напередодні і в післякризові періоди. Напередодні кризи деякі банки, відчувши перегрів ринку

МБК, починають згортати свої операції на цьому ринку і прискорюють тим самим кризу ліквідності у тих банків, які одержували кредити на цьому ринку. Спричинені цим панічні настрої незабаром охоплять і перші з цих банків. В післякризовий період багато банків остерігаються кредитувати підприємства, що знаходяться в стані рецесії, але тим самим вони гальмують післякризове відновлення всієї економіки, без чого важко відновити і ресурсну базу банків.

Таким чином, з метою вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів, банківські установи мають змогу:

- отримати рефінансування НБУ, однак є ризик того, що центральний банк виділятиме ресурси лише системним банкам, діяльність яких чинить істотний вплив на економіку країни, а малі банки опиняться на межі банкрутства і підлягатимуть націоналізації чи продажу;

- проводити активну депозитну політику, підвищуючи ставки за депозитами, однак існує ймовірність того, що довіра до стабільності банківської системи не так швидко повернеться у населення, що також пов'язано із знеціненням гривні та коливанням курсу долара, а юридичні особи витратять депозити на підтримання діяльності, оскільки доступ до банківських кредитних ресурсів є обмеженим;

- отримати кошти від материнських структур та іноземних компаній, котрі не зазнали істотних збитків від наслідків світової фінансової кризи, однак для українських банків вимоги до кредитування чи емісії єврооблігацій, плата за користування коштами будуть вищими у порівнянні з докризовим періодом.

Удосконалюючи формування ресурсного потенціалу банків України необхідно вирішити питання національної безпеки, визначити стратегічні пріоритети розвитку банківської системи:

- зменшити частку позабанківського обігу грошей та залучити ці кошти на депозитні рахунки;

- законодавчо забезпечити захищеність українських банків, що кредитують економіку, сприяти поверненню їм усіх прострочених кредитів;

- підвищити ефективність системи банківського нагляду НБУ, особливо

щодо прогнозування криз у банківській системі;

– обрати стратегію залучення іноземного капіталу у банківський сектор України та розробити систему заходів реалізації цієї політики, спрямованої на удосконалення функціонування вітчизняного банківського бізнесу, задоволення потреб економічних суб'єктів у кредитних ресурсах шляхом зміцнення ресурсного потенціалу банків.

З огляду на об'єктивні економічні реалії у питанні доцільності розширення ресурсної бази у банківському секторі необхідно керуватися стратегічними пріоритетами, практична реалізація яких дозволить забезпечити цілісність та стабільність банківської системи України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розглядаючи напрями покращення управління ресурсним потенціалом банківських установ дає можливість констатувати, що аналіз ресурсних позицій та сегментування банків за критеріями ресурсної конкурентоспроможності (відносна частка банку на ринку ресурсів) та перспективності (показник зростання попиту на ресурси) можна здійснити на основі базових положень матриці Бостонської консалтингової групи. Дана матриця дозволяє здійснити розподілити банківські установи на ті, що перебувають на стадії “зародження”, “зрілості”, “зосередження”, “скорочення”, а також виробити рекомендації для кожної з груп банків щодо посилення їх конкурентних позицій відповідно до ресурсних потреб клієнтів та пропозицій акціонерів й кредиторів.

В роботі розглянуто, що управління банківськими ресурсами здійснюється на двох рівнях: макроекономічному і мікроекономічному. На макроекономічному рівні управління здійснюють загальнодержавні інститути: Уряд і НБУ. Основними інструментами уряду є: відновлення (вливання) капіталу в окремі банки; стабілізація державних фінансів; зміна фіскальної політики; стримування інфляції; зростання ефективності та обсягів виробництва; зростання доходів населення; залучення кредитів міжнародних фінансових організацій (МФО); посилення захисту прав вкладників; покращення політичної стабільності в країні та ін..

В умовах післякризового відновлення діяльності банків особливої актуальності набувають питання забезпечення банків ресурсами, оптимізації їх структури та здешевлення вартості, раціональне та ефективне вкладення їх у малоризикові та високоефективні проекти, оптимальне збалансування пасивів та активів з метою мінімізації ризиків, створення дієвого механізму очищення банків від “поганих” активів.

Для вдосконалення управління ресурсами в посткризовий період необхідно використовувати наступні кроки: випереджаюче нарощування величини власного капіталу, необхідного для підвищення довіри до банку; посилення відповідальності власників банку за стан його управління; зменшення втрат

держави при масовому банкрутстві банків за чергової кризи; забезпечення довіри з боку клієнтів до банківської установи через інформованість їх про діяльність банку та послуги, комунікації з громадськістю, роз'яснення ситуації та подій; зниження затрат на формування ресурсної бази банку шляхом поступового зменшення депозитної ставки процента, вдосконалення організаційної структури банку, вдосконалення наукової організації праці, підвищення продуктивності праці, скорочення накладних витрат, вдосконалення ціноутворення та ін.; проведення виваженої кредитної політики, збалансованої за темпами і строками з формуванням ресурсної бази; зниження частки проблемних кредитів; формування оптимального складу ресурсів банку відповідно до його потреб та можливостей фінансового ринку; застосування новітніх методів управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Дослідження системи управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах ринкового реформування економіки дозволило зробити ряд висновків науково-теоретичного та прикладного характеру:

1. Економічна сутність ресурсного потенціалу банку передбачає визначення міри можливості своєчасного, достатнього, ефективного та надійного забезпечення банків необхідними для їх функціонування та розвитку ресурсами. У процесі розкриття економічної сутності ресурсного потенціалу банку встановлено, що:

- обсяг та структура ресурсного потенціалу банків перебувають під впливом факторів зовнішнього середовища, а саме: політичних, економічних, соціальних, технологічних та правових чинників, також і внутрішнього;

- межі формування та реалізації ресурсного потенціалу визначаються найважливішим елементом базового рівня – фінансовим потенціалом, обсяг якого формує структуру інших компонентів ресурсного потенціалу.

2. Формування ресурсного потенціалу передбачає формування завдань щодо розроблення та реалізації ресурсної стратегії; розроблення оптимальної структури фінансового механізму; обґрунтування ефективності фінансових методів та інструментів, а також видів забезпечення, які формують структуру цього механізму; реалізацію принципів пріоритетності, коригування, контролю, розвитку, відповідальності та моніторингу. Формування ресурсного потенціалу банків дозволить:

- здійснити комплексний аналіз усіх елементів та процесів, що пов'язані з формуванням та розвитком системи ресурсів банків;

- визначити бар'єри, що перешкоджають ефективному формуванню та реалізації ресурсного потенціалу банків;

- віддаючи перевагу окремим методам формування та напрямам реалізації ресурсного потенціалу, виявити ресурсні тенденції банків – домінування національної чи зовнішньої складової у ресурсному потенціалі, кредитного чи факторингового спрямування акумульованих коштів тощо;

- позитивно вплинути на банківську систему країну, оскільки підвищаться якість та кількісні параметри процесу формування, управління та реалізацію ресурсних можливостей банків.

3. Забезпечити в кінцевому підсумку оптимальну структуру ресурсної бази здатний процес управління ресурсним потенціалом банків. Дана структура комплексно враховує прибутковість, ліквідність і ризик. З цих позицій управління ресурсним потенціалом банків розглянуто як сукупність етапів управлінського процесу, що передбачає впорядковану послідовність дій з формування та розміщення його ресурсного потенціалу із застосуванням методичного інструментарію управління. Управління ресурсним потенціалом банку потрібно розглядати узагальнено з точки зору динаміки змін в єдності двох основних складових: управління наявними ресурсами; управління потенційними ресурсами на основі прогнозних значень показників.

4. Управління ресурсним потенціалом передбачає використання системи критеріїв моніторингу, діагностики і коригування реалізації ресурсних стратегій шляхом оптимізації набору фінансових та нефінансових показників щодо використаних та потенційних ресурсних можливостей банків. Ця система дозволяє оцінювати усі елементи ресурсного потенціалу (як кількісного, так і якісного характеру), забезпечує трансформацію уваги з фінансових на інші види ресурсів, демонструє наявність тісного зв'язку управлінського персоналу з ринковим середовищем. Використання збалансованої системи показників формування ресурсного потенціалу банків дозволить враховувати фактори ринкового середовища та забезпечувати змінність комплексної оцінки ефективності функціонування усіх елементів структури ресурсного потенціалу банку.

5. Рівень невизначеності умов ринкового середовища та потреба у швидкій адаптації до цих змін пояснює необхідність застосування стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банківських установ з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків та забезпечення їх існування у довгостроковій перспективі. Відповідно до цілей управління розвитком банку

формуються функції стратегічного та поточного рівнів управління ресурсним потенціалом.

На основі базових положень матриці Бостонської консалтингової групи у роботі розглянуто методику визначення ресурсних позицій банків за критеріями ресурсної конкурентоспроможності – відносної частки конкретного банку на ринку ресурсів, а також перспективності – показника зростання попиту на ресурси. Для характеристики ресурсних позицій банків виділено такі сегменти матриці, як “зародження”, “зростання”, “зосередження”, “скорочення”.

Сегмент “зростання” передбачає, нові альтернативні джерела та методи формування фінансових ресурсів, що дозволяє акумулювати грошові кошти у значних обсягах та використовувати їх для проведення активних операцій.

Сегмент “зосередження” означає, що у минулому банк позиціонував у секторі “зростання”, однак зі зміною умов (сповільненням темпів росту) перемістився у цей сегмент та отримує привабливі доходи, зберігає конкурентні позиції на ринку шляхом акумулювання фінансових ресурсів у достатніх обсягах за ринковими ставками для здійснення активних операцій.

У сегменті “зародження” банківські продукти та послуги, відносяться до потенційно прибуткових та швидко зростаючих напрямів акумулювання та вкладення ресурсів, однак відносна частка на ринку у порівнянні з конкурентами є незначною. Розташування банківських продуктів та послуг у сегменті “скорочення”: характеризується низькими темпами росту (значення до 50%) та слабкими конкурентними позиціями на ринку (відносна частка на ринку є меншою значення 1).

Таким чином, стратегічне управління ресурсним потенціалом забезпечує формування цілей банківської установи разом з визначенням пріоритетних напрямів розвитку, правильний вибір стратегії розвитку, зокрема: чіткий відбір альтернатив розвитку та відповідного розподілу ресурсів, пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом, ефективне використання наявних та залучення потенційних ресурсів, розміщення їх у прибуткові напрями операцій, управління зовнішніми відносинами.

6. Необхідною передумовою фінансової надійності є прибуткова діяльність, саме тому, основними шляхами подолання негативних тенденцій у банківській системі та напрямками забезпечення стабільної прибуткової діяльності банків у перспективі повинні бути:

– зростання та покращення якості й структури активів за рахунок збільшення частки саме дохідних активів, що сприятиме збільшенню доходів і зниженню рівня банківських витрат;

– диверсифікація дохідних джерел (ефективних напрямів розміщення ресурсів);

– розроблення комплексу заходів щодо зменшення ризиків активних операцій банків, нарощування обсягу власного капіталу та покращення його якісних характеристик.

7. Обґрунтовано, що при формуванні оптимальної ресурсної бази банків слід враховувати комплексний взаємовплив таких показників, як прибутковість, ліквідність і ризик. Це впливає з того, що, по-перше, одержання прибутку є основною метою діяльності банку; по-друге, ймовірність отримання чи недоотримання прибутку визначається ступенем ризику, на який наражається банк у процесі своєї діяльності; по-третє, здатність банку забезпечити своєчасне виконання грошових зобов'язань (ліквідність) проявляється на ступені його ризику та величині очікуваного прибутку, що визначає ліквідність як первинну складову по відношенню щодо двох інших категорій, яка певною мірою впливає на них.

8. Основною метою управління ресурсним потенціалом банків є нарощування обсягу ресурсів згідно потреб підтримання достатньої ліквідності кожного банку і забезпечення його рентабельності на рівні, адекватному зростанню вартості власного капіталу. З метою досягнення цілей в посткризовий період необхідним є:

- відновлення довіри до банків з боку клієнтів через нарощування власного капіталу, підвищення ефективності державного гарантування вкладів, покращення поінформованості клієнтів про діяльність банків, вдосконалення

комунікації їх з громадськістю.

- запровадження сучасних методів управління ризиками, пов'язаними з формуванням ресурсної бази;

- формування оптимального складу ресурсів банку відповідно до його стратегічних потреб та можливостей фінансового ринку;

- підвищення ефективності кредитної політики, збалансованість за вартістю, темпами і строками з ресурсною політикою. Зниження частки ризикових (проблемних) активів та підвищення частки ліквідних активів;

- динамічне нарощування власного капіталу до рівня, достатнього для забезпечення ефективної діяльності банку та підтримання його надійності.

Таким чином, ефективне формування та управління ресурсним потенціалом банками дозволить підвищити рівень капіталізації банків та якості корпоративного управління в банках, удосконалити управління ризиками та внутрішнього контролю, забезпечить прозорість функціонування банківської системи, дозволить збільшити асортимент банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансові ресурси та фінансові потоки (теоретичний аналіз) : монограф. / Г. М. Азаренкова ; Нац. банк України, Укр. акад. банківської справи справи, Харківська філія. – Х, 2003. – 102 с.
2. Азаренкова Г. Організація управління фінансовими потоками сучасного банку: стереоскопічний погляд / Г Азаренкова, Н. Лобігер // Банківська справа. – 2008. - № 4 – С. 48-63.
3. Алексеєнко М. Д. Капітал банку : питання теорії і практики: монограф. / М. Д. Алексеєнко. – К. : КНЕУ. – 2002. – 276 с.
4. Аналіз банківської діяльності: [підручник] / [А. М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко та ін.] ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2003. – 599 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Аналітичний огляд банківської системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rurik.com.ua.
7. Арестархов О. “Слони” ідуть на Захід / О. Арестархов // Бизнес. – 2004. – № 4. – С. 53 – 54.
8. Банківська діяльність в Україні: проблеми, перспективи розвитку, напрями вдосконалення : наук. доповідь / за заг. ред. Б. І. Пшика; Львів. ін-т банк. справи ун-ту банк. справи НБУ. – К. : УБС НБУ, 2008. – 119 с.
9. Банківська справа : навч. посіб. / М-во освіти і науки України. ТАНГ ; за ред. Р. І. Тиркала. – Т. : Карт-Бланш, 2001. – 318 с.
10. Банківські операції : [підручник] / [А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф.Пуховкіна та ін.] ; за ред. А.М. Мороза. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 608 с.
11. Банковское дело : стратегическое руководство / рук проекта У. Гулд ; под ред В. Платонова, М. Хиггинса. – М. : Консалбанкир, 1998. – 432 с.
12. Банковское дело : учебник / под ред. В. И Колесникова, Л. П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 480 с.

13. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник НБУ. – 2009. – № 4. – С. 18–19.

14. Барановський О. Іноземний капітал на ринках банківських послуг України, Росії, Білорусі / О. Барановський // Вісник НБУ. – 2007. – № 9. – С. 12–20.

15. Барилюк І. В. Деякі аспекти проблеми удосконалення банківської системи України в умовах інтеграційних процесів / І. В. Барилюк // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали V Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів : 3 т. – Донецьк : ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”, 2008. – Т. 1. – С. 49–50.

16. Барилюк І. В. Деякі аспекти стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ в Україні / І. В. Барилюк // Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 22-24 травня 2008 р. – С. 308–310.

17. Барилюк І. В. Механізм реалізації та розвитку ресурсного потенціалу банківських установ в Україні / І. В. Барилюк // Науковий вісник Чернівецького національного університету : збірник наук. праць. Економіка. – Чернівці : РУТА. – 2008. – Вип. 368–369. – С. 184–189.

18. Барилюк І. В. Ресурсний потенціал банку: сутність, структура, властивості / І. В. Барилюк // Науково-теоретичний журнал Хмельницького національного університету “Наука й економіка”. – 2008. – Вип. 2 (10). – С. 9

19. Барилюк І. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах інтеграції у світову фінансову систему / І. В. Барилюк // Галицький економічний вісник. – 2008. – Вип. 2 (17). – С. 119–125.

20. Барилюк І. В. Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах світової фінансової кризи / І. В. Барилюк // Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів : виклики і перспективи : матеріали міжнародної наукової студентсько-

аспірантської конференції, Львів, 15-16 травня 2009 р. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – С. 25–26.

21. Барилюк І. В. Стратегія та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ / І. В. Барилюк // Становлення і розвиток банківської системи України в умовах ринкових перетворень в економіці : зб. тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції до 30-ти річчя факультету банківського бізнесу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : Астон, 2008. – С. 22–24.

22. Барилюк І. В. Управління банківським ресурсним потенціалом в умовах світової фінансової кризи / І. В. Барилюк // Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи в Україні : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 21-22 травня 2009 р. – Львів, 2009. – С. 58–61.

23. Большой коммерческий словарь / под ред. Т. Ф. Рябовой. – М. : Война и мир, 1996. – 400 с.

24. Большой энциклопедический словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vedu.ru/BigEncDic/11773>

25. Васюренко Л. В. Ресурси комерційного банку : теоретичний та прикладний аналіз: моногр. / Л. В. Васюренко, І. М. Федосік. – Х. : ПП Яковлева, 2003. – 88 с.

26. Васюренко О. В. Банківський менеджмент: посібник / О. В. Васюренко. – К. : Академія, 2001. – 320 с.

27. Васюренко О. В. Банківський нагляд : [підручник] / О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко. – К. : Знання, 2010. – 600 с.

28. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – № 1 (43). – С. 58–64.

29. Васюренко О. В. Банківські операції: [навч. посібник] / Васюренко О. В. – [6-те вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 305 с.

30. Васюренко О. В. Современные методы управления банковскими ресурсами / О. В. Васюренко– Х. : Гриф, 1997. – 392 с.

31. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс

: [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.

32. Внедрение BSC: советы от автора концепции [Электронный ресурс] // Финансовый директор. — 2006. — № 4. — Режим доступа до журн.: www.fd.ru/archive_art/17526/html.

33. Вовчак О. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського і реального секторів економіки України / О. Вовчак, Н. Поляк // Вісник НБУ. — 2009. — № 9. — С. 22–25.

34. Вовчак О. Фінансова стратегія розвитку банку як передумова ефективності його розвитку / О. Вовчак, Н. Меда // Банківська справа. — 2008. — № 3. — С. 23-36.

35. Вожжов А. П. Процессы трансформации банковских ресурсов : [монография] / А. П. Вожжов. — Севастополь : Изд-во СевНТУ, 2006. — 339 с.

36. Волохата К.О. Сутність і значення ресурсної бази банків / К.О. Волохата, В.Є. Волохата // Вісник Університету банківської справи НБУ. — 2011. - № 1(10). — С. 147-154.

37. Галіцейська, Ю. Теоретичні аспекти дослідження суті та завдань ресурсної бази банку / Ю. Галіцейська // Банківська справа. — 2012. — № 5. — С. 13-21.

38. Галіцейська, Ю. Теоретичні основи формування ресурсної політики комерційних банків та її особливості в сучасних економічних умовах / Ю. Галіцейська // Світ фінансів. — 2012. — Вип. 1. — С. 94-101.

39. Геєць В. Іноземний капітал у банківській системі України / В. Геєць // Дзеркало тижня. — 2006. — № 26. — С. 24-35.

40. Глава из книги Роберта Каплана, Дейвида Нортонa “Стратегические карты” Изд-во “Олимп-Бизнес” [Электронный ресурс] : ITeam // Режим доступа до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_145/.

41. Годин А. Ресурсная политика – основа управления банком / А. Годин, Р. Курилов // Вестник Института экономики РАН. — 2009. — № 2. — С. 209–214.

42. Гринько О. Прогнозування ресурсів банківських установ / О. Гринько, В. Хохлов // Вісник НБУ. — 2008. — № 8. — С. 30–36.

43. Дзюблюк О. В. Оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку / О. В. Дзюблюк // Фінанси України. – 2002. - № 5. – С. 129-138.
44. Дзюблюк О. В. Оптимізація формування ресурсної бази комерційного банку / О. В. Дзюблюк // Банківська справа. – 2008. - № 5. – С. 38-46.
45. Дмитрієва О.А. Формування ресурсної бази комерційного банку в умовах глобалізації фінансової системи України / О.А. Дмитрієва // Вісник СевНТУ. – 2011. – № 166. – С. 46-49.
46. Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент у банку. – Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 306 с.
47. Дубовик О. В. Формування конкурентоспроможності банку: [монографія] / О. В. Дубовик, А. Я. Кузнєцова, Т. Д. Гірченко. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.
48. Д'яконова І. Пошук стратегії розвитку банківської системи в умовах глобалізації фінансових ринків / І. Д'яконова // Вісник НБУ. – 2008. - № 2. – С. 26-31.
49. Егорова Н. Е. Модели и методы анализа финансовых инструментов кредитной политики банка и динамики его развития в условиях переходного периода / Н. Е. Егорова, А. М. Смулов. – М. : ЦЭМИРАН, 1999. – 28 с.
50. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : [навч. посіб.] / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми : Університетська книга, 2007. – 523 с.
51. Єрін Р. С. Сутність управління ресурсним потенціалом банку / Р. С. Єрін // Управління розвитком. – 2012. - №8. – С. 85 - 86
52. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів: в-во Львівська політехніка, 2005. – 713 с.
53. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – [4-те вид., випр. та доп.]. – К. : Т-во “Знання”, КОО; Л. : Видавництво Львів. банк. ін.-ту НБУ, 2002. – 566 с.
54. Закон України “Про банки і банківську діяльність”: [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

55. Закон України “Про Національний банк України” : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

56. Закон України “Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб” : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

57. Заруба О. Д. Банківський менеджмент та аудит / О. Д. Заруба. – К.: Видавництво «Лібра», 1996. – 224с.

58. Заславська Н. Особливості формування ресурсів банківського сектору регіону та їх розміщення в реальну економіку / Н. Заславська // Вісник НБУ. – 2009. – № 4. – С. 52–55.

59. Землячов С. В. Ресурсна база комерційних банків та особливості її формування в Україні: [монографія] / С. В. Землячов. – Сімферополь: Національна академія природоохоронного та курортного будівництва, 2008. – 185 с.

60. Землячок С. М. Ресурсна база комерційних банків та особливості її формування в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 “Гроші, фінанси і кредит” / С. М. Землячок. – К., 2005. – 20 с.

61. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели [Електронний ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – : Режим доступу до статті : www.vip-anatech.ru

62. Катькало В. С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к “стратегической теории фирмы” / В. С. Катькало // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 4. – С. 83–94.

63. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.

64. Катькало В. С. Классика теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт – Петербургского университета. – 2006. – № 1. – С. 70–82.

65. Катькало В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии

стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003б. – № 3. – С. 3–17.

66. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Вып. 4 (№ 32). – С. 20–42.

67. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – Вып. 3 (№ 24) – С. 3 – 26.

68. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.

69. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.

70. Колодізев О. М. та ін. Фінансовий менеджмент у банках : концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері : навч. посіб. / О. М. Колодізев. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 405 с.

71. Копилюк О. І. Теоретичні підходи до розкриття сутності банківських ресурсів / О. І. Копилюк, О. М. Музичка О. М. // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – Вып. 5(60). – К., 2006 – С. 18-22.

72. Косован К. С. Управление ресурсами в коммерческом банке / К. С. Косован // Деньги и кредит. – 2001. - № 6. – С. 32-36.

73. Костирко Л. А. Управление ресурсной базой коммерческого банка / Л. А. Костирко, Т. В. Пашенко, М. М. Агеев. – Луганск : ВУГУ, 1999. – 235 с.

74. Кузьмін В. В. Банківські операції : навч. посіб. / В. В. Кузьмін, О. В. Андрейченко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – 418 с.

75. Лобанова А. Л. Ресурсна політика комерційних банків України / А. Л. Лобанова // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 88–95.

76. Люткевич О. М. Дослідження характеристик і показників функціонального впливу іноземного капіталу на ринок банківських послуг

України / О. М. Люткевич // Регіональна економіка. – 2008. – № 1. – С. 106–114.

77. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

78. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : [підручник] / Б. М. Мізюк . – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

79. Мочерний С. В. Банківська система України: навч. посібн. / С. В. Мочерний, Л. С. Тришак. – Львів, 2004. – 300 с.

80. Музичка О. М. Механізм оптимізації ресурсної бази банку / О. М. Музичка // Вісн. Львів. комерц. акад. – Вип. 25 / [ред. кол. Башнянин Г. І., Дайновський Ю. А., Єлейко В. І. та ін.]. – Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2007. – С. 469-474.

81. Музичка О. М. Формування стратегії управління ризиками банку / О. М. Музичка // Зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. до 30-ти річчя фак. банківського бізнесу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Т. : Астон, 2008. – С. 164-165.

82. Неізнана О. В. Операції комерційних банків по залученню коштів: сучасні технології та світові тенденції розвитку [Текст] / Неізнана О. В. // Фондовий ринок. – 2007. – № 31. – 10 авт. – С. 2-5.

83. Ожегов С. И. Словарь русского языка [57 тыс. слов] / под ред. проф. Н. Ю. Шведовой. – 16-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1984 – 797 с.

84. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.

85. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

86. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия : [научное издание] / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х. : Изд. ХГЕУ, 2003. – 220 с.

87. Павлюк С. М. Формування ресурсів комерційних банків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 “Гроші, фінанси і кредит” / С. М. Павлюк. – К., 2005. – 20 с.

88. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа

стратегического управления [Електронний ресурс] // ITeam. – Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3220/.

89. Петрук О. М. Банківська справа : навч. посіб. / О. М. Петрук; за ред Ф. Ф. Бутинця. – К. : Кондор, 2004. – 461 с.

90. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.

91. Рисін В. В. Формування та розміщення довгострокових ресурсів банків в Україні : монографія / В. В. Рисін, М. В. Рисін. – К. : УБС НБУ, 2008. – 234 с.

92. Розвиток банківської системи України як основа реалізації стратегії економічного зростання: Монографія / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 384 с.

93. Российская банковская энциклопедия / Редкол. : О. И. Лаврушин и др. – М. : Энциклопедическая Творческая Ассоциация, 1995. – 552 с.

94. Роуз П. С. Банковский менеджмент: Предоставление финансовых услуг : / П. С. Роуз; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1995. – 768 с.

95. Рюегг-Штюром Й. Новая системная теория и внутрефирменные изменения / Й. Рюегг-Штюром // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 72–78.

96. Сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.

97. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : [навчальний посібник] / І. В. Сало, А. О. Криклій. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2007. – 314 с.

98. Советский энциклопедический словарь / [глав. ред. А. М. Прохоров]. – М. : Советская энциклопедия, 1988. – 1600 с.

99. Стефаненко М. М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень / М. М. Стефаненко // Фінанси України. – 2007. – № 7. – С. 112–117.

100. Торяник Ж. І. Роль іноземного капіталу у забезпеченні достатності ресурсного потенціалу банків / Ж. І. Торяник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 3(81). – С. 182 – 188.

101. Управління діяльністю банку: методологія і практика : монографія / [авт. кол. : О. В. Васюренко, І. М. Федосік, Л. В. Васюренко, О. М. Христофорова, Л. П. Семенюк, О. М. Сидоренко; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка]. – К. : УБС НБУ, 2008. – 230 с.

102. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учебник для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 416 с.

103. Фінансовий менеджмент у банку [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. О. Омелянович [та ін.] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 230 с.

104. Фурсова В.А. Формування ресурсної бази комерційних банків: сучасний стан і перспективи розвитку / В.А. Фурсова, М.О. Капелюшна // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. – 2011. – №50. – С. 118-124.

105. Хараман В. С. Ефективність використання залучених ресурсів банків і механізму управління ними [Текст] / В. С. Хараман // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – Вип. 22. – С. 147-152.

106. Черников А. Balanced Scorecard без секретов [Електронний ресурс] // ITeam. – Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy.

107. Швець Н. Р. Аналіз та оцінка ресурсів банку : моногр. / Н. Р. Швець ; Чернівецьк. нац. ун-т. – Чернівці : Рута. – 2006. – 168 с.

108. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

109. Шулевська О. Ресурсні аспекти банківської кризи 2008-2009 років в Україні / О. Шулевська // Вісник НБУ. – 2011. – №2. – С. 16-19.

110. Шулевська О. Чинники, що визначають формування ресурсної бази банків / О. Шулевська // Фінанси, облік і аудит. – 2009. – №13. – С. 202-210.