

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНО-  
МІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Ж. М. Довгань**

**МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ**

**ПІДРУЧНИК**

**Тернопіль  
ТНЕУ  
2017**

УДК 336.71

Д 58

**Рецензенти:**

**Л. В. Кузнєцова** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківської справи Одеського національного економічного університету;

**Л. О. Примостка** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту банківської діяльності ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;

**С. К. Реверчук** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківського і страхового бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

*Рекомендовано  
вченою радою ТНЕУ як підручник для студентів  
економічних спеціальностей вищих навчальних закладів  
(протокол № від 22 червня 2017 р.)*

**Д 58** Довгань Ж. М.

Менеджмент у банку [Текст] : підруч. / Ж. М. Довгань. – Тернопіль : Економічна думка, 2017. – 512 с.

**ISBN 978-966-654-468-4**

У підручнику викладено теоретичні та практичні питання менеджменту у банку. Подані теми розкривають зміст банківського менеджменту, організації роботи та планування діяльності банку, методи та прийоми управління власним капіталом, активами і пасивами банку як щодо формування окремих комбінацій у структурі балансу, так і в процесі управління ризиками, ліквідністю і прибутковістю. Підручник призначений для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей магістерського рівня підготовки, аспірантів, викладачів, а також спеціалістів-практиків, які цікавляться проблемами банківського менеджменту.

**УДК 336.71**

**ISBN 978-966-654-468-4**

© Довгань Ж. М., 2017

© «Економічна думка ТНЕУ», 2017

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>7</b>
-----------------------	----------

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

<b>МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКУ .....</b>	<b>11</b>
----------------------------------	-----------

1.1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту.....	11
---	----

1.2. Напрями діяльності банківського менеджменту .....	22
--	----

1.3. Функції менеджменту банківської установи .....	24
---	----

1.4. Інструментарій менеджменту у банку .....	30
---	----

1.5. Правові основи менеджменту у банку .....	38
---	----

1.6. Особливості менеджменту банків в умовах сучасної економіки України .....	40
---	----

<i>Терміни і поняття .....</i>	<b>46</b>
--------------------------------	-----------

<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<b>46</b>
--	-----------

### **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ....**

2.1. Сутність і зміст організації банківської діяльності .....	47
--	----

2.2. Принципи організаційного процесу у банку .....	50
---	----

2.3. Типи систем управління банком .....	52
--	----

2.4. Види організаційних структур банківських установ.....	55
--	----

2.5. Причини і фактори зміни організаційної структури банків... 63
--

2.6. Суб'єкти управління банку та їхні повноваження .....	66
---	----

2.7. Сучасні тенденції у формуванні організаційних структур банків.....	75
---	----

<i>Терміни і поняття .....</i>	<b>79</b>
--------------------------------	-----------

<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<b>79</b>
--	-----------

### **РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ**

<b>БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>81</b>
------------------------------------	-----------

3.1. Сутність планування у банку .....	81
--	----

3.2. Види планування у банківській установі.....	86
3.3. Стратегічне планування у банку, його етапи.....	88
3.4. Тактичне планування. Складання бізнес-плану у банках.....	120
3.5. Фінансове планування і бюджетування.....	128
<i>Терміни і поняття</i> .....	<b>141</b>
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	<b>142</b>

#### **РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ БАНКУ..... 143**

4.1. Суть і призначення власного капіталу банків.....	143
4.2. Види банківського капіталу та методи оцінювання його вартості.....	147
4.3. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика.....	150
4.4. Новітні вимоги до визначення адекватності власного капіталу банківських установ.....	165
4.5. Методи управління власним капіталом банку.....	176
<i>Терміни і поняття</i> .....	<b>197</b>
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	<b>197</b>

#### **РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ПАСИВАМИ БАНКУ..... 199**

5.1. Склад і структура пасивів банку.....	199
5.2. Суть управління банківськими пасивами.....	213
5.3. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках.....	218
5.4. Організація управління зобов'язаннями банків.....	222
<i>Терміни і поняття</i> .....	<b>240</b>
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	<b>241</b>

<b>РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПОЗАБАЛАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ .....</b>	<b>243</b>
6.1. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами .....	243
6.2. Управління кредитним портфелем банку .....	256
6.3. Кредитна політика банку .....	260
6.4. Ціноутворення банківських кредитів .....	268
6.5. Управління портфелем цінних паперів банку .....	276
6.6. Управління позабалансовою діяльністю банку .....	287
<i><b>Терміни і поняття .....</b></i>	<b>291</b>
<i><b>Запитання для самоконтролю .....</b></i>	<b>291</b>
<b>РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ .....</b>	<b>293</b>
7.1. Еволюція підходів до управління активами і пасивами банківських установ: їхні переваги та недоліки .....	293
7.2. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП) .....	300
7.3. Стратегії управління активами і пасивами банків .....	315
7.4. Методи управління активами і пасивами банківських установ .....	323
7.5. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку .....	336
7.6. Організаційна структура управління активами і пасивами банку. Комітет з управління активами та пасивами .....	347
<i><b>Терміни і поняття .....</b></i>	<b>356</b>
<i><b>Запитання для самоконтролю .....</b></i>	<b>356</b>

<b>РОЗДІЛ 8. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ</b>	<b>357</b>
8.1. Сутність, класифікація та методи оцінювання ризиків у банківській діяльності .....	357
8.2. Організація управління банківськими ризиками .....	366
8.3. Система ризик-менеджменту в банку .....	376
8.4. Система управління кредитним ризиком у банківських установах .....	381
8.5. Методи управління ризиком незбалансованої ліквідності банку .....	399
8.6. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності .....	409
<i><b>Терміни і поняття</b></i> .....	<b>432</b>
<i><b>Запитання для самоконтролю</b></i> .....	<b>432</b>
<b>РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ</b> .....	<b>433</b>
9.1. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції .....	433
9.2. Управління ліквідністю у банківських установах .....	437
9.3. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності .....	445
9.4. Методи управління ліквідністю банку .....	448
9.5. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах .....	456
9.6. Управління ліквідною позицією банку через управління обов'язковими резервами .....	467
<i><b>Терміни і поняття</b></i> .....	<b>471</b>
<i><b>Запитання для самоконтролю</b></i> .....	<b>471</b>
<b>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ</b> .....	<b>473</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	<b>485</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>491</b>

## ПЕРЕДМОВА

*Управляти – означає вести підприємство до його мети, використовуючи всі ресурси, що є в його розпорядженні.*

*А. Файоль (1841–1925)*

Запорукою повноцінного функціонування економіки країни є наявність ефективно діючої банківської системи, оскільки саме їй належить визначальна роль у стимулюванні економічного зростання. Однак особливістю сучасної вітчизняної економіки останніх років є зростаюча інтенсивність кризових явищ у фінансово-банківській сфері та зниження її фінансової стабільності. Причинами таких явищ є наявність макроекономічних дисбалансів та політичних потрясінь у країні, прорахунки політики банківського нагляду, а також слабкість банківської системи, яка виявляється в низькому рівні якості менеджменту банку.

Світовий досвід підтверджує, що найвищі економічні та фінансові показники мають ті корпорації, в яких високоефективне управління. Нині якість менеджменту – головний фактор, який визначає конкурентоспроможність фірми, галузі, країни. визначені тенденції висувають додаткові вимоги до фінансового забезпечення розвитку економіки, що відповідно, потребує розробки та впровадження науково обґрунтованих методів управління банківською діяльністю. Управління як поточне, так і перспективне, є і залишається головною складовою успіху банківської діяльності. За цих обставин особливого значення набуває розробка якісно нових інструментів реалізації ефективного менеджменту банку, спрямованих на пошук, створення і використання можливостей

конкурентного середовища для забезпечення його функціонування та розвитку в умовах інтернаціоналізації банківської конкуренції.

З огляду на це забезпечення стабільності на рівні як банківської системи, так і окремого банку, неможливе без використання сучасних інструментів та технологій банківського менеджменту. Застосування таких інструментів є актуальним для вітчизняних банків, оскільки, по-перше, сучасний рівень нестабільності оточення висуває додаткові вимоги до системи банківського менеджменту; по-друге, для запобігання кризовим ситуаціям необхідно збільшити значимість аналізу майбутнього і підвищити гнучкість управління; по-третє, відбувається впровадження нових складових у процес менеджменту банку, що потребує координації його функцій. Банк, який правильно реалізує стратегію і тактику свого розвитку через інструментарій менеджменту, може забезпечити тривале перебування на стадіях зростання та зрілості.

Водночас важливою є роль менеджменту у механізмі функціонування банків. Це пояснюється тим, що особливість банківського бізнесу полягає у високому ступені ризику. Саме висока ризиковість спонукає банки інтенсивно використовувати різні способи захисту для збереження фінансових позицій при одночасному вирішенні наявних проблем. Одним із таких способів є зважене управління фінансами банку. Банківський менеджмент забезпечує фінансову стабільність банку, його прибутковість і ліквідність.

З огляду на вищеподане важливого значення при підготовці спеціалістів банківської системи набуває видання підручника «Менеджмент у банку», що дасть можливість удосконалити управлінські механізми, які реалізуються вітчизняними банками, з метою підвищення їхньої надійності й адекватності ринковій кон'юнктурі, а також впровадження науково обґрунтованих підходів до управління банківською установою.



Головною метою підручника «Менеджмент у банку» є ознайомлення з основними положеннями, методами і прийомами управління діяльністю банку в умовах розвитку і формування фінансових ринків.

Підручник «Менеджмент у банку» містить систематизований виклад навчального матеріалу відповідно до навчальної програми дисципліни «Менеджмент у банку», що вивчається у вищих навчальних закладах освіти у процесі підготовки фахівців банківської справи. Підручник складається з дев'яти розділів, в яких описана теорія і практика організації та функціонування раціонального управління банківськими установами в умовах сучасної економіки. Особлива увага у виданні зосереджується на змісті управління активами й пасивами банку як щодо формування окремих комбінацій у структурі балансу, так і в процесі управління ризиками, ліквідністю та прибутковістю, що дасть змогу студентам самостійно творчо осмислювати і приймати оптимальні управлінські рішення, які забезпечують максимізацію прибутку і ринкової вартості банківської установи. Крім цього, послідовно розкрито суть, цілі та засади менеджменту в банку; можливості організаційної побудови системи його управління; роль планування в системі управління та методологія процесу стратегічного й оперативного планування у банківській установі; узагальнено методичні аспекти управління власним капіталом, зобов'язаннями та активами. Значну увагу приділено комплексному підходу до управління активами і пасивами для максимізації вартості банку, яка характеризується прибутковістю і ризиковістю операцій, які він здійснює.

Кожен розділ містить: перелік і виклад змісту питань, що є обов'язковими для вивчення; поняття і терміни, які необхідно знати після опрацювання матеріалу теми; перелік контрольних запитань, які сприятимуть оперативному контролю якості засвоєного матеріалу. Виклад теоретичного матеріалу супроводжується значною кількістю наочних схем, таблиць. Підручник містить термінологічний словник, що полегшує засвоєння основних понять.

Підручник призначений для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей магістерського рівня підготовки, аспірантів, викладачів, а також спеціалістів-практиків, які цікавляться проблемами банківського менеджменту.

*Теорія без практики мертва,  
практика без теорії сліпа*

*Ю. Тронін*

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

### **МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКУ**

#### **1.1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту**

Важливою складовою успіху будь-якого банку є грамотна система управління. Труднощі, які переживають вітчизняні банки, з одного боку, відображають загальний стан економіки, а з іншого – є наслідком некваліфікованого управління.

Питання банківського менеджменту в Україні є найменш розробленими. Нині кожний банкір організовує менеджмент у своєму банку, базуючись не на системі загальноприйнятих цінностей, а лише на індивідуальному сприйнятті дійсності.

У банківській сфері нехтування формулювання чіткої концепції розвитку призводить або до відсутності планування діяльності взагалі, або до недотримання логічного взаємозв'язку між послідовними етапами процесу прийняття управлінських рішень – аналізом, плануванням, контролем, регулюванням (наприклад, регулювання не базується на плануванні, планування – на аналітичній роботі).

Банки сьогодні більше, ніж коли-небудь, перебувають під тиском необхідності адаптації: вимоги контролюючих органів, нове розуміння правосуддя, незадоволеність клієнтів, тривалий низький

рівень процентних ставок тощо потребують докорінної реорганізації й фундаментального переосмислення їхніх бізнес-моделей. Одночасний акцент на нові продукти та канали продажів і виконання регулюючих вимог збільшують потребу в постійній адаптації внутрішніх процесів. Важливим фактором, що підвищує роль менеджменту, є сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Цифрові технології, які в останні роки набули значного розвитку і є невід'ємною складовою людського існування, також фундаментально змінили взаємовідносини банків із приватними клієнтами. З одного боку, це дає змогу залучити нових клієнтів, а з іншого – з'являються нові ризики. Ще більш важливим є повне розуміння, як постачальник послуг у нових умовах може створити корисність для клієнтів і як можна конкурувати з новими, частково чужими в цій сфері, продавцями послуг. Отже, проблема рівня управління банківською діяльністю залишається значимою та актуальною.

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

- необхідність розробки обґрунтованої концепції розвитку банку, яка базується на комплексному підході до аналізу активів і пасивів, внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дає змогу діагностувати і прогнозувати банківську діяльність загалом;

- відсутність повноцінних систем інформаційного забезпечення процесу управління чи єдиного інформаційно-аналітичного простору банку;

- недостатність уваги системному аналізу, діагностиці й прогнозуванню своєї діяльності (не часто функціонують підрозділи чи служби, які виконують такі функції);

- недостатня розвиненість горизонтальних структурних зв'язків між підрозділами банків (і між банками), що призводить до прийняття неузгоджених і часто неефективних рішень;

- недостатньо уваги приділено підрозділам або службам, які реалізують системний аналіз, діагностику та прогнозування діяльності банку загалом, що означає незастосування механізмів

ефективного управління дохідністю банківської установи, технологій серйозного аналізу процесу її формування;

- відсутність цілісного змістовно узгодженого комплексу внутрішньобанківської документації, який регламентує всі терміни роботи, процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

- недостатня кваліфікація керівної ланки і співробітників банку у ході переходу банківської діяльності на міжнародні стандарти якості;

- слабка система управління і контролю за ризиками, яка не завжди адекватна до рівня ризиків, які бере на себе банк, і ринковій ситуації.

Таким чином, можна стверджувати, що банківське управління, для якого характерні вищеназвані недоліки, не може бути якісним й ефективним. Отже, в сучасних умовах сформувалась об'єктивна потреба в поглиблених наукових дослідженнях проблем управління діяльністю банків, у теоретичному осмисленні нових явищ у сфері, у розробці методів організації та управління банківською діяльністю, які є адекватними до сучасних реалій.

Значення банківського менеджменту у сучасних умовах зростає у зв'язку з посиленням впливу фінансових складових економічних відносин, загостренням конкуренції на ринку банківських послуг, масовим поширенням інформаційних і комунікаційних технологій.

**Менеджмент** (англ. «management» – «управління, адміністрація») як наука виник у США наприкінці XIX ст. Відповідно до сучасних підходів, менеджмент є:

- процесом управління матеріальними та людськими ресурсами, який забезпечує їхню інтеграцію та найбільш ефективне використання для досягнення визначених цілей;

- групою осіб, які згідно з чинним законодавством беруть зобов'язання щодо управління корпоративним бізнесом та власністю фірми.

Отже, **менеджмент** загалом можна визначити як систему економічного управління підприємством в умовах ринкової економіки, що передбачає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління та спрямоване на вибір оптимального одержання найвищих економічних результатів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Принципи й елементи сутності менеджменту

Принципи	Елементи
Чітка стратегія фірми і свобода пошуку в її межах	Визначення цілей і завдань фірми
Створення системи збору спеціалізованої інформації, зовнішніх зв'язків, обміну персоналом; активний пошук нових ідей	Виявлення найбільш ефективних способів досягнення цих цілей
Створення системи оцінювання і реалізації нових ідей	Упровадження на практиці управлінських рішень
Інтеграція особистих інтересів і цілей пошуку	Аналіз одержаних результатів
	Коригування раніше прийнятих рішень, їхня оптимізація
	Навчання та підготовка кадрів

Специфіка сфери управління визначає необхідність виокремлення в менеджменті різних напрямів: фінансовий менеджмент, управління персоналом, матеріальними фондами та ін.

Важливу увагу слід приділити визначенню банківського менеджменту, який є складовою успіху будь-якого банку.

В економічній літературі виділяють два підходи до трактування поняття «банківський менеджмент»: інституційний та функціональний. З точки зору інституційного підходу банківський ме-

неджмент, з одного боку, – це керівний орган, на якого покладені функції економіко-правового управління, а з іншого – це окремі індивідуальні банківські менеджери, які беруть участь в управлінському процесі. Функціональний підхід до розуміння банківського менеджменту, навпаки, зосереджується не на інституціях, а на визначеному спектрі завдань, реалізація яких дає змогу розуміти банківський менеджмент як систему структурних, системних і особистих економічних величин.

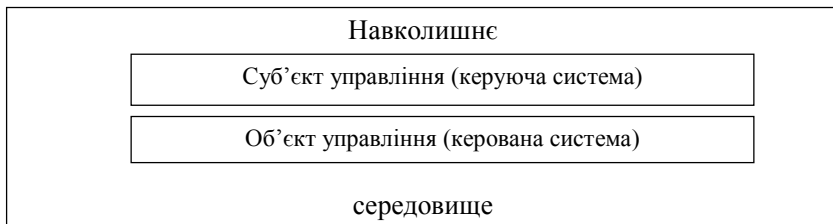
Деякі вчені банківський менеджмент розуміють як управління банком, спрямоване на вибір оптимального способу одержання найвищих економічних результатів із використанням класичного інструментарію менеджменту – планування, аналізу, регулювання і контролю. Відповідно сфера банківського менеджменту поділяється на два блоки: фінансовий менеджмент й управління персоналом.

**Банківське управління** – це своєрідне самоуправління, яке здійснюється не з боку зовнішнього середовища, а самим суб'єктом відповідно до власних міркувань, оцінок та інтересів банку. Разом з тим, управління з боку зовнішнього середовища і самоуправління слід розглядати як процеси, які перебувають у взаємозв'язку.

Таким чином, **банківський менеджмент** – це управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.), які пов'язані із стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом. Зміст цього поняття охоплює сукупність принципів, методів і технологій управління банком з метою збереження конкурентних переваг, підвищення прибутковості банку за умови дотримання надійності та ліквідності. Банківський менеджмент характеризується ієрархічністю, системністю, стійкістю та мобільністю, економічністю й ефективністю, завдяки яким забезпечується узгодженість цілей, можливостей банку та інтересів

його персоналу. Предметом праці у банківському менеджменті є інформація, результатом праці – управлінські рішення.

Основні елементи банківського менеджменту показано на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Макроструктура банківського менеджменту**

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

– рада директорів і правління банку (виконавча дирекція), які здійснюють функції загального (стратегічного) управління;

– основні підрозділи банку (front-office), що обслуговують клієнтів та уповноважені забезпечити операційну взаємодію з клієнтами банку на визначеному сегменті ринку, а також комітети банку, які здійснюють загальне керівництво його оперативною діяльністю;

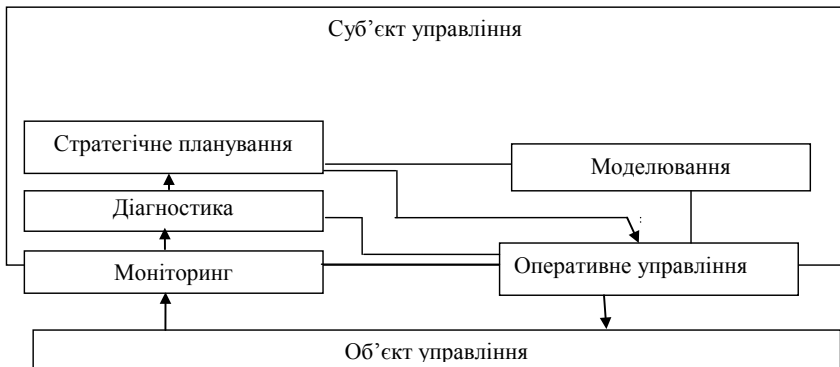
– допоміжні підрозділи, які відповідають за створення умов діяльності всіх структур банку;

– управлінські підрозділи банку (планово-економічне управління та управління ризиками), що відповідають за планування і контроль діяльності банку (контролінг) і підготовку звітів для суб'єктів загального (стратегічного) управління.



Схема взаємодії між його функціональними ланками (керівними особами – носіями відповідальних функцій), з точки зору дослідження операцій, має такий вигляд (рис. 1.2).

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



**Рис. 1.2.** Схема взаємодії функціональних підсистем суб'єкта управління

**Об'єкт управління** – це відносини банку із суб'єктами економіки, а також відносини підрозділів і керівних осіб усередині банку. Основні об'єкти банківського менеджменту можна представити таким чином (рис. 1.3).

Важливу роль відіграє навколишнє середовище, тобто сукупність відносин усередині банку, а також із зовнішнім світом (внутрішні та зовнішні фактори).

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



**Рис. 1.3. Об'єкти банківського менеджменту**

Ефективний менеджмент банку неможливий без дослідження і врахування факторів зовнішнього середовища. Традиційно зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого (постачальники інформації, технології, інфраструктура, трудові ресурси, капітал, клієнти, конкуренти, закони і законодавчі органи, нагляд і регулювання) та непрямого впливу (стан економіки, політичні, соціально-культурні фактори, міжнародні події, науково-технічний прогрес) (рис. 1.4).

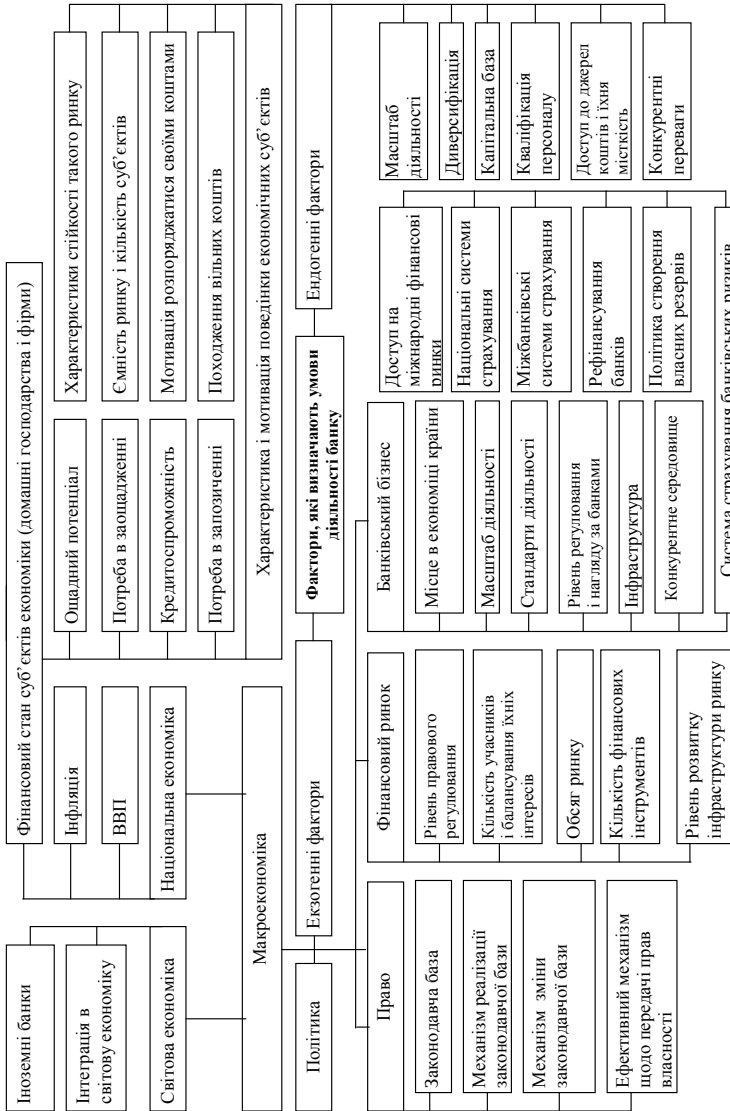


Рис. 1.4 Фактори впливу на діяльність банку

Якщо стан макросередовища, політичної системи, правового середовища і фінансового ринку створюють ті чи інші потенційні умови, то характеристики стану банківського бізнесу задають визначені межі діяльності банків. Стан банківської системи в економіці країни, рівень регулювання і нагляду, стандарти діяльності, інфраструктура, система страхування ризиків утворюють реальний механізм банківського бізнесу.

**Сучасна банківська установа** – це складна система, яка має забезпечити оптимальне поєднання інтересів своїх акціонерів, які полягають у максимальній віддачі вкладеного капіталу, клієнтів, які пред'являють попит на послуги банку, а також суспільства, зацікавленого в стабілізації економіки загалом і грошово-кредитної системи зокрема.

Базові принципи функціонування і розвитку банків можна подати таким чином (рис. 1.5).

Специфіка банківського менеджменту також полягає в його багатofункціональності. Менеджмент регулює у банках і фінансові ресурси, і цілі банку, і процес організації праці. Характерною особливістю банківського менеджменту є його прагматичний характер, спрямованість на практичне вирішення конкретних проблем.

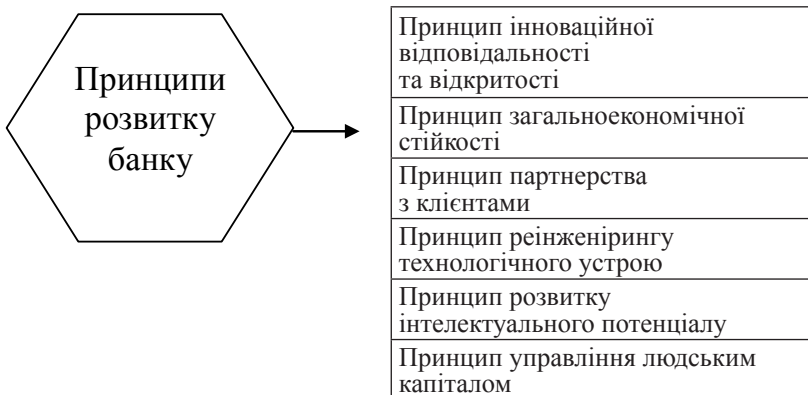


Рис. 1.5. Принципи функціонування і розвитку банку

У сучасному банківському менеджменті поширене управління за «слабкими сигналами», тобто управління на базі евристичних методів аналізу, прогнозу, інтуїції.

Науковці визначають певні історичні періоди становлення та розвитку менеджменту банку у зарубіжній банківській практиці [51]:

- 1880–1950 рр. – виникнення банківського менеджменту (депозитно-кредитний менеджмент), у межах якого реалізується основна банківська функція залучення та розміщення коштів; мета управління банком – балансування ліквідності й обсягів його кредитного портфеля;

- 1950–1980 рр. – становлення банківського менеджменту (інвестиційний менеджмент), в якому вивчаються й реалізуються основні положення базових шкіл загального менеджменту та їхнє застосування до банківської діяльності з метою диверсифікації операцій банку на фінансовому ринку й максимізації прибутку;

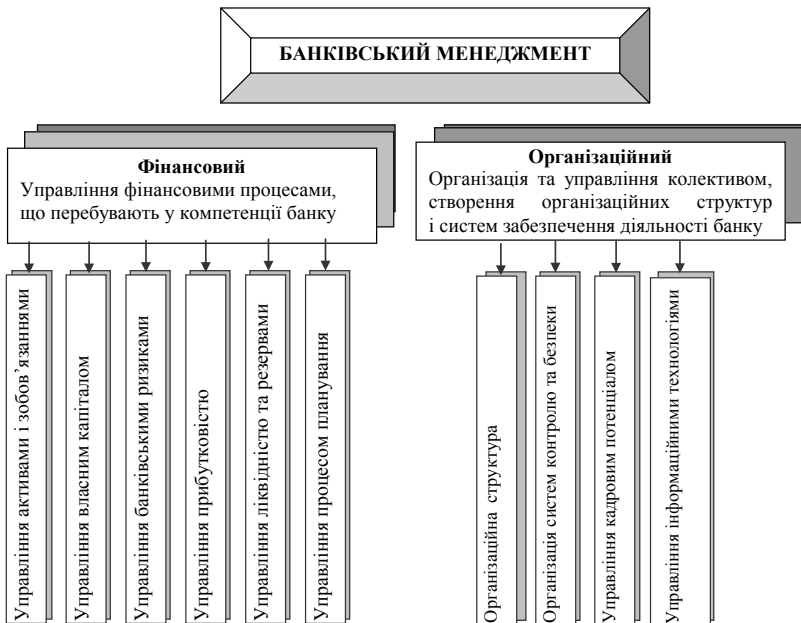
- 1980 р. – кінець XX ст. – розвиток банківського менеджменту і формування теорій управління банком (функціональний менеджмент), протягом якого відбувається виокремлення базових складових (фінансового і кадрового менеджменту), усвідомлення та застосування теорій фінансового менеджменту у сфері банківського бізнесу; основна мета – управління активами й пасивами з максимальною дохідністю та мінімальним запасом ліквідності;

- кінець XX ст. – донині – сучасний стан банківського менеджменту (маркетинговий менеджмент), який характеризується істотним посиленням контролю з боку центральних банків за рівнем банківських ризиків, масштабними злиттями й поглинаннями банків, розвитком сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, виокремленням підрозділу маркетингу в організаційній структурі банку. Визначною рисою періоду є орієнтація банківського менеджменту на значимість банку у розвитку суспільства й економіки, основна мета управління – оптимізація співвідношення «ризик-дохідність» та підвищення іміджу банку на ринку.

## 1.2. Напрями діяльності банківського менеджменту

Банківський менеджмент – це управління діяльністю банку, метою якого є максимізація його прибутку. Банківський менеджмент ґрунтується на аналізі факторів фінансового ринку, прогнозуванні економічної ситуації й мінімізації банківських ризиків.

За напрямками діяльності банківський менеджмент поділяють на фінансовий та організаційний (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Види банківського менеджменту**

Розподіл менеджменту у банку на вищезазвані два напрями зумовлений структурою об'єкта, на який спрямований банківський менеджмент, тому його можна розглядати як діяльність із

внутрішньобанківського регулювання, спрямовану передусім на дотримання вимог і нормативів, установлених органами банківського нагляду.

Основні напрями фінансового менеджменту зумовлені специфікою діяльності банку як особливого фінансового інституту. Ці напрями пов'язані як із загальними, так і конкретними завданнями банку. Основні напрями організаційного менеджменту банку традиційні, специфічною є лише змістовий бік окремих систем.

Таким чином, **фінансовий менеджмент у банку** – це система управління його грошовими потоками, яка передбачає визначення перспективних і поточних цілей банківської установи, стратегічне і тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів.

**Об'єктом** діяльності фінансового менеджменту у банку є процеси дослідження фінансових операцій банківської установи та управління потоками грошових коштів.

**Предметом** діяльності фінансового менеджменту у банківській установі є розробка і використання систем, методик раціонального планування та реалізації фінансової діяльності банку й управління фінансовими процесами залучення і розміщення грошових коштів.

**Основна ціль** фінансового менеджменту у банку – визначення раціональних вимог і методичних основ побудови оптимальних організаційних структур і режимів роботи функціонально-технологічних систем, що забезпечують планування та реалізацію фінансових операцій банківської установи і підтримують стійкість при заданих параметрах, спрямованих на приріст власного капіталу і прибуток за умови збереження стабільності та стійкості банку.

Фінансовий менеджмент у банківській установі, як і будь-яка система управління, складається із двох підсистем:

- **об'єкт управління** – потоки грошових коштів, що перебувають в обороті банку через фінансові операції. Правовий аспект цього процесу здійснюється безпосередньо через суб'єкта управління – банк як юридичну особу;

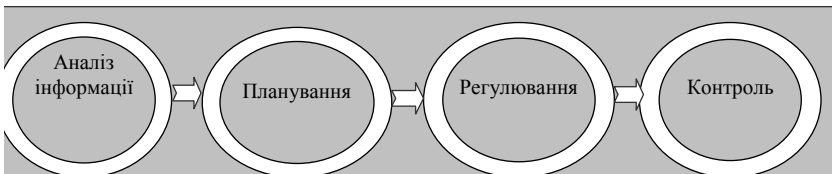
- **суб'єкт управління** – комплекс підрозділів, які за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в банку. Це аналітичні служби, планування, казначейство, служби контролю, які, як правило, очолює головний фінансовий менеджер.

### 1.3. Функції менеджменту банківської установи

Сутність тієї чи іншої категорії відображається в її функціях, які аналізуються за діяльністю банківського менеджера. Функції менеджменту є складовими елементами будь-якого процесу управління, незалежно від особливостей тієї чи іншої організації.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій аналізу, планування, організації, регулювання, мотивації та контролю (рис. 1.7).

#### А. Функції фінансового менеджменту



#### Б. Функції організаційного менеджменту

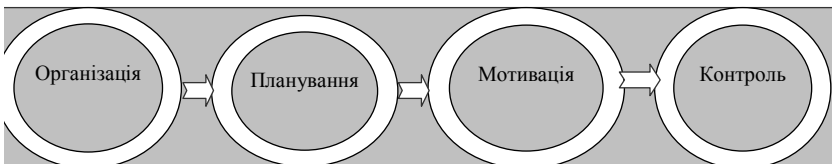


Рис. 1.7. Функції банківського менеджменту



Реалізація цих функцій забезпечує умови для продуктивності праці та одержання результатів, що відповідають розробленим цілям.

**Аналіз** охоплює сукупність факторів, які визначають умови функціонування банку в поточному та в майбутньому періодах. Ці фактори слід розподіляти на зовнішні щодо банківської діяльності і внутрішньобанківські. Результатом аналітичної роботи має бути якісна інформація, на підставі якої реалізовувалися б інші функції менеджменту. Аналіз має передувати ухваленню будь-якого управлінського рішення. Тільки результати аналізу дають змогу реально оцінити можливості банку щодо забезпечення бажаних фінансових результатів його діяльності на ринку. Основою зведеної аналітичної роботи банку є вивчення даних балансу.

Таким чином, аналіз охоплює проведення експрес- та поглибленого аналізу фінансових операцій банку: результатів фінансової діяльності відділень, філій; узагальнених результатів фінансової діяльності банку загалом. Одним із головних напрямів аналізу є оцінювання: динаміки показників обсягу діяльності банку; ресурсної бази; стану активів банку; ліквідності на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів; доходності. Поряд з цими напрямками, банківські установи здійснюють аналітичні розробки за окремими напрямками: аналіз кредитного портфеля, портфеля цінних паперів, кредитоспроможності клієнтів, достатності власного капіталу, процентної маржі тощо. Матеріали вказаних аналітичних розробок використовуються для вироблення політики в галузі управління банківськими ризиками щодо різних сфер діяльності банку.

**Планування** – центральна ланка процесу управління, яка є важливою функцією банківського менеджменту. Це один із засобів, за допомогою якого керівництво спрямовує зусилля колективу на досягнення конкретної мети.

Функція **планування** – це процес визначення цілей банку на майбутнє і розробки шляхів їхнього досягнення. У процесі планування керівництво банку намагається одержати відповіді на такі за-

питання: «Де перебуває банк? Де він має перебувати в майбутньому? Як він збирається цього досягти?».

Загальне планування дає змогу зазирнути у майбутнє банку, передбачити цілі, сферу, масштаби і результати його діяльності порівняно з джерелами і затратами. Зміст цієї функції полягає в розробці та реалізації системи стратегічних і поточних планів та оперативних бюджетів за основними напрямками діяльності, структурними підрозділами та банку загалом.

Процес планування, з одного боку, передбачає складання перспективних і поточних планів-прогнозів. Призначення цих документів полягає у тому, що вони дають змогу колективові банку ознайомитись із загальними завданнями, стратегією і тактикою їхнього виконання, а також ресурсами, що є в розпорядженні. З іншого боку, у сучасних умовах функція планування має містити розподіл ресурсів, повноважень і відповідальності між напрямками бізнесу та проектами, а також їхній оптимальний перерозподіл у процесі реалізації стратегії.

Для досягнення запланованих фінансових результатів діяльності банку на ринку потрібна налагоджена організація здійснення банківських операцій. Її виконання забезпечує персонал банку. Отже, за допомогою **організаційних** заходів усі процеси, які відбуваються у банку, регулюються великою кількістю взаємоузгоджених правил структурування. Організаційна функція дає змогу упорядкувати всі сторони діяльності банку (правову, економічну, технологічну, соціально-психологічну). В процесі реалізації цієї функції забезпечується створення і збереження взаємовідносин, видів діяльності, цілей, прав та інших факторів через розробку і використання відповідних положень, інструкцій, організаційних схем, схем документообігу, організацію внутрішніх і зовнішніх зв'язків тощо.

Функція **організації** полягає в формуванні її структури та забезпеченні всім необхідним для нормального функціонування, а саме у створенні підрозділів банку, визначенні їхніх повноважень,

встановленні вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, координації їхніх дій.

Функція організації в умовах сьогодення має насамперед передбачати децентралізацію управління та постійні організаційні зміни для забезпечення горизонтальних комунікацій.

Іншою функцією є **регулювання** (оперативне управління) – процес прийняття та обґрунтування поточних управлінських рішень, визначення механізмів їхнього впровадження. На будь-якій стадії управління може виникнути потреба у коригуванні планів, тобто в прийнятті оперативних управлінських рішень, що і визначає зміст такої функції управління.

Таким чином, функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стійкість банку у разі виникнення відхилення від заданих параметрів, а також забезпечує неперервність, безперебійність процесу управління, узгодженість роботи всіх підрозділів банківської установи шляхом встановлення вискоелективних комунікаційних зв'язків між ними. Крім цього, регулювання в системі банківського менеджменту має певні особливості, зумовлені наглядовою діяльністю регулюючих органів. У зв'язку з цим система внутрішньобанківського регулювання спрямована насамперед на дотримання вимог і нормативів, установлених органами банківського нагляду. Проте вона передбачає і самостійні напрями:

- удосконалення організаційної структури банку;
- розробку нових та удосконалення діючих інструктивних і методичних матеріалів, процедур прийняття рішень, що дають змогу підвищувати якість управління банківською діяльністю;
- коригування цілей, пріоритетів і методів здійснення банківської політики відповідно до ситуації, що склалася;
- прийняття конкретних заходів щодо обмеження обсягів ризиків за окремими напрямами діяльності банку;
- визначення заходів щодо удосконалення кадрової політики, системи навчання персоналу, організації внутрішньобанківського контролю.

Завданням менеджменту є мотивація кожного співробітника банку для досягнення найвищих результатів діяльності. Мотивація – це діяльність, метою якої є активізація людей. Отже, це створення внутрішнього стимулу для реалізації визначеної мети. Вона полягає в тому, щоб всі члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм завдань і плану. Функція мотивації базується на теоріях очікування, справедливості та моделі мотивації. Мета мотивації – активізувати персонал банку, спонукати його до високоєфективної праці для виконання визначених цілей. У процесі її реалізації необхідно визначити набір принципів, що впливають на поведінку персоналу. Сучасна мотивація полягає не лише в забезпеченні виконавчої дисципліни персоналу, а в організації використання інтелектуального та творчого потенціалу персоналу та управлінні знаннями.

Разом із цим, виконання ухвалених рішень потрібно контролювати. Функція **контролю** полягає в перевірці виконання управлінських рішень та інформуванні про певні відхилення (це процес забезпечення реалізації цілей організації). Ця функція передбачає неперервність спостереження, перевірки, обліку, аналізу і регулювання різних видів діяльності банку з метою забезпечення зворотного зв'язку, що зі зміною зовнішнього чи внутрішнього середовища дає змогу своєчасно відкоригувати (відрегулювати) процес управління банківською установою для досягнення визначених завдань.

Контроль забезпечує діагностику поточного стану справ щодо обраних стандартів і критеріїв, дає можливість зорієнтуватись керівництву у будь-якій ситуації, що склалася, стимулювати діяльність персоналу банку, адаптувати поточні плани до зміни зовнішньої чи внутрішньої сфери діяльності. Основними характеристиками контролю є: своєчасність, гнучкість, економічність.

Для банків контроль має важливе значення, оскільки вони зберігають і управляють великими обсягами чужих грошей і цінних паперів. Так, контроль за організацією передбачає:

- систему засобів контролю і забезпечення надійності;
- оцінювання, аналіз даних та інформації;
- ефективну ревізію.

Вищеназвані функції реалізуються в єдності та взаємозв'язку і безпосередньо відображаються на характері діяльності функціональних служб банку та обов'язках менеджерів.

В сучасній теорії менеджменту управління часто асоціюється з процесом управління розвитком фірми і збереженням відповідності стратегії та організації діяльності фірми змінам зовнішніх і внутрішніх умов. При цьому змінюються завдання та зміст процесів (функцій) менеджменту, які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Зміна процесів (функцій) менеджменту

Функції менеджменту	Стара інтерпретація функцій	Нова інтерпретація функцій
Встановлення цілей	Визначення цільових ринкових сегментів для завоювання стійких конкурентних переваг	Визначення шляхів міграції за сегментами ринку і його суміжними сферами
Маркетинг	Створення високоякісних продуктів та їхнє просування на ринок	Створення продуктів, необхідних клієнтам, у процесі формування партнерських відносин
Інновації	Організація планової розробки нових продуктів і технологій та їхнє поступове впровадження	Неперервний пошук стратегічних вікон та швидка перебудова технологій. Управління портфелями інновацій
Планування	Формування деталізованих планів дій на рівні підрозділів та їхнє уточнення і коректування всередині планового періоду	Розподіл ресурсів, повноважень і відповідальності між напрямками бізнесу та проектами. Їхній оптимальний перерозподіл у процесі реалізації стратегії

Продовження табл. 1.2

Організація	Формування стабільної бюрократичної організаційної структури, що базується на принципі єдиноначальності	Постійні організаційні зміни для забезпечення горизонтальних комунікацій
Розпорядження та мотивація	Забезпечення виконавчої дисципліни персоналу	Організація використання інституційного та творчого потенціалу персоналу, управління знаннями
Координація	Підготовка інформації для рішень вищого керівництва, передача розпоряджень по інстанціях	Створення єдиного інформаційного простору організації для забезпечення єдиного розуміння завдань і узгодження дій на всіх рівнях управління
Контроль	Адміністративний контроль за виконанням плану і розпоряджень керівництва фірми	Аналіз адекватності плану і розпоряджень зовнішнім та внутрішнім умовам, визначення моментів стратегічних і тактичних поворотів

## 1.4. Інструментарій менеджменту у банку

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

Банківський менеджмент, як і кожна наука, базується на певних **принципах** і спрямований на виконання конкретних функцій за допомогою інструментарію з метою досягнення окреслених цілей (рис. 1.8).



**Рис. 1.8.** Принципи банківського менеджменту

Отже, менеджмент характеризується принципами, які є спільними для всіх сфер діяльності. Однак щодо принципів управління фінансовими потоками банку зазначимо, що інтегрована система фінансового менеджменту у банку має формуватись на основі таких базових принципів:

– використання методу справедливої вартості для оцінювання фінансових інструментів та інших балансових позицій банку;

– застосування єдиної методології оцінювання фінансових наслідків управлінських рішень у процесах перспективного та оперативного планування;

– проведення оцінювання наслідків управлінських рішень у координатах «ризик-дохідність»;

– формування єдиної збалансованої та несуперечливої системи основних показників результативності для інтегрального оцінювання наслідків управлінських рішень;

– здійснення збалансування основних показників результативності на базі єдиної фінансової моделі банку;

– використання єдиних форматів планових, звітних і прогнозних документів, що створюються з метою прийняття управлінських рішень.

Ефективна організація управління досягається з допомогою методів менеджменту.

**Методи управління** – це сукупність різних підходів, способів, прийомів, процедур і правил управління банком, засоби впливу на об’єкт управління з метою досягнення певних цілей. До специфічних методів менеджменту належать такі: управління функціональними підсистемами банку, виконання функцій менеджменту і прийняття управлінських рішень. Загальна схема методів банківського менеджменту подана на рис. 1.9.



**Рис. 1.9.** Методи банківського менеджменту



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

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

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

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

Таким чином, **основна економічна мета** банківського менеджменту полягає не в орієнтації на максимізацію поточного прибутку банку, одержаного будь-якою ціною, а на довготерміновому зростанні вартості банку (тобто вартості його капіталу), що перед-

бачає одержання довготермінового прибутку, потенційне зростання обсягу операцій, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій банківської установи і стабільні дивіденди. На зазначену вартість, окрім фінансових результатів банку звітного і минулих періодів, впливають такі фактори:

1. Гарантії збереження і розширення завойованого ринку, що забезпечує стійкі потоки прибутку в майбутніх періодах. Однак стабільна ринкова позиція може зберігатися лише в цьому разі, якщо діяльність банку спрямована на постійне покращення якості і розширення спектра її продуктів і послуг. Таким чином, постійні інновації та якісний менеджмент клієнтів набувають пріоритетного значення для формування вартості банку.

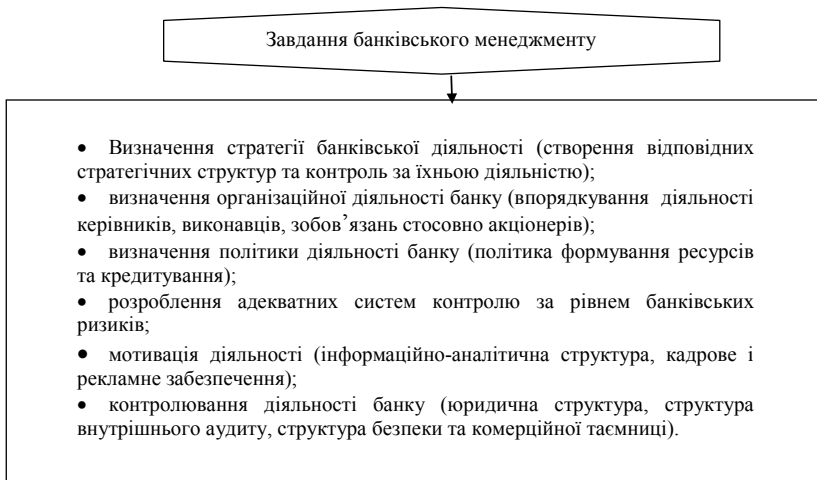
2. Оптимальність основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів, яка забезпечує розумне обмеження собівартості продуктів і послуг, що дає змогу формувати комерційні пропозиції й ціни, які відповідають ринковому рівню.

3. Ризики поточних операцій, стратегічні та зовнішні ризики, реалізація яких може змінити майбутні грошові потоки і вплинути на вартість банку. Через постійні зміни цін фінансових ринків також складно спрогнозувати майбутню вартість акціонерного та залученого капіталів, що є фактором істотного ризику для вітчизняних банків.

У процесі реалізації головної мети банківський менеджмент спрямований на досягнення таких **завдань** (рис. 1.10).

Вищеназвані завдання впливають із функціонального змісту діяльності банку. Окреслимо групи завдань, що вирішують банки на рівні внутрішніх взаємозв'язків певних структур:

- забезпечення балансу між стратегією та його оперативною діяльністю;
- координація відповідності стратегічних завдань напрямам розвитку діяльності банку;
- створення механізму зворотного зв'язку та контролю за банківською діяльністю;
- спеціалізація певних видів банківських послуг.



**Рис. 1.10. Завдання банківського менеджменту**

Стратегічні завдання передбачають:

- оцінювання середовища, в якому функціонує банк, визначення джерел поповнення пасивів, напрямів найбільш доцільного розміщення коштів;
- постійний нагляд за банківською діяльністю, визначення її сильних і слабких сторін;
- прогнозування змін у рівні ризику здійснення банківських операцій;
- розробку рекомендацій щодо коригування обраних сфер діяльності банку;
- визначення напрямів найбільш ефективного маневрування ресурсами банку;
- розроблення рекомендацій щодо кращої адаптації до потреб клієнтів;
- підготовку рекомендацій для формування та розвитку банківської мережі.

Основне завдання управління фінансами банку полягає в комплексному управлінні активами й пасивами для максимізації

вартості банку, яка характеризується прибутковістю і ризиковістю операцій, які він здійснює. Відповідно основними завданнями фінансового менеджменту банківської установи є такі:

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

Головним об'єктом фінансового менеджменту банку є зростання його справедливої вартості (SVA – Shareholder Value Added), що забезпечується в результаті управлінських впливів на такі об'єкти фінансового управління: терміни окупності та позитивний ефект від реалізації інноваційних проектів; рентабельність продажів банківських продуктів; задоволеність клієнтів пропозицією продуктів, а також гнучкістю та індивідуалізацією цінової політики; ефективність діяльності підрозділів; рівень сукупного ризику банківської установи й окремих її складових.

Визначення цілей діяльності банку на найближчу і подальшу перспективи відіграє найважливішу роль у менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється на основі оцінювання потенційних можливостей банку і їхнього забезпечення відповідними ресурсами.

**Цілі** банку можна відобразити у вигляді такої ієрархії (рис. 1.11).



**Рис. 1.11.** Ієрархія цілей діяльності банку

Рентабельність – це відносний показник прибутковості, виражений у процентах, який характеризує ефективність витрат банку. Кожен банк прагне отримати прибуток, адже йому потрібно не лише відшкодувати свої витрати, а й виплачувати дивіденди акціонерам і проценти за вкладом. Забезпечуючи прибутковість, важливо не забувати про запобігання ризикам, які виникають у процесі фінансової діяльності.

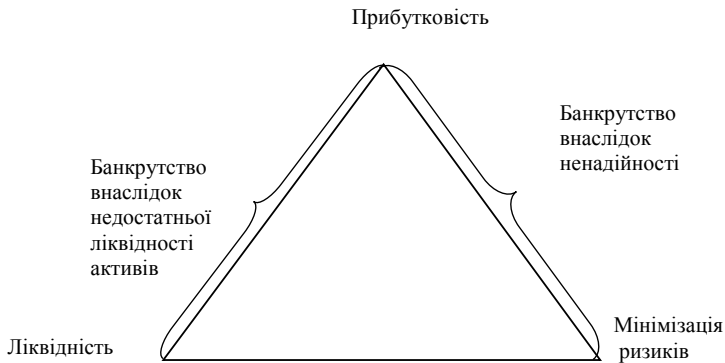
Ліквідність банку – це його спроможність своєчасно виконати грошові зобов'язання. Вона визначається переважно між термінами і сумами погашення активів та термінами і сумами виконання зобов'язань банку. Довіра клієнтів є життєво важливим фактором. Навіть незначні можливі проблеми із розрахунками можуть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

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

Розвиток банку пов'язаний із розширенням обсягів та оборотів фінансових операцій, що впливають і не впливають на баланс, зі збільшенням кількості клієнтів. У довготерміновій перспективі розвиток є неодмінною передумовою забезпечення належного рівня рентабельності.

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

штів у банківських активів. На рис. 1.12 схематично відображено проблему вибору між прибутковістю і надійністю, яку мають вирішити менеджери банку.



**Рис. 1.12.** «Магічний трикутник» цілей банку

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

У наступних розділах підручника аналізуються шляхи вирішення завдання максимізації прибутку за одночасної підтримки достатнього рівня ліквідності й власного капіталу.

## 1.5. Правові основи менеджменту у банку

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

Характерною ознакою банківської діяльності є її високий рівень ризиковості. У цих умовах у всіх країнах банківська діяль-

ність належить до найбільш регульованих з боку держави, що дає змогу захистити інтереси власників грошових вкладів і депозитів, наданих банку. Методами централізованого регулювання банківської діяльності є законодавчі акти і нормативні документи органів банківського нагляду.

До основних законодавчих актів, які регулюють діяльність кредитних установ в Україні, належать такі: Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07. 12. 2000 р., Закон України «Про Національний банк України» від 27. 02. 2004 р., Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23. 02. 2012 р., Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23. 02. 2006 р., Закон України «Про іпотеку» від 05. 06. 2003 р. та інші.

Вищезазначені та інші закони, ухвалені Верховною Радою України, щодо банківської діяльності становлять перший блок правових документів, які визначають вимоги до організації банківського менеджменту.

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

До третього блоку документів, які характеризують зміст банківського менеджменту, належать нормативні документи кредитних організацій. Це різні положення, інструкції, методики, що визначають політику банківських установ загалом і за визначеними напрямками, планові показники діяльності, порядок здійснення окремих операцій, методики здійснення аналітичних розробок, порядок здійснення внутрішньобанківського контролю, вимоги до кредитної документації та інші питання.

## **1.6. Особливості менеджменту банків в умовах сучасної економіки України**

Сучасний розвиток фінансових ринків характеризується такими тенденціями, як глобалізація, лібералізація, консолідація, які змінюють світову фінансову архітектуру. Так, зміна умов, що обмежують рух капіталу, усунення багатьох інших факторів, що перешкоджають розвитку фінансового ринку, впровадження сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій дало змогу локальним фінансовим ринкам стати складовою світового ринку фінансових і банківських послуг, що дедалі більше інтегрується, на якому банки та інші фінансові інститути мають можливість конкурувати. В зв'язку з цим збільшується інтерес до банківського менеджменту, управління активами і ризиками, формування та розвитку нових інформаційних технологій у просторі кредитної установи.

Проблеми банків в умовах глобальної фінансової кризи виявилися в недосконалості та невідповідності систем управління ризиками сучасним тенденціям і рівню цих ризиків, які брали на себе банки (як за ступенем, так і за якістю ризиків), низькому рівні корпоративного менеджменту, недостатній прозорості і, як наслідок, неефективності бізнес-моделей.

Для вирішення вищеперелічених проблем, пов'язаних із здійсненням ефективного менеджменту у банках, потрібна наявність чіткої системи діяльності, яка має бути заснована насамперед, на головній стратегічній меті, що полягає в забезпеченні стабільної, конкурентоздатної діяльності банківської установи, в максимальному задоволенні потреб клієнтів, освоєнні нових ринкових ніш із застосуванням новаторського підходу і використанням новітніх інформаційних, інноваційних, банківських технологій міжнародного рівня.

Світовий і вітчизняний досвід свідчить про необхідність, з одного боку, обмеження негативного впливу банків на розвиток сучасної економіки і захисту інтересів окремих громадян і країн. З іншого боку, має йтися про створення такої моделі банківської системи, яка була б стійкішою до фінансових потрясінь та більшою мірою стимулювала б економічний і соціальний розвиток національних економік. У цьому



разі саме банківському менеджменту відводиться значна роль, адже управління діяльністю банків на сучасному етапі підвищеної невідзначеності та фінансово-економічної нестабільності потребує пошуку нових підходів, оскільки існуючі методи управління не завжди спроможні забезпечити стабільний і стійкий розвиток банків в умовах високої волатильності ринків та динамічності зовнішнього середовища.

Важливу роль відіграють також ті тенденції, які відбуваються в світовому банківництві. По-перше, нові запити клієнтів, конкуренція у сфері банківської діяльності вимагають більш високої якості управління. По-друге, важливим фактором підвищення ролі менеджменту є сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Посилення конкуренції у банківській сфері приведе до пошуку нових методів фінансових інструментів, технологій, які відповідають потребам клієнтів, також загостриться проблема банківських ризиків і проблема якості банківського продукту, а отже, і рівня управління банківською діяльністю.

Таким чином, ураховуючи тенденції поглиблення глобальних трансформаційних перетворень світової фінансово-економічної системи, управління банківською діяльністю має здійснюватися на основі концепцій, методів та інструментів, які розроблені для умов позитивної динаміки основних банківських показників. Забезпечення ефективного топ-менеджменту в сучасних інтегрованих умовах можливе за наявності відповідної науково обґрунтованої системи управління.

Сучасне середовище банківського бізнесу в Україні пов'язане з необхідністю подолання руйнівних наслідків глобальної економічної кризи та дотримання фінансової стійкості в умовах нестабільної внутрішньої економіко-політичної ситуації. Це потребує формування цілісного, системного підходу до управління всіма аспектами банківської діяльності.

Отже, у сучасних умовах сформувалась об'єктивна потреба у вирішенні проблем управління банківською діяльністю. Разом із тим, необхідно зазначити, що розвиток фінансових ринків загалом і ринку банківських послуг зокрема, а відповідно і управління банками, надзвичайно утруднені тим, що кредитні організації перебувають у центрі багатьох важко прогнозованих і часто взаємозалеж-

них процесів. Таким чином, управління банківським бізнесом має вирішити комплекс таких завдань:

– адекватно оцінити тенденції і характер зміни макросередовища банківської діяльності (реальне виробництво, ринок реального капіталу, доходи населення, фінансові ринки, законодавча і нормативна регламентація банківської діяльності тощо);

– обґрунтувати раціональні способи адаптації системи управління банку до постійних змін умов його діяльності;

– ефективно модернізувати банківський бізнес з метою подолання таких негативних явищ, як нехтування довго- і середньотерміновими програмами освоєння нових банківських технологій, порушення економічних інтересів вкладників та інших кредиторів, концентрація ресурсів на спекулятивних угодах і незначний масштаб кредитування реального сектора економіки.

Отже, внутрішні проблеми розвитку вітчизняних банків – це проблеми організації раціонального управління їхньою фінансовою діяльністю. Вирішення цих завдань потребує насамперед створення умов для підвищення загального рівня професіоналізму банківських службовців. Звідси випливає необхідність розробки і систематизованого викладу методології вітчизняного банківського менеджменту.

Вищезазначені проблеми банківського менеджменту можна згрупувати таким чином.

Першу групу причин, пов'язаних з неадекватністю моделювання об'єкта управління, становлять такі:

- неадекватна оцінка стану внутрішнього і зовнішнього середовищ через прийняття невдалої моделі розвитку банку;
- недооцінювання впливу стратегічного управління на формування раціонального оперативного управління;
- неадекватність управлінського впливу і контрольованих економічних показників (технічні помилки);
- невідповідність структури банку і методів управління стратегічним завданням, визначеним у бізнес-плані.

Інша група причин пов'язана з особливостями поведінки суб'єктів управління:

- некомпетентність суб'єкта управління (часто неправильний підбір вищих менеджерів);
- неякісний склад команди (неадекватні професійний рівень і культура управлінського персоналу середньої ланки; часті випадки необдуманого копіювання зарубіжних методик);
- невідповідність системи мотивації співробітників банку соціально-економічній обстановці;
- приховування погіршення фінансового стану банку і шахрайство.

Таким чином, слід звернути увагу на тенденційність розвитку вітчизняних банків та їхніх організаційних рішень, пов'язаних зі стратегічним банківським управлінням.

Недоліки в управлінні банківськими установами взаємно пов'язані з основними причинами банківської кризи, серед яких можна виокремити такі:

- недостатній рівень капіталізації вітчизняних банків;
- значний обсяг неповернених кредитів, унаслідок чого значна частина банківських активів є знеціненою та імобілізованою;
- концентрація зусиль на розвитку тих напрямів банківської діяльності, які дають змогу отримати швидкий, переважно «спекулятивний» дохід, недостатня увага кредитуванню реального сектору економіки;
- висока залежність банків від великих акціонерів, які є одночасно клієнтами банків й учасниками їх ФПП;
- низький професійний рівень керівної ланки багатьох банків, зокрема особиста зацікавленість банківських менеджерів у проведенні операцій, що порушують економічні інтереси клієнтів та акціонерів;
- висока залежність банків від їхніх великих акціонерів, які є одночасно клієнтами банківської установи та учасниками таких фінансово-промислових груп;
- політизованість мислення та дій вищих керівників деяких великих банків, масштабне використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні банку, для вирішення політичних цілей, що виходять за межі банківської справи;

- недоліки чинного законодавства, неврегульованість багатьох юридичних аспектів діяльності банку, здійснення банківського нагляду;
- недоопрацювання організації процедур санації, реструктуризації і банкрутства банків;
- відсутність у банків ефективних механізмів та інструментів управління ризиками, планування і стратегії розвитку або незначна роль ризик-менеджерів у ході прийняття рішень;
- необґрунтовано високий рівень банківських витрат;
- недосконала структура ресурсної бази з переважанням дорогovarтісних залучених коштів;
- низька рентабельність активів та низький рівень корпоративного управління;
- недостатні ефективність банківського нагляду й прозорість діяльності банківських установ.

Таким чином, від банківського менеджменту у банку залежить, наскільки зваженою і реалістичною буде його кредитна політика, наскільки об'єктивно розраховуються фінансові ризики за окремими операціями і всією діяльністю загалом, а також збалансованість доходів і витрат тощо. Так, низький рівень банківського менеджменту – це причина також незначного рівня капіталізації банку і наявності в кредитному портфелі значного обсягу неякісних кредитів та ін.

Першочерговими практичними заходами для ефективного розвитку банківського менеджменту України мають бути такі:

- щодо зміцнення ресурсного потенціалу банків:
  - збільшення реальних доходів населення і зміцнення корпоративних фінансів;
  - зменшення наявних норм резервування, нарахування процентів на резервні фонди;
  - створення потужних фінансових конгломератів, спроможних надавати комплексні фінансові послуги;
  - розширення участі банківських установ у заснуванні страхових компаній;
  - удосконалення системи рефінансування банків НБУ;
  - спрощення процедур звернення на стягнення майна, наданого в заставу тощо;

- у сфері здійснення банківської діяльності:
  - приведення нормативних документів НБУ у відповідність до міжнародних стандартів;
  - створення державою правових (ухвалення Законів України «Про промислово-фінансові групи», «Про кредит» у новій редакції, зняття жорстких правових обмежень на об'єднання банківського, інвестиційного та страхового бізнесу) та економічних (упровадження стимулюючого оподаткування, надання преференцій) основ для здійснення банками інвестиційної діяльності, перебудови системи довготермінового кредитування, активізації участі банківських установ у створенні фінансово-промислових груп, у приватизаційних процесах;
  - створення у банках підрозділів із розробки стратегій їхнього розвитку;
  - розширення надання банками корпоративним клієнтам практичної допомоги у здійсненні електронної комерції;
  - розвиток синдикуваного кредитування;
  - здешевлення банківських послуг за рахунок комплексності їх надання;
  - проведення міжнародної сертифікації вітчизняних банкірів;
  - формування в громадській свідомості позитивного іміджу банків і працівників банківської системи, побудованого на доказових прикладах успішного співробітництва банків і клієнтів.

Необхідно також змінити підходи до технологій фінансового управління банківською діяльністю, зокрема:

- акцентувати слід не на одержанні звітів про результати минулих періодів, а на прогнозуванні майбутніх результатів;
- через невизначеність майбутнього як для довготермінових, так і короткотермінових прогнозів, варто використовувати сценарне моделювання;
- прогнозування діяльності банку має базуватися не на статистичних моделях, які швидко застарівають через зміну зовнішнього та внутрішнього середовищ, а на мотиваційних судженнях спеціалістів. Як підсумок, такі мотиваційні судження мають регулярно вводиться у систему підтримки прийняття управлінських рішень і зберігатись у ній.

Крім того, необхідно забезпечити сталий соціально-економічний розвиток, проведення структурних перетворень у реальному секторі економіки.

### ***Терміни і поняття***

*Банківський менеджмент, елементи банківського менеджменту: суб'єкти, об'єкти і фактори впливу, організаційний менеджмент, фінансовий менеджмент, функції банківського менеджменту, інструментарій банківського менеджменту, методи, принципи, засоби, цілі і завдання банківського менеджменту, «магічний трикутник» цілей банку.*

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Які фактори зумовлюють необхідність управління банківською діяльністю?*
- 2. Охарактеризуйте базові принципи функціонування і розвитку сучасного універсального банку.*
- 3. У чому полягає суть і специфіка банківського менеджменту?*
- 4. Стисло охарактеризуйте основні компоненти банківського менеджменту.*
- 5. Назвіть основні напрями діяльності банківського менеджменту.*
- 6. Розкрийте сутність основних функцій фінансового менеджменту банку.*
- 7. Опишіть функції організаційного менеджменту банку.*
- 8. Які елементи містить інструментарій банківського менеджменту?*
- 9. Яке головне завдання фінансового менеджменту?*
- 10. Охарактеризуйте сутність поняття «магічний трикутник» цілей банку.*
- 11. Які нормативні документи становлять правову основу банківського менеджменту?*
- 12. Назвіть основні особливості сучасного етапу розвитку банківського менеджменту в Україні.*

*Відмінність між «хорошим» і «поганим» банком – у їхній структурі,  
але відмінність між «хорошим»  
і «найкращим» банком – у керівництві.*

*Г. Асхауер*

## РОЗДІЛ 2

# ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Сутність і зміст організації банківської діяльності

Успішне управління діяльністю банку можливе лише в межах ефективної організаційної структури.

У теорії та практиці управління банком організаційна структура є одним із найважливіших об'єктів дослідження. У методиці SWOT-аналізу організаційну структуру банку визначають як одну з основних внутрішніх можливостей банку. Організаційна структура (в складі організаційного елемента) на рівні з людським і клієнтським капіталом утворює інтелектуальний капітал банку, що особливо актуально в економіці інформації та знань.

Організовувати означає здійснювати систему дій в умовах розподілу праці. Будь-яка **організація** – це колектив індивідів, які об'єдналися для досягнення спільної мети, котру не можна реалізувати наодинці. **Організація банківської діяльності** – це структурне упорядкування такого підприємства, як кредитна установа. Інакше кажучи, через організацію банківської діяльності в межах поточної виробничої діяльності координується взаємозв'язок між:

– людськими ресурсами;

- матеріальними ресурсами;
- інформацією.

Діючий у кредитній установі організаційний порядок є результатом діяльності процесу «організації», яку здійснюють спеціалісти та організатори.

Ефективна організаційна структура – це:

- кількість і функції управлінських служб;
- механізм їхньої підпорядкованості та координації при здійсненні планово-аналітичної діяльності банку;
- інформаційне забезпечення (документообіг) і методична база.

**Метою організації банківської діяльності** є забезпечення стабільного порядку діяльності банку: раціоналізація управління банком, підвищення якості банківських продуктів та продуктивності праці банківських службовців, забезпечення прибутковості банку. Інакше кажучи, в процесі організації діяльності банку мають бути реалізовані хоча б три таких цілі: досягнення високого рівня рентабельності, забезпечення достатнього рівня ліквідності та безпеки банку. Організаційну структуру банку доцільно побудувати таким чином, щоб вона сприяла ефективності основної діяльності (продажу банківських послуг і продуктів) і забезпечила якісну та послідовну методологічну роботу банку.

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

Завдання організації банківської діяльності полягає в тому, щоб через розподіл праці та створення організаційних структур (відді-



лів, управлінь, комітетів) сприяти реалізації цілей банку, а також налагодити роботу персоналу організаційних структур відповідно до визначених цілей і координувати її. Для цього важливими є також завдання щодо організації інформаційного забезпечення, розробки правил і процедур здійснення різних видів банківської діяльності. Таким чином, функції організації полягають у тому, щоб забезпечити високоєфективну діяльність кредитного інституту через створення організаційних структур, налагодження їхньої роботи.

Організація банківської діяльності має такі особливості:

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

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

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

Організаційна структура конкретного банку має бути адекватною до обсягу операцій, які він здійснює. Традиційно організаційна структура розглядається в теорії управління банком у межах такої функції управління, як організація, і пов'язана з вирішенням таких завдань:

- визначення ступеня централізації процесу управління;
- здійснення організаційного відокремлення (департаменталізація);

- знаходження оптимального рівня керованості;
- співвідношення рівнів ієрархії та масштабу керованості;
- розподіл праці;
- раціональна організація комунікацій і координація;
- правильний розподіл прав і відповідальності між складовими організаційної структури.

Ефективна організаційна структура банку має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи. Цього можна досягти двома способами: через збільшення витрат на створення нових підрозділів для виконання додаткових функцій та обсягів роботи або через зменшення витрат – для надмірних систем, які відчують труднощі з подальшою діяльністю наявних організаційних структур. Організаційній структурі банку має бути властивий чіткий і налагоджений порядок взаємопов'язаних дій у таких напрямках:

- орієнтація організаційної структури на стратегію розвитку;
- співвідношення організаційної структури з технологічними можливостями;
- оптимізація міжструктурних взаємовідносин, досягнення взаєморозуміння між підрозділами;
- формування сильних, економічно грамотних управлінських команд;
- підвищення орієнтованості основних підрозділів банку на результат;
- створення дієвих координаційних механізмів або інноваційних структур проектного типу під цільові потреби;
- формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників.

## **2.2. Принципи організаційного процесу у банку**

Ефективна організація передбачає правильний розподіл функцій і завдань між підрозділами банку і врегулювання трудових процесів, які сприятимуть досягненню виробничих цілей банку. Для того, щоб це забезпечити, організацію банківської діяльності потрібно здійснювати відповідно до визначених критеріїв (організаційних принципів) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Принципи організаційного процесу**

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

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

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

Окрім цього, принципами організаційного процесу банків є такі:

- функціональна побудова – структура банку прив'язана до того виду діяльності, що він здійснює (наприклад, якщо банк здійснює кредитні операції, то створюється кредитний відділ, розрахункові операції – розрахунковий та ін.);
- відповідність продекларованій місії – організаційна структура має забезпечити реалізацію основної мети діяльності банку (одержання прибутку);

- ієрархія владних повноважень окремих підрозділів банку: є два рівні управління – вища ланка (керівництво банку, яке реалізує управлінські функції) та інші підрозділи (різні управління, зайняті обслуговуванням клієнтів);
- спільні та координовані дії – необхідно забезпечувати координацію і взаємодію різних підрозділів банку;
- раціоналізація управління – діяльність потрібно організувати таким чином, щоб забезпечити розвиток банку;
- забезпечення цілісності та відповідності умовам зовнішнього середовища – в межах єдиної стратегії розвитку, ухваленої в банку, його підрозділи тісно взаємодіють, кожен удосконалюючи свою діяльність відповідно до зміни умов зовнішнього середовища;
- забезпечення контролю – обов’язковим елементом організації банку є внутрішній і зовнішній аудит, що забезпечує контролювання законності банківських операцій;
- регламентація діяльності персоналу банку – дає змогу забезпечити внутрішню упорядкованість, погоджені дії внутрішніх підрозділів банку через розробку статутів, положень про окремі відділи і служби, технологічні карти операцій, посадові інструкції;
- забезпечення оперативною і достатньою інформацією – реалізовується шляхом створення у банку підрозділів, що збирають і обробляють інформацію [5].

### **2.3. Типи систем управління банком**

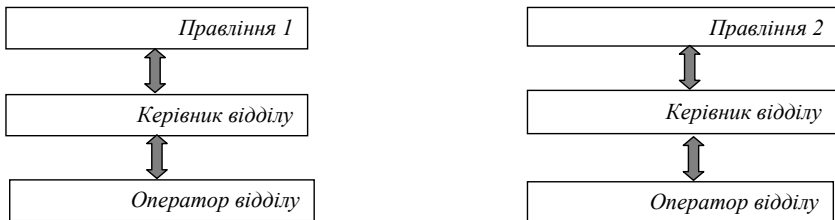
Системи управління кредитних установ можуть бути побудовані по-різному. Це залежить від багатьох факторів впливу, зокрема від розмірів банку і тієї чи іншої суспільно-політичної спрямованості. Із збільшенням кількості співробітників, посиленням диференціації продукції та клієнтів, а також просторової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

У загальній організаційній структурі банку можна виокремити такі системи управління:

- лінійні системи;
- систему штабних ліній.

Лінійні системи утворюють відділи, що виконують лінійні функції. Лінійні функції делегуються із вищих шаблів ієрархії на нижчі, що створює неперервний ланцюг команд, які пов'язують один рівень з іншим. Лінійні підрозділи переважно виконують операційну роботу.

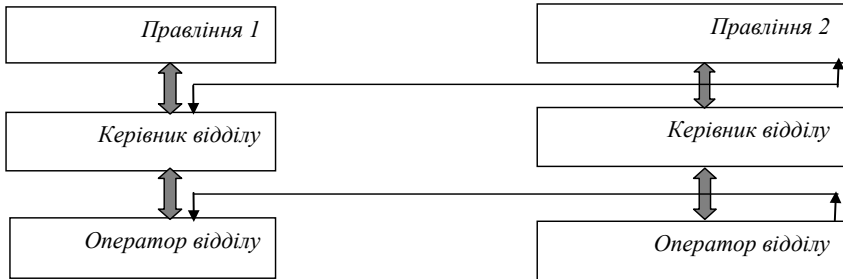
Лінійні системи бувають однолінійні та багатолінійні. В однолінійних системах нижчестоящий підрозділ одержує вказівки тільки від однієї вищестоящої інстанції («принцип єдності видачі вказівок»). Навпаки, звіти, заяви надходять від нижчих підрозділів до вищих (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Однолінійні системи**

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

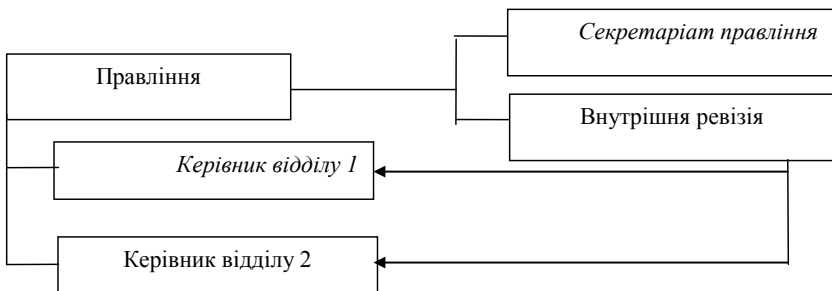
Багатолінійні системи характеризуються тим, що, незважаючи на підпорядкованість відділів одній інстанції, вони можуть одержувати спеціальні вказівки від інших і звітувати перед ними. Так, наприклад, організаційна структура може бути такою, що працівник відділу закордонних операцій має представляти на затвердження керівнику кредитного відділу всі заяви на відкриття імпорتنих акредитивів до того, як уповноваженому іноземному банку буде відіслано авізування (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Багатолінійні системи**

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

Систему штабних ліній формують відділи, що виконують штабні функції. Штабні відділи не належать до інших організаційних підрозділів банку, а лише здійснюють обмежені розпорядчі функції (планування, консультування, спостереження) (рис. 2.4). Типовими штабними відділами є секретаріати правління, юридичний відділ, відділ кадрів тощо.



**Рис. 2.4. Система штабних ліній**

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

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

## **2.4. Види організаційних структур банківських установ**

Структура розподілу функцій характеризує відносини між організаційними підрозділами банку на основі спеціальної диференціації та розподілу завдань між ними. Інакше кажучи, структура розподілу функцій дає змогу відповісти на запитання, хто за що відповідає:

- хто здійснює оцінювання кредитоспроможності позичальників;
- хто працює з приватними клієнтами;
- хто має здійснювати щорічне планування;

Організаційна структура банку – важлива складова успішної реалізації цілей менеджменту, тому вибір організаційної структури, яка оптимально відповідатиме внутрішнім і зовнішнім факторам, що визначають діяльність банку, є стратегічною метою менеджменту, основою диверсифікації банківського обслуговування.

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

функцій управління, максимально задовольнити потреби клієнтів і в підсумку досягти головної цілі банківського менеджменту.

Вибір моделі організаційної структури залежить від конкретних цілей і завдань банку, видів і характеру спеціалізації, особливостей організації, діючих нормативних вимог.

Основні види організаційних структур можна згрупувати таким чином (рис. 2.5).

Отже, є кілька основних груп організаційних структур:

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

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

Бюрократична модель має три основні форми:

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

Історично першим виник саме лінійно-функціональний вид організаційних структур банку. Організаційна структура, побудована за принципом функціональної підпорядкованості, забезпечує взаємоузгодженість окремих видів діяльності банку і його підрозділів щодо досягнення основних цілей.

За функціональної організаційної структури керівництво банку передбачає розподіл функцій, які строго регламентовані, між службами. Управління операціями базується на чіткому розподілі повноважень щодо акумулювання ресурсів і способів їхнього використання. Функціональна структура вискоєфективна при обслуговуванні великих корпорацій.



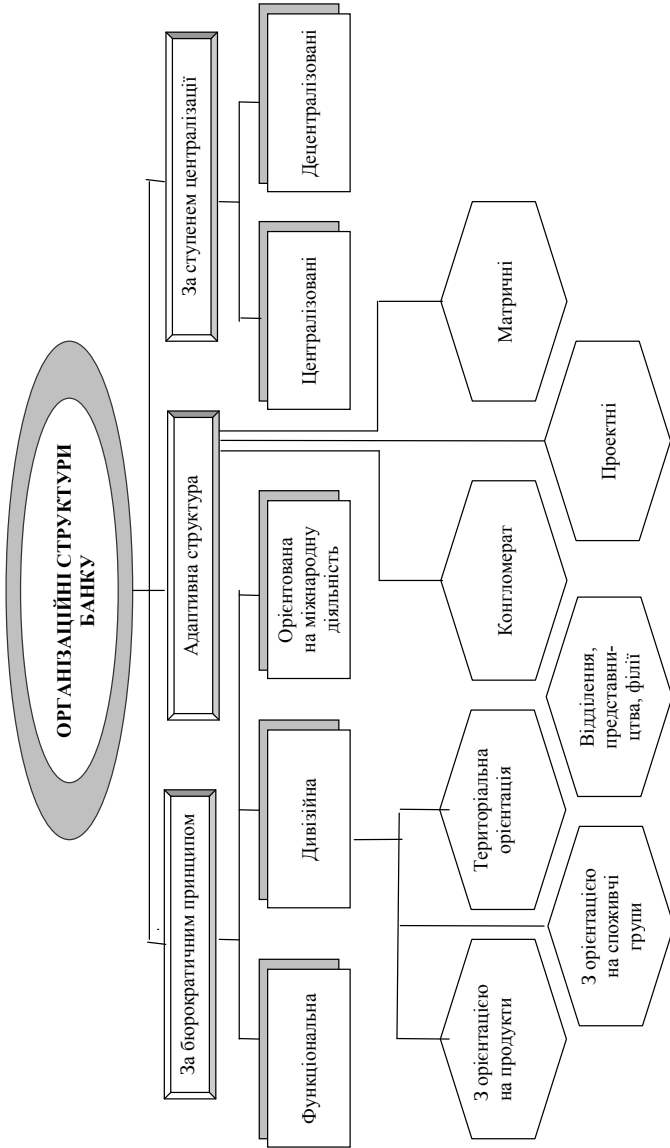


Рис. 2.5 Види організаційних структур у банку

На сьогодні в чистому вигляді вказана структура діяльності характерна переважно для недиверсифікованих банків дрібних і середніх розмірів, де надається обмежений спектр послуг, а умови зовнішнього середовища відносно стабільні. Проте спеціалісти зазначають, що такий тип структури є найбільш поширеним. І якщо для провідних банків світу характерна структура холдингу (більшість закордонних банківських установ має дивізійну структуру, періодично практикуючи впровадження адаптивних організаційних структур), то для більшості вітчизняних банків, які є універсальними, характерна саме така організаційна структура.

В умовах локальних ринків і відсутності конкуренції всюди переважали функціональні структури управління банком. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг та перетворення його в орієнтований на клієнтів і це зумовили перегляд банківських стратегій, що привело до створення не тільки додаткового підрозділу, що відповідає за маркетинг, а й до проведення перебудови з урахуванням маркетингової філософії структури банку загалом. Так з'явилися банки з функціональною структурою за групами послуг.

Як результат (при делегуванні повноважень таким групам через значне зростання розмірів і неможливість надалі ефективно здійснювати централізований контроль), виникли дивізійні структури.

Дивізійна організаційна структура була вперше впроваджена в американському «First National City Bank», який здійснював дивізіоналізацію за п'ятьма групами клієнтів у 60-ті рр. XX ст. Із середини 1980-х рр. така структура банків у найбільш розвинених країнах світу стала домінуючою. Порівняно з функціональною структурою дивізійна є більш гнучка, орієнтована на нові ринки і технології, на нецінову конкуренцію, в її рамках швидко вирішуються складні міжфункціональні проблеми, більш оперативно приймаються рішення. Таку структуру мають, наприклад, «Creditanstaltbank» (Австрія), «Sparbanken» (Швеція), «Сбербанк Росії».

Дивізійна організаційна структура банку передбачає організацію діяльності його підрозділів відповідно за видами банківських продуктів, групами споживачів та регіональними ознаками. За такої структури у банку створюється центр прибутку, який представляє клієнтам набір визначених фінансових послуг, має свої служби, апарат управління, кошторис затрат і одержуваних доходів. Відповідно розрізняють: організаційні структури, зорієнтовані на надання різних видів банківської продукції; структури, зорієнтовані на різні групи споживачів; регіональні організаційні структури.

Структури, зорієнтовані на надання різних видів банківських послуг, передбачають управління продажем кожного продукту окремо. Ці структури доволі поширені та багатоваріантні.

Традиційно дивізійно-продуктова структура представлена в банківському бізнесі такими напрямками (окремими галузями чи стратегічними зонами банківської діяльності), як кредит, фінанси, вкладення капіталу, або ж комерційна діяльність, інвестиційна діяльність, довірче управління.

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

Регіональні організаційні структури використовуються, коли банк має великий географічний обсяг. Основою цієї структури є побудова банківської діяльності через мережу відділень, що пропонують послуги в різних регіонах.

Організаційні структури банків, що діють на міжнародних ринках, мають тенденцію до глобалізації. Розрізняють глобальну структуру із регіональною орієнтацією і глобальну структуру з продуктовою орієнтацією. Вибір найбільш відповідної структури – одне із важливих завдань банківського маркетингу.

На міжнародних ринках банк може діяти в таких організаційних формах: відділення, представництва, філії, консорційна участь.

На сьогодні найбільші світові банки («UBS», «Citicorp», «Mizuho Financial Group», «HSBC Holdings») – це банківські холдинг-компанії, представлені майже на всіх сегментах ринку фінансових послуг. Їхня особливість полягає в тому, що, володіючи контрольним пакетом акцій небанківських структур, що входять у холдинг, останній контролює їхню діяльність у питаннях стратегічного розвитку, зберігаючи при цьому за ними статус самостійних юридичних осіб.

Процеси глобалізації світової економіки, які виявляються передусім у фінансовому секторі, значно ускладнили зовнішнє середовище банків. З'явилися стратегії адаптації й управління зовнішнім середовищем банків, що привело до появи адаптивних організаційних структур.

Адаптивність організаційної структури – інша ознака класифікації банків. Адаптивні організаційні структури за кордоном почали застосовуватися в 70–90 рр. ХХ ст., коли різко зросла конкуренція з боку небанківських інститутів, зокрема інвестиційних фондів. У цих умовах важливу роль почало відігравати своєчасне й адекватне реагування на зміни ринкових ситуацій, неможливе при використанні традиційних структур.

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

Проектні структури – це тимчасові організаційні утворення, які вводять у діючу структуру банку з метою вирішення конкретних і великомасштабних завдань (проектів). Вони є відносно автономні щодо управління реалізацією проекту. Наприклад, банк планує ввести будь-яку нову систему (банківських послуг удома), яка потребує окремого керівництва для цього проекту. Для цього конкретного завдання створюється проектна організація. Проек-

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

Враховуючи той факт, що в середньому світові банки надають більше 400 видів різних банківських послуг, саме цей вид організації є особливо актуальним для вітчизняних банків із стратегією універсалізації та водночас з обмеженою кількістю послуг.

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

Матрична структура управління характеризується закріпленнями в організаційній структурі банку двома напрямками управління. При цьому можна виділити двох-, трьох-, чотирьох- і багатовимірну матричні організації залежно від кількості комбінованих напрямів.

Наприклад, чотирьохвимірна матрична структура може передбачати орієнтацію на продукт, галузь діяльності банку, географію бізнесу, групи клієнтів. Матрична структура має одну велику перевагу: при значних розмірах банку вона дає йому змогу бути максимально гнучким. Матрична структура є найбільш адекватною щодо стратегії одержання високоякісного результату за значною кількістю проектів.

Посилення тенденції до концентрації фінансового капіталу привело до появи стратегій злиття і поглинань (з метою розширення масштабів бізнесу, зменшення витрат, підвищення рентабель-

ності, диверсифікації ризиків), що виразилось в утворенні банківських груп (холдинг-компаній).

Конгломерати – це об'єднання кількох структур, що дає змогу банкові гнучко реагувати на будь-які зміни ринкових умов. Конгломерат передбачає керівництво з єдиного центру, однак банківські підрозділи зберігають певну самостійність, зокрема щодо прийняття рішень про поточну діяльність. Банки, організовані за цим принципом, можуть своєчасно реагувати на невдалі чи успішні дії окремих підрозділів у певних ринкових сегментах.

В останні роки з'вилась нова форма адаптивної структури – крос-функціональна (альтернативна назва – бригадна («team management»)), основою якої є принцип організації роботи в межах робочих груп чи «керуючих команд». Саме такий тип організації найбільше підходить для високотехнологічних банків із високим рівнем професійної підготовки персоналу, які займаються реалізацією комплексних проектів фінансово-банківського обслуговування.

Таким чином, адаптивні організаційні структури дають можливість вирішити важливе завдання – адаптувати організацію до мінливих ринкових умов, тому вони є доволі поширеними.

Вибір організаційної структури, що відрізняється за ступенем централізації, залежить від масштабів діяльності та фінансової стійкості банку, а також від зовнішніх умов. Кожен банк визначає ступінь раціональної централізації своєї організаційної структури. Організаційні структури, які відрізняються за ступенем централізації, передбачають чітке розмежування функцій центру і низових ланок управління, що дає змогу збалансувати інтереси окремих структурних підрозділів і банку загалом. Децентралізація управління банком залежить від ступеня комп'ютеризації операцій, розвитку системи контролю кредитних та інших ризиків, кваліфікації банківських службовців. Проте слід зазначити, що децентралізація буде ефективною лише тоді, коли відбудеться чітке розмежування функцій центру і низових ланок управління, що найкраще збалансуватиме інтереси окремих структурних підрозділів і банку загалом.

У XXI ст. спостерігається тенденція щодо еволюції видів організаційних структур, коли характер підпорядкування зазнає зміни – відбувається перетворення вертикальних ієрархій на «плоскі» структури з переважно горизонтальними зв'язками (у такій інтерпретації неважливо, як назвати майбутню структуру: мережевою, горизонтальною чи модульною). Передбачається, що найбільший розвиток отримають нові організаційні структури управління: горизонтальні, мережеві та віртуальні корпорації й компанії. Сьогодні прикладом таких структур є такі транснаціональні корпорації, як «Volvo», «Boing», «DuPont», які прагнуть замінити свої моделі на нові горизонтальні структури.

## 2.5. Причини і фактори зміни організаційної структури банків

Створення відповідної системи організації банку – це не разовий процес, оскільки організаційна структура банківської установи є динамічною і видозмінюється під впливом різних факторів (рис. 2.6).

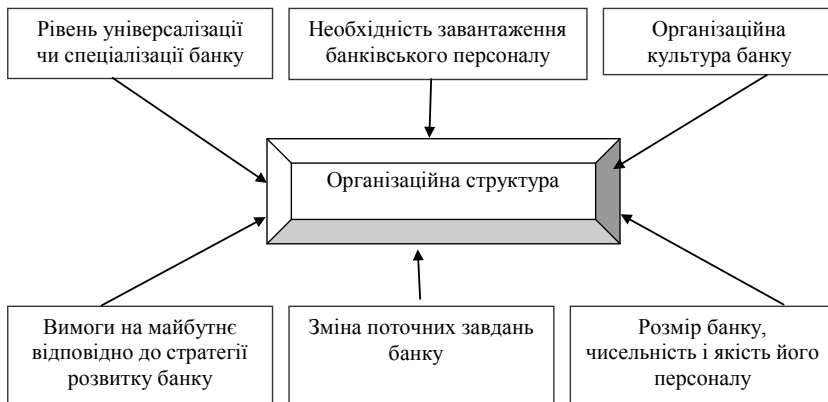


Рис. 2.6. Фактори, що впливають на зміни в організаційній структурі банку

Створення повноцінного банку, який стабільно розвивається, залежить також від таких факторів: складу та якості учасників, складу і професіоналізму персоналу банку, структури та якості банківського управління, технічних умов діяльності й розміщення банку, клієнтської бази.

Організаційна реструктуризація, спрямована на вдосконалення діяльності банку, є необхідною через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

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

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

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

- швидкий розвиток банку в результаті припливу нових акціонерів, посилення конкурентоспроможності та розширення ринку збуту банківських продуктів і послуг;
- збільшення завдань у зв'язку з нововведеннями на фінансових ринках;
- перевантаження банківського персоналу при збільшенні обсягу банківських операцій у всіх напрямках банківського бізнесу;
- недосконала, надто тривала процедура прийняття рішень при незначній компетенції осіб, що їх ухвалюють;
- слабкі ланки управління;
- низький професійний рівень банківського персоналу, плинність кадрів;



- потреба в опануванні нових регіональних ринків збуту і відкритті філій, заснуванні дочірніх компаній та ін.

Реорганізація організаційної структури за її необхідності й корисності для банку не може не спричинити певних проблем, пов'язаних із витратами для створення та обробки нового механізму управління. Реорганізація не може проводитися щоденно (не слід брати до уваги часткове структурування управління, що є нормою у будь-якому адміністративному механізмі), тобто реорганізаційні заходи не мають відбуватися часто. Окрім того, реорганізація управління має базуватися на обґрунтованій стратегії банку.

Про те, що стратегія банку та його організаційна структура взаємопов'язані, свідчить теорія появи нових типів організаційних структур.

Так, в умовах локальних ринків та відсутності конкуренції здебільшого переважали лінійно-функціональні структури управління банком. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг і перетворення його в клієнтоорієнтований призвело до перегляду банківських стратегій і передбачало не лише створення додаткового підрозділу (який відповідає за маркетинг), а й проведення перебудови з урахуванням маркетингової філософії структури банку загалом. Так з'явилися банки з функціональною структурою за групами послуг. У результаті (при делегуванні повноважень таким групам через значне зростання розмірів і неможливість у подальшому ефективно здійснювати централізований контроль) виникли дивізійні структури.

Процеси глобалізації світової економіки (що відображаються на фінансовому секторі) значно ускладнили зовнішнє середовище банків. З'явилися стратегії адаптації та управління зовнішнім середовищем банків, що призвело до появи так званих адаптивних організаційних структур. Можливо, це є однією з причин того, що існує значна кількість варіантів організаційних структур. Існує думка, що в цьому питанні теорія не встигає за практикою.

## 2.6. Суб'єкти управління банку та їхні повноваження

Банківська установа виробляє специфічний продукт, маючи обов'язковий набір визначених блоків управління: загальні збори акціонерів, рада банку, правління, загальні питання управління, комерційна діяльність, фінанси, автоматизація, адміністрація.

Організаційна структура банку подібна до інших підприємницьких структур і регламентується Законами України «Про господарські товариства», «Про банки і банківську діяльність» тощо.

Діяльність банків так само, як й інших господарських товариств, ґрунтується на корпоративно-нормативних актах, до яких належать установчий договір і статут.

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

Банки діють у різних ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, визначають різні цілі, а отже, їхні організаційні структури можуть варіюватися. Кожен вид організаційної структури має переваги і недоліки, які слід враховувати у процесі вибору відповідного способу організації. Визначений спосіб має забезпечувати найбільшу відповідність банківської організації ринковим умовам, раціональну організацію діяльності банківських працівників усіх ланок, успішне налагодження і виконання всіх функцій управління, максимальне задоволення потреб клієнтів і, як підсумок, досягнення головної мети банку.

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

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

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

У раду банку, як правило, входять його засновники. Переважно форма власності для банків у світовій практиці – це акціонерна форма, де як засновниками, так і акціонерами, є юридичні та фізичні особи.

Рада банку затверджує річний звіт банку, організовує щорічні збори акціонерів, а також організовує виконання рішень зборів акціонерів, призначає і звільняє голову та членів правління банку, визначає зовнішнього аудитора, бере участь у вирішенні стратегічних питань банківської діяльності, приймає рішення щодо створення, реорганізації та ліквідації структурних підрозділів банку. Рада банку вибирається один раз на рік зборами акціонерів.

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

У склад правління входять вищі керівники (менеджери) банку: голова (президент, керуючий), його заступники, керівники важ-

ливих підрозділів банку. У правління можуть також входити особи, які володіють повністю або частково цією банківською установою.

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

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

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

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

Кредитна рада створюється і скликається для прийняття остаточного рішення щодо надання кредиту та складається з усіх членів правління і начальників кредитного, юридичного відділів та служби безпеки.

Кадрова комісія – це консультативний орган, який діє при правлінні. Висновки кадрової комісії мають лише рекомендаційний характер. В її склад входять усі члени правління і начальники всіх відділів. Основні завдання кадрової комісії:

- організація конкурсів на заміщення вакансій;
- проведення атестацій співробітників.

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

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

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

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

У блок загальних питань входить організація планування, прогнозування діяльності банку, підготовки методології, служба безпеки і юридична служба. Призначення такого блоку полягає в забезпеченні цілеспрямованого розвитку банку, виконанні визначених перед ним завдань, регулювання його доходів і витрат, виконанні вимог регулюючих органів. Найчастіше такі питання вирішуються планово-економічним управлінням.

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

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

Блок автоматизації також є обов'язковим елементом структури банківської установи. Грошові потоки, які проходять через сучасний банк, обробляються через особливий технічний блок, який забезпечує електронну обробку даних.

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

Схему можливої організаційної структури вітчизняних банків представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Організаційна структура банку

Основний «робочий» підрозділ будь-якої банківської установи називається управлінням (або департаментом) активних та пасивних операцій. У деяких банках цей підрозділ може мати назву «казначейство». До його складу належать такі управління (відділи):

- кредитний;
- цінних паперів;
- валютних операцій;
- відділ з роботи з населенням.

Відділ валютних операцій виконує такі основні функції:

- купівля і продаж безготівкової валюти для клієнтів;
- формування курсової політики банку;
- контроль за роботою обмінних пунктів;
- відправлення, отримання і виплата валютних переказів клієнтів та ін.

Головні функції відділу з роботи з населенням такі:

- обслуговування розрахункових рахунків населення;
- залучення строкових депозитів населення;
- нарахування і сплата процентів вкладникам;
- виплата пенсій і прийом комунальних платежів;
- продаж пластикових карток;
- формування звітності щодо операцій з населенням.

У кожному банку є підрозділ, який відповідає за бухгалтерське відображення всіх операцій. Як правило, це управління бухгалтерського обліку, звітності й касових операцій. Воно складається з таких відділів:

- операційний;
- касових операцій;
- зведеної звітності та економічного аналізу;
- внутрішньобанківського обліку (банківська бухгалтерія);
- грошового обігу;
- обліку валютних операцій.

Ще один підрозділ, який є практично у кожному банку, – адміністративно-господарське управління. Здебільшого до нього належать:

- відділ автоматизації та інформаційно-технічного забезпечення;
- юридичний відділ;
- служба безпеки (містить сектор інкасації та перевезення цінностей);
- відділ кадрів;
- господарський відділ;
- відділ розвитку та роботи з клієнтами;
- територіально-відокремлені безбалансові відділення.

Згідно із зарубіжною практикою в організаційній структурі вітчизняних банків виокремлюють операції з корпоративними і приватними клієнтами в окремі підрозділи. Відповідно виділяють так звані «гуртовий» «wholesale» і «роздрібний» «retail» банки. Фактично банк перетворюється у кілька самостійних фінансових установ, спеціалізованих на обслуговуванні окремого сегмента споживачів. Така структура властива найбільшим банківським холдингам, які справді можуть називатися універсальними.

Специфіка обслуговування зумовлює різну організацію проведення операцій із надання послуг клієнтам, а отже, різну організаційну структуру «гуртового» та «роздрібного» банків (табл. 2.1).

Надання послуги не обмежується спілкуванням із клієнтами операційного співробітника («teller» у «роздрібному» банку та «officer» у «гуртовому»), а потребує подальшого виконання та необхідного оформлення технологічних операцій. Відповідно банківські офіси, крім служб з роботи з клієнтами («фронт-офіс», чи «банківський прилавок») мають так званий бек-офіс, або служби виконання, оформлення та обліку угод.

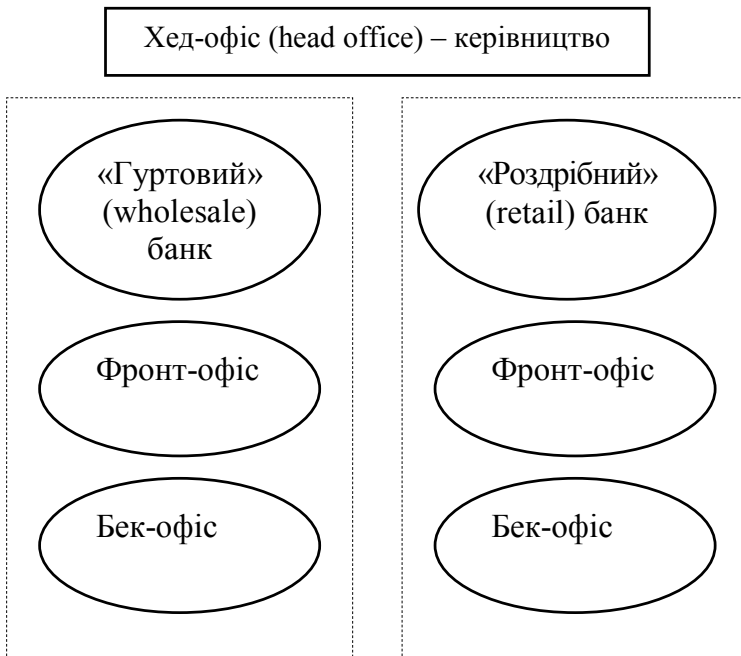


Таблиця 2.1

**Організаційна структура «гуртового»  
та «роздрібного» банків**

«Гуртовий» банк		«Роздрібний» банк	
Фактор	Наслідки	Фактор	Наслідки
Відносно велика кількість клієнтів	Невеликі офісні площі; помірна кількість операційного персоналу	Велика кількість клієнтів	Значні офісні площі; численний операційний персонал
Переважно дистанційне обслуговування клієнтів	Немає потреби розміщувати офіс близько до місця ведення бізнесу клієнта	Безпосереднє обслуговування клієнтів	Офіси розміщуються ближче до місця ведення бізнесу чи проживання клієнтів; розгалужена система філій
Комплексне обслуговування клієнта згідно з «пакетним» договором	Спеціалізація операційного персоналу на обслуговуванні певного клієнта (наявність інституту персональних менеджерів)	Багаторазове надання стандартної послуги великій кількості клієнтів	Спеціалізація операційного персоналу на наданні певного виду послуг
Висока залежність параметрів послуги від індивідуальних потреб клієнта	Порівняно високі вимоги до операційного персоналу; наявність спеціальної служби з розробки індивідуальних варіантів надання послуги та схемних рішень	Стандартні умови надання послуги	Максимальна автоматизація процесу обслуговування клієнтів; невисокі кваліфікаційні вимоги до операційного персоналу; наявність детальних інструкцій з виконання операцій
Незначні сезонні коливання попиту на послуги; його рівномірність протягом доби/тижня	Постійний робочий графік офісів	Значна сезонна залежність попиту; його нерівномірність упродовж доби/тижня	Гнучкий робочий графік офісів, зміщений у часі відповідно до пікових навантажень (обідні перерви, вихідні дні, періоди відпусток)

Однак бізнес, навіть коли його організаційно розподілено, залишається цілісним, тому має повністю керуватися з єдиного центру. Для цього на рівні холдингу створюється «штаб», або хед-офіс (рис. 2.8), основні функції якого полягають у розробці стратегії ведення банківського бізнесу і прийнятті оперативних рішень щодо її реалізації, а також у забезпеченні діяльності банку, в тому числі шляхом упровадження інформаційних технологій.



**Рис. 2.8.** Організаційна структура банківського холдингу

Детальніша організаційна структура банку залежить насамперед від його розмірів, а також від ступеня диверсифікації клієнтської бази й асортименту послуг. Великим банкам зі значною

кількістю клієнтів, серед яких є підприємства різних галузей, доцільно створювати окремі фронт-офісні підрозділи за галузевою специфікою клієнтів; підрозділи «фронт-офісу» «роздрібних» банків зі значним асортиментом мають спеціалізуватися на окремих послугах. Головна особливість бек-офісу – спеціалізація з обробки певних операцій, тому поділ на організаційні підрозділи слід проводити за групами технологічних процедур.

Функції фронт-офісу банку можуть виконувати працівники казначейства, відділів банківської установи, що обслуговують клієнтів (кредитного, депозитного), та інших підрозділів, які відповідають за активні й пасивні операції з клієнтами. До функцій бек-офісу належать: дотримання відповідних процедур реєстрації, перевірки, обліку операцій та контроль за їхнім проведенням, взаємодія з підрозділами фронт-офісу, банками, податковими органами.

Слід зазначити, що деякі вітчизняні банки, як наприклад, ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Укрсоцбанк», мають організаційні структури, орієнтовані на індивідуальних і корпоративних клієнтів (у дод. 1 представлено організаційну структуру ПАТ КБ «Приватбанк»).

## **2.7. Сучасні тенденції у формуванні організаційних структур банків**

У сучасній банківській практиці щораз з'являються нові тенденції, які зумовлюють зміни в організаційній структурі банку. Банки стають складними організаціями, розширюється перелік послуг, які вони надають клієнтам. У них також формуються відділи, які допомагають керівництву високоефективно розподіляти і контролювати власні ресурси.

Зі зміною технологічних і економічних параметрів ринку змінюється структура кадрових потреб банків, необхідна для ефективного та прибуткового функціонування. На міжнародних фінансових ринках часто з'являються банки із ринковою спеціалізацією, чутливі до зміни попиту споживачів на фінансові послуги і більше

підготовлені до конкурентної боротьби з іншими банківськими та небанківськими установами. Ця тенденція спрямовує увагу фахівців на функціонування маркетингу банківських послуг. Для цього банкам потрібні менеджери і службовці, спроможні вивчати потреби клієнтів, розробляти й модернізувати старі послуги відповідно до попиту, який постійно змінюється.

У вітчизняній банківській системі виникає багато проблем, пов'язаних зі створенням організаційних структур (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Проблеми формування організаційних структур вітчизняних банків**

Найбільш ефективною формою побудови банківської організації, на наш погляд, є поєднання класичних (функціональних) та адаптивних структур. У банківському бізнесі є сфери діяльності, які потрібно виокремити в самостійні функціональні підрозділи (управління і відділи), що зумовлює формування організаційних структур банків, зорієнтованих на надання певних видів послуг (аналог дивізійно-продуктової організаційної структури).

Основними напрямками оптимізації організаційної структури банку на сучасному етапі є:

– якісний менеджмент, взаємодія між підрозділами. Можна побудувати оптимальну модель управління банком, але вона не працюватиме без команди професіоналів;

– розвиток сегмента роздрібного бізнесу в частині дистанційного обслуговування клієнтів;

– підвищення ефективності бізнес-процесів банку за рахунок взаємодії з аутсорсинговими компаніями. Основним завданням таких взаємовідносин є залучення сторонніх трудових технічних ресурсів для вирішення постійних або тимчасових завдань.

Кожен із цих напрямів має за мету зниження затрат банківських структур і підвищення якості та ефективності обслуговування клієнтів. Розглянемо ці компоненти докладніше.

Сучасне банківське середовище є висококонкурентним і динамічним. Це накладає певні нові вимоги щодо базових структур управління, а також вимоги щодо компетенцій персоналу, які мають органічно відповідати управлінській моделі банківської організації і формувати разом з управлінською інфраструктурою єдиний ефективний інтегрований комплекс.

На сучасному етапі розвитку банки мають трирівневу систему управління.

- Головний банк (або центральний банк), який формує завдання обслуговування клієнтів. Керівний орган.
- Регіональні центри контролюють роботу філій та відділень. Формуються за географічною належністю.
- Торговельні майданчики. Це філії та відділення банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів.

Від рівня організації банку, налагодження відносин між керівництвом та підлеглими залежить успіх його діяльності. Дуже часто хиби в організаційних структурах спричиняли кризові ситуації навіть у доволі потужних банках.

Сучасні тенденції, направлені на масове впровадження інновацій, призвели до визначення нової концепції універсального банку як інтелектуального «банку майбутнього», принципами функціонування якого є такі [19]:

- трансформація і зміна структури банку з орієнтацією на інноваційні технології;
- безпосередній доступ до кінцевого споживача банку шляхом комп'ютерно-автоматизованих CRM-рішень управління взаємодіями з клієнтами;
- орієнтація на роздрібний бізнес;
- застосування в управлінні співробітниками японської технології бережливого виробництва, введення якої в практику банку підвищить економічну ефективність управлінської інновації;
- спільні конкурентні позиції на внутрішньому ринку, достатній власний капітал, грамотне управління і стабільна позитивна репутація, а також ймовірність гідного міжнародного позиціонування послуг;
- перевага моделі інтелектуального «банку майбутнього» як стратегії перспективного розвитку.

В останні роки в світовій практиці домінує тенденція до створення віртуальних банків. Організаційний аспект функціонування таких банків не є дослідженим. Перші віртуальні банки виникли у 1995 р., однак у 2000 р. через світову економічну кризу віртуальні банки зазнали значних труднощів. У підсумку вони були або ліквідовані, або претворені в додаткові канали надання банківських послуг (тобто перетворились у віртуальні філії банків). Окрім цього, часто дослідники зараховують до віртуальних банків так звані інтернет-банки, об'єднуючи цим поняттям всі види послуг банку, які надаються віддалено (telebanking, Internet-trading, remote-banking, home-banking, on-line-banking), що не зовсім правильно, оскільки йдеться лише про окремі операції традиційних банків.

Віртуальний банк (або мережевий) – це банк, що здійснює свою діяльність винятково через мережу Інтернет, не має фактич-

них представництв, за винятком юридичної адреси. Віртуальний банк передбачає відмову від традиційної стаціонарної філійної мережі збуту банківських продуктів і перехід на віртуальні канали збуту, а також повну зміну структури і форм взаємодії з клієнтами. Інакше кажучи, відсутність витрат, пов'язаних із придбанням офісу, невеликий штат співробітників і самостійне управління клієнтом своїми операціями – основні переваги такого банку, що створює основу для досягнення конкурентоспроможності завдяки низьким витратам діяльності.

Важливими стратегічними завданнями віртуальних банків є удосконалення системи управління ризиками (основна причина відмови від послуг віртуальних банків, як правило – відсутність безпеки угод) і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (мається на увазі надання клієнтоорієнтованого сервісу).

### ***Терміни і поняття***

*Організація банку, організаційні структури, органи управління банку, типи систем управління банком, види організаційних структур банку, профіт-центри, фронт-офіс, бек-офіс, хед-офіс, «гуртовий» банк, «роздрібний» банк.*

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. У чому полягає зміст і особливості організації банківської діяльності?*
- 2. В якій організаційно-правовій формі можуть створюватися банки в Україні?*
- 3. Назвіть найвищий орган управління банку.*
- 4. Назвіть виконавчий (виконавчі) орган банку.*
- 5. Назвіть наглядовий (наглядові) орган банку.*
- 6. Назвіть контрольні органи банку.*
- 7. Перелічіть функції органів управління та контролю банку.*
- 8. Які особливості побудови організаційної структури банку за бюрократичного принципу?*

9. Охарактеризуйте функціональну структуру управління банком.

10. В чому полягає суть дивізійної структури управління банком?

11. З якою метою створюються у банку адаптивні організаційні структури? Перелічіть різновиди адаптивних організаційних структур.

12. Які підрозділи банку називають штабними?

13. Які підрозділи банку називають лінійними?

14. Охарактеризуйте поняття «профін-центр».

15. Які переваги і недоліки централізованої моделі управління?

16. Які переваги і недоліки децентралізованої моделі управління?



*У швидкоплинній реальності 1990-х рр. банкір без ... плану, що шеф-кухар без кулінарних рецептів, будівельник без проекту або тренер без плану гри. Якщо не розраховувати на сліпий успіх, важко очікувати, що такі люди виживуть у своїй галузі, стануть переможцями або впливовими особами».*

*Дж.-Ф. Сінкі «Управління фінансами в комерційних банках»*

## РОЗДІЛ 3

# СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1. Сутність планування у банку

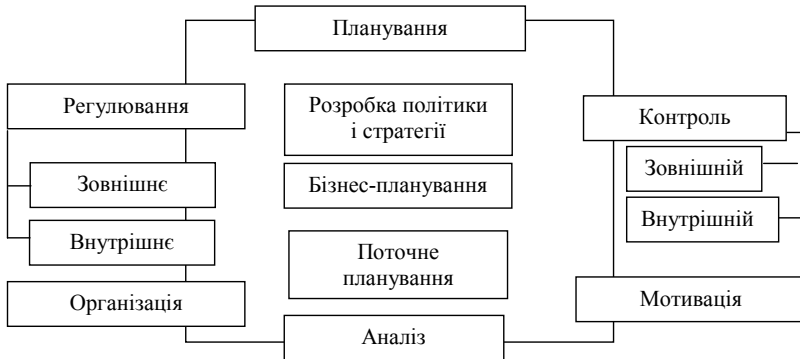
Фундаментальною базою будь-якого управлінського процесу й основною функцією банківського менеджменту є планування, в процесі якого виробляється політика, яка визначає дії на перспективу.

Світова банківська індустрія познайомилась із плануванням у 1960-х рр. – у період змін, котрі значно ускладнили діяльність банків і посилили конкуренцію між ними. По-перше, за цих умов банки почали здійснювати різні види операцій, ставши конкурентоспроможними на міжнародному рівні. По-друге, нові фінансові ринки дуже змінили характер фінансування у банках і корпораціях. По-третє, з регулюванням банки почали диверсифікувати продукцію і види послуг. По-четверте, фінансові послуги почали пропонувати, крім банків, також небанківські установи, посилюючи конкуренцію. По-п'яте, у банках розпочалося глобальна комп'ютеризація.

Тенденції, які зумовили впровадження у банках функції планування, характерні нині для багатьох фінансових ринків. Банки

змушені на таких ринках розвивати природні конкурентні стратегії та планувати їхню реалізацію, якщо вони прагнуть бути конкурентоспроможним посередником.

Роль планування в системі функцій управління банком відображено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Концепція управлінського процесу**

**Планування** – це процес установлення цілей на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення. Система планування у банку має зіставлятися з умовами його діяльності, організаційною структурою, ступенем децентралізації керівництва, географічною розмежованістю або концентрацією, складністю продуктів та стилем управління. Процес планування – це визначення меж для розробки кількісних та якісних завдань банку загалом та кожного його підрозділу зокрема (табл. 3.1).

Головне значення планування в банку полягає в підвищенні його ефективності й конкурентоспроможності через:

- цільову орієнтацію і координацію всіх подій у банку;
- попереднє виявлення банківських ризиків і зниження їхнього рівня;
- розукрупнення і спрощення процесів;
- підвищення гнучкості та пристосування до змін.

Таблиця 3.1

**Завдання і елементи системи  
планування банківської діяльності**

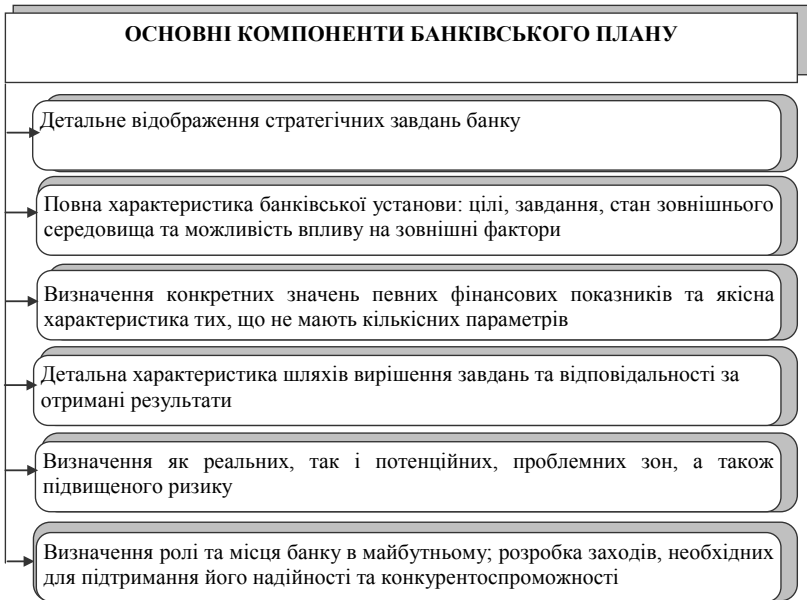
Основні завдання планування	Елементи планування
Визначення перспектив та майбутнього профілю банку	Інформаційна система
Визначення та характеристика сегментів ринку, що їх планує обслуговувати банк	Методологічний апарат
Визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Планово-аналітична служба
Розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк може одержати бажані результати	
Визначення цільових рівнів прибутковості банку	
Створення ефективних систем контролю за виконанням планів	

Важливою категорією планування є горизонт планування, або термін, який воно охоплює. У науковій літературі з планування виділяють довго-, середньо- і короткотермінове планування. У країнах з розвинутою ринковою економікою горизонт довготермінового планування становить здебільшого 5–10 років, середньотермінового – 3–5 років, короткотермінового – 1–3 роки. У сучасній економічній ситуації, що склалася в Україні, та в банківському секторі горизонт стратегічного планування має становити 3–5 років, середньотермінового – 1–3 роки, а короткотермінового – не більш як рік.

У банку має бути побудована цілісна система планування та контролю, що охоплює формалізовану процедуру планового і контрольного процесу, а також відповідна їй система планів та

звітів. Елементи цих систем мають бути взаємопов'язані, а результати одних мають використовуватися в інших.

Результатом процесу планування є створення плану як документа зокрема, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Компоненти банківського плану**

У процесі планування виокремлюють такі фази:

- аналіз (збір та оцінювання інформації);
- прийняття рішення (визначення пріоритетів банку та завдань для окремих підрозділів);
- документування (розробка планів і бюджетів кожним підрозділом);
- затвердження (зведення (консолідація) планів підрозділів і схвалення їх на засіданні правління банку);

– контроль за здійсненням плану (аналіз ходу його виконання та протидія відхиленням).

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

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

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

Третя фаза планування передбачає відображення стратегій і бюджетів кожного підрозділу у письмовому вигляді. Інакше кажучи, кожен підрозділ банку має сформувати пакет документів, які характеризували б: власне стратегію (яке становище? чого прагнемо? яким чином досягти?); план відповідних заходів (що потрібно зробити? коли, хто за це відповідатиме? яким має бути бажаний результат?); плану структуру активів і зобов'язань із процентними ставками за кредитами і депозитами; бюджет (доходи, витрати, капітальні вкладення).

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

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

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

ківському плануванні доцільно виокремити три основні критерії оптимізації:

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

Пошук оптимальної стратегії залучення і розміщення коштів здійснюється за такою схемою:

1) окремо аналізуються прибутковість діяльності банку та пов'язані з нею коротко- і довготермінові фінансові ризики; визначаються проблеми у цьому напрямку;

2) формулюються завдання для покращення становища банку за одним із напрямків господарської діяльності без витрат (чи із незначними витратами) для інших напрямків господарської діяльності;

3) визначаються конфротаційні завдання розвитку, вирішення яких дасть змогу покращити одну з характеристик господарської діяльності (наприклад, збільшити ефективність) зі значними витратами для іншої (наприклад, збільшення ризику за операціями), і знаходиться оптимальне управлінське рішення.

## **3.2. Види планування у банківській установі**

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

Можна виокремити такі рівні планування:

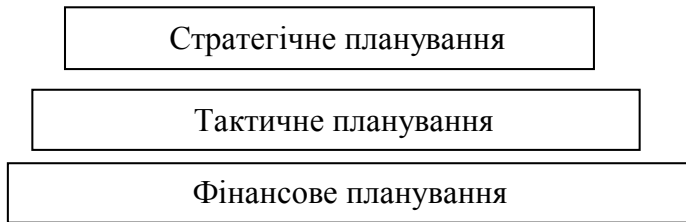
- на рівні банку загалом;
- на рівні підрозділів;
- функціонально-операційний (на рівні ринкового сегмента).

Усі рівні взаємопов'язані, тому найменші зміни у будь-якому з них відразу позначаються на інших. Планування на різних рівнях не можна розглядати відокремлено. Плани, що складаються на рівні банку, є базою для планування на рівні підрозділів, яке відповідно впливає на вироблення інтегрованої банківської стратегії. Разом із цим, підрозділ

може впливати на зміни в ринковій стратегії на функціонально-операційному рівні.

Виокремлення трьох рівнів планування є дещо умовним, оскільки плани, які розробляються на рівні підрозділів, зорієнтовані на розробку стратегії щодо операцій, які здійснюються тією чи іншою структурною одиницею банку. Крім того, не всі банки мають розгалужену мережу підрозділів. У цьому разі логічно говорити лише про планування на рівні операцій.

Кожен рівень банківського планування забезпечує вирішення певних, характерних лише для нього, питань (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Види банківського планування**

**Стратегічне планування** дає змогу виробити ідеї, концепції, завдання, підходи щодо їхнього досягнення та вирішення.

**Тактичне планування** – це визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії.

Стратегічний і тактичний види планування передбачають представлення керівництву і співробітникам банку глобальне бачення кінцевих цілей їхньої діяльності.

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

Доцільно зазначити, що процес планування не можна розглядати лише як послідовність дій. З метою адаптації плану до умов

ринку управлінський персонал банку має постійно повертатися до того чи іншого його етапу, а в разі потреби відкоректувати планові завдання, показники і заходи.

### 3.3. Стратегічне планування у банку, його етапи

На сучасному етапі надзвичайний інтерес представляє концепція стратегічного планування банківської діяльності, оскільки така форма планування ефективна за високого рівня нестабільності.

**Стратегічне планування** – це управлінський процес підтримки рівноваги між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійних змін у ринковому середовищі та правилах державного регулювання. **Основною метою** стратегічного планування є розробка, впровадження і розвиток таких нових напрямів банківської діяльності, які забезпечили б збільшення доходів банку в результаті встановлення ринкової вартості кредитної організації.

Стратегічне планування життєво необхідне в умовах середовища, що швидко змінюється, зокрема якщо за стабільної діяльності виникає конкурентний тиск. Воно важливе для банку при диверсифікації основного напрямку діяльності чи нетрадиційного для банківської установи бізнесу, якщо планується змінити форми діяльності (ринки та операції) або за потреби відкоригувати управління діяльністю.

Недооцінювання ролі стратегічного планування спричиняє такі проблеми:

- відсутність чіткої стратегії розвитку зумовлює потенційні проблеми із залученням інвестицій;
- відсутність обґрунтованих критеріїв оцінювання (відбору) інвестиційних проектів;
- відсутність механізму визначення показників оперативного короткотермінового плану на основі середньо- і довготермінових планів;
- відсутність зразка майбутнього банку.



Стратегічні плани спрямовані на довготермінову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах немає деталізації положень і точних дат виконання. Отже, стратегічне планування (на відміну від довготермінового) спрямоване не на просту фіксацію показників банківської діяльності на довготермінову перспективу, а передбачає вибір таких напрямків діяльності банку, які забезпечать зростання його конкурентоспроможності. Таким чином, стратегічне планування є функцією розвитку банку на пряму, а довготермінове планування – функцією часу.

Стратегічне планування потребує розробки плану, який дає змогу визначити головну мету і розробити основні ідеї, визначити характер більш доцільного використання ресурсів. У такому плані передбачається система заходів із розробки й реалізації стратегічних і тактичних завдань банку:

- організаційно-управлінське оцінювання стану банку;
- фінансово-економічне оцінювання;
- пошук потенційних можливостей розширення асортименту й обсягу банківських послуг, аналіз слабких та сильних сторін;
- формування власних інвесторів.

Стратегічний план має відповідати таким вимогам (рис. 3.4).

Як правило, у стратегічному плані висвітлено:

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



**Рис. 3.4. Вимоги до стратегічного плану**

Стратегічний план має бути деталізований щодо кожного організаційного рівня банку (рис. 3.5).

Рівні управління	Період		
	Довготермінове планування (3–5 років)	Середньотермінове планування (2–3 роки)	Короткотермінове планування (1 рік)
<b>Банк</b>	Орієнтири діяльності і місія банків	Стратегічні цілі та завдання	Затвердження стратегічних планів, формування фондів розвитку
<b>Підрозділ (маркетинг)</b>	Положення за напрямом і сферами діяльності	Програми діяльності підрозділів	Розробка плану дій і бюджету
<b>Функціонально-операційний</b>	Галузі і напрями функціональної діяльності	Регламенти і програми	Плани і бюджети
<b>СТРАТЕГІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ</b>			
	Стратегія банку	Річний бюджет Маркетинговий план	

**Рис. 3.5. Процес стратегічного планування**

У процесі стратегічного планування розробляється стратегія банку (його тактику визначають за тактичним плануванням). Стратегія формується, як правило, на тривалій термін (5–10 років), а межі тактичного планування становлять 1–5 років.

Видатний фінансист у сфері стратегічного планування М. Портер зауважив: «Сенс формування стратегії полягає в тому, щоб справитися з конкуренцією». Таким чином, відправним моментом у розробці положень стратегії є визначення потужності конкуренції, її глибинних факторів, а також сильних та слабких сторін банку щодо них.

Ураховуючи результати такого аналізу, а також цільові установки банку, керівництво розробляє його стратегію щодо сфер діяльності, асортименту і цін на банківські продукти та послуги, допустимого рівня ризиків і способу захисту від них.

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

Традиційно виокремлюють такі етапи стратегічного планування (рис. 3.6):

- стратегічний (ситуаційний) аналіз;
- уточнення місії банку;
- визначення стратегічних цілей банку;
- розробка банківських стратегій (маркетингу, управління ризиками, організаційної структури і банківським персоналом);
- розробка плану дій.



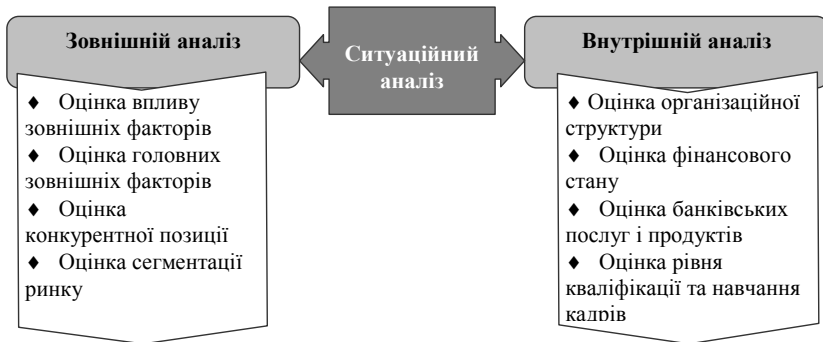
**Рис. 3.6. Етапи стратегічного планування**

Стратегічний аналіз дає можливість здійснити формальний опис банку як об'єкта управління, виявити його особливості та тенденції розвитку у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, а також сформувати інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору з набору альтернатив оптимальної стратегії. Важливою рисою стратегічного аналізу є орієнтація на перспективу.

У стратегічному аналізі переважно широко застосовуються якісні методи досліджень (діагностика, інтерв'ю, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг). Найбільш відомою методикою стратегічного аналізу є SWOT, яка названа за початковими літерами англійських слів: «Strengths» – сильні сторони, «Weaknesses» – слабкі сторони, «Opportunities» – можливості,

«Threats» – загрози. Такий підхід дає можливість оцінити сильні й слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики.

Ситуаційний аналіз, з одного боку, залежить від стану навколишнього середовища, в якому функціонує банк (зовнішній аналіз), а з іншого – характеризує внутрішній потенціал організації (внутрішній аналіз), щоб розроблені стратегії базувалися на реальних потребах ринку і клієнтів банку та його фінансових можливостях (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Ситуаційний аналіз у банку**

У процесі зовнішнього аналізу послідовно здійснюється:

– вивчення соціально-економічних, демографічних, політичних, законодавчих, технологічних характеристик розвитку суспільства, визначення ймовірних сценаріїв зміни економічної ситуації та прогнозування динаміки зовнішніх факторів, що її характеризують;

– сегментація ринку банківських послуг, аналіз основних тенденцій попиту і пропозицій на визначених сегментах;

– оцінювання поточної конкурентної позиції банку на визначених сегментах ринку.

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

Внутрішній аналіз дає змогу оцінити:

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

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

Завдання аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей (SWOT-аналізу), який здійснюється на основі зовнішнього і внутрішнього аналізу, полягає у визначенні впливу загроз і можливостей ринку на сильні та слабкі сторони діяльності банку. Він насамперед має відображати негативні зовнішні фактори, які можуть перешкодити банку досягти конкурентної переваги у тому чи іншому напрямку діяльності, і можливості ринку на певному етапі, що дасть змогу змінити його слабкі позиції.

Як правило, перевагами банку, є такі: компетентність персоналу; професійний менеджмент; імідж надійної установи; лідерство на ринку; низькі витрати; власні високоефективні технології; вдала рекламна кампанія; досвід упровадження нових продуктів.

Разом із цим, недоліками банку вважають такі: відсутність стратегії розвитку; висока концентрація ресурсної бази або кредитного портфеля (залежність від окремих клієнтів чи галузей); застаріла технологія; нестача професійного досвіду; вузький асортимент продуктів і послуг; негативний імідж; незадовільний

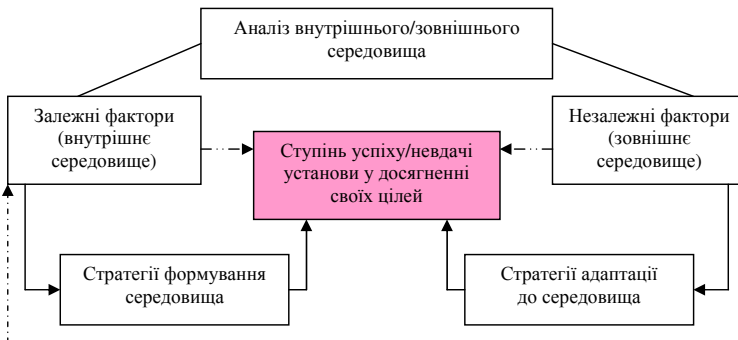
маркетинг; недосконала мережа реалізації банківських продуктів; дефіцит коштів на здійснення стратегії; значні витрати; низька прибутковість.

Потенційні можливості може надати банку ринкове середовище, зокрема пов'язані з імовірністю обслуговування додаткових груп клієнтів чи виходу на нові ринки, із застосуванням ноу-хау в ході впровадження нових продуктів, зростанням попиту, послабленням спроможності конкурентів та іншими факторами.

Конкурентоспроможність банку, проте, залежить від таких обставин:

- виходу на ринок іноземних конкурентів з більшим капіталом, меншими витратами і вищою якістю обслуговування;
- стрімкого розвитку небанківських фінансових послуг;
- повільного зростання або навіть зменшення попиту;
- підвищення вимогливості клієнтів, зміни їхніх потреб і смаків тощо.

Отже, кожна банківська установа має враховувати суттєвість впливу факторів і відповідно до їхнього впливу обирати найбільш раціональну стратегію (рис. 3.8).



**Рис. 3.8.** Схема врахування залежних (підконтрольних) і незалежних (непідконтрольних) факторів

Традиційно SWOT-матриця має такий вигляд (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Матриця SWOT-аналізу

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

**Сильні сторони** – це те, у чому банківська установа досягла успіхів, або певна особливість, котра забезпечить їй додаткові можливості. Сила може виявлятися в досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного програмного забезпечення, високій кваліфікації персоналу, якості банківських послуг, популярності установи, довірі вкладників, високому іміджі банку тощо.

**Слабкі сторони** – це відсутність чогось важливого для функціонування *банківської установи* або те, що поки не вдається порівняно з іншими конкурентами й спричинює не вигідне становище. Прикладом слабких сторін може бути занадто вузький асортимент послуг, погана репутація банку, недостатня дохідність активних операцій, великі витрати, низький рівень сервісу й обслуговування.

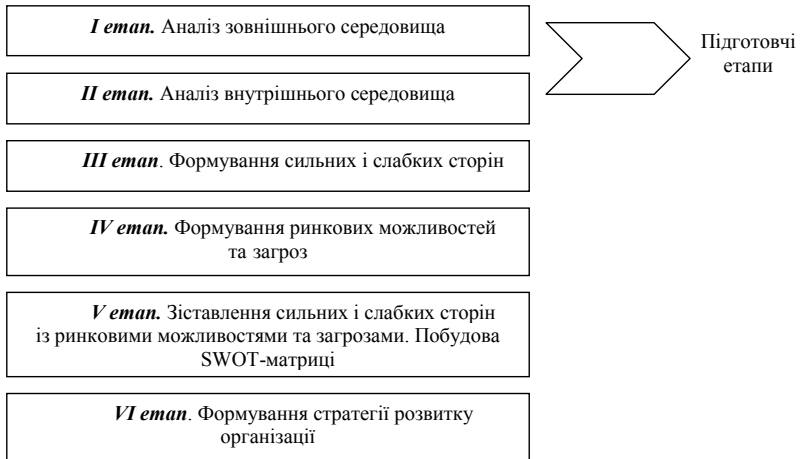
**Ринкові загрози** – події, настання яких може несприятливо вплинути на діяльність установи. Приклади ринкових загроз: ви-



хід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна попиту, зниження доходів населення, коливання валютного курсу, мінливість ринкової кон'юнктури.

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

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає поділ сфери функціонування банку на внутрішнє та зовнішнє середовища. Потім усі події та явища, які відбуваються в цих середовищах, поділяються на позитивні та негативні, тобто визначаються сильні та слабкі сторони діяльності банківської установи. При цьому сильні та слабкі сторони аналізуються щодо ринкових можливостей і загроз. Таким чином, механізм проведення SWOT-аналізу в банківській установі можна відобразити як послідовність таких етапів (рис. 3. 9).



**Рис. 3.9.** Механізм проведення SWOT-аналізу

**I. Аналіз зовнішнього середовища.** До основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на позицію банку, можна зарахувати такі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність банку**

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

**II. Аналіз внутрішнього середовища банку.** Такий аналіз здійснюється при розробці стратегії для того, щоб визначити те, яким чином сильні сторони, конкурентні переваги і слабкі сторони впливають на розвиток банківської установи, її доходи та клієнтську базу.

Після проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу на основі отриманої інформації відбувається визначення та оцінювання сильних і слабких сторін діяльності кредитної установи.

**III. Формування сильних і слабких сторін банківської установи.** Сильні та слабкі сторони діяльності банку подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Основні конкурентні переваги  
та слабкі сторони банківської установи**

№ з/п	Сильні сторони банку (Strengths)	Слабкі сторони банку (Weaknesses)
1	Високопрофесійна система управління	Недостатність капіталу
2	Надійність банку	Обмежена ресурсна база
3	Низька вартість послуг	Відсутність маркетингових досліджень
4	Спеціалізація на конкретних послугах	Високі та невинуваті витрати
5	Досвід залучення та утримання клієнтів	Низький прибуток
6	Індивідуальне обслуговування клієнтів	Непрогнозування та невиявлення ризиків
7	Доступ до «дешевих» і довгострокових грошових ресурсів	Неефективна система управління кредитним портфелем банку
8	Передові інформаційні технології	Негативний імідж банку
9	Динамічна реакція на ринкові зміни, умови	Відсутність навчання персоналу
10	Професійний персонал	Відсутність роботи з дослідження ринку
11	Якість обслуговування	Невідповідність послуг потребам клієнтів
12	Ефективне управління ризиками	Нераціональна організаційна структура
13	Позитивний імідж банку	Низький рівень професіоналізму
14	Вигідне і легкодоступне місцезнаходження	Відсутність досвіду роботи

**IV. Формування ринкових можливостей та загроз.** На цьому етапі SWOT-аналізу порівнюються загрози зовнішнього середовища і його можливості з конкурентними перевагами банку. У банківській практиці можливостями та загрозами ринкового середовища можуть бути такі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Ринкові можливості та небезпеки  
для банківської установи**

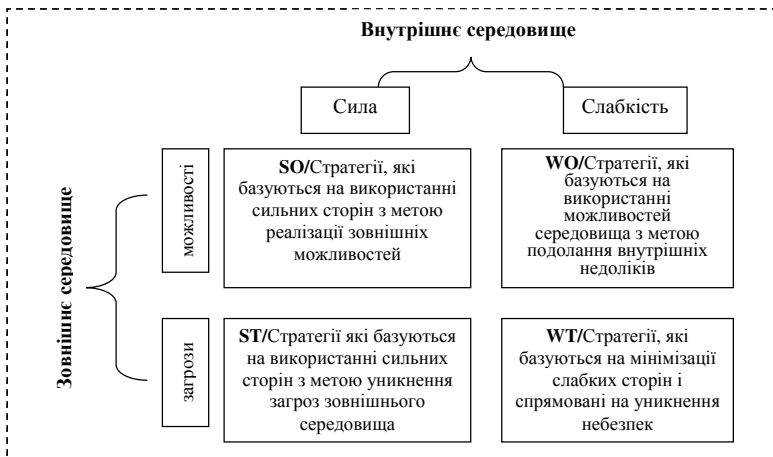
№ з/п	Потенційні можливості ринку (Opportunities)	Загрози ринку (Threats)
1	Покращення інвестиційного клімату	Поява нових конкурентів
2	Стабілізація валютного курсу	Відсутність альтернатив кредитування
3	Зниження інфляції	Дестабілізація національної економіки
4	Розширення клієнтської бази	Зростання податків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

**V. Зіставлення сильних і слабких сторін із ринковими можливостями та загрозами. Побудова SWOT-матриці.** Цей етап аналізу передбачає пошук відповідей на такі запитання: як можна скористатися можливостями ринку, використовуючи сильні сторони банку; за рахунок яких сильних сторін банку можна нівелювати

вплив загроз ринку; які слабкі сторони найбільш чутливі до загроз ринку; чи можуть слабкі сторони перешкодити банку скористатися можливостями ринку.

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

**VI. Формування стратегії розвитку організації.** Після заповнення матриці формуються чотири парні стратегії, які базуються на результатах SWOT-аналізу (рис. 3.10).

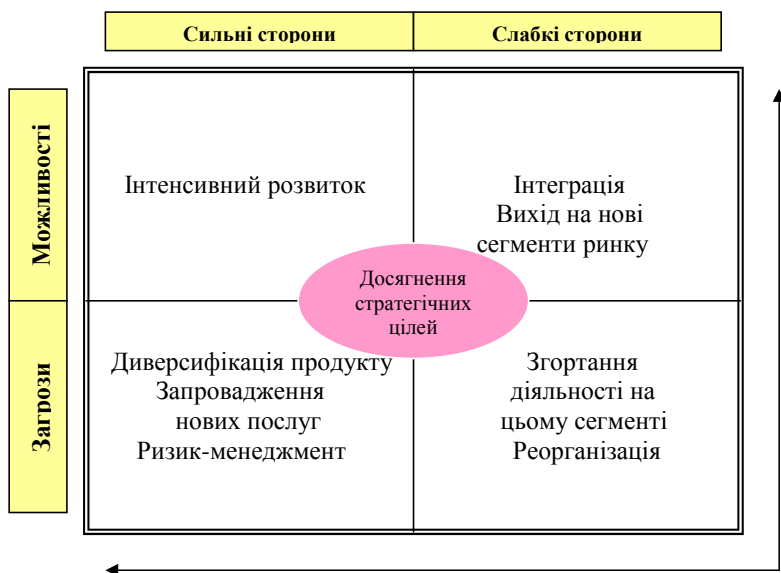


**Рис. 3.10.** Схема розширеної матриці SWOT-аналізу

Для того, щоб виявити найбільш ефективний напрямок реалізації стратегії, складається кореляційна матриця SWOT (рис. 3.11).

У банківській установі SWOT-аналізом і формуванням можливих напрямів діяльності банку займається аналітичний підрозділ

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



**Рис. 3.11. Матриця кореляційного SWOT-аналізу**

В практиці банківського менеджменту, окрім SWOT-аналізу, також використовують PEST-аналіз, SNW-аналіз, бенчмаркетинг та інші методи дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, результати яких враховуються при виборі та реалізації стратегії розвитку кредитної установи. Розглянемо їх детальніше.

Логічним продовженням SWOT-аналізу є постійна методика SPACE, в якій увага зосереджується на фінансових аспектах діяль-

ності, а тому вона прийнятна для банків. Для дослідження зовнішнього середовища використовується методика PEST-аналізу (названа за англійською аббревіатурою: Policy – політика, Economics – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія). Вона спрямована на мінімізацію негативного впливу макроекономічних факторів і використання сприятливої кон'юнктури ринку. Стратегічний аналіз дає змогу обґрунтувати стратегічні цілі діяльності банку, визначити довгострокові завдання й ефективні шляхи їхньої реалізації.

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

Другий етап стратегічного планування передбачає визначення генерального завдання – місії. Місія банку як головна стратегія чи концепція розвитку – це загально-банківська філософія, єдиний напрям діяльності, той зразок банківської установи, якою хочуть досягти в майбутньому.

Етап визначення місії має передувати початку діяльності кредитної організації: засновники при її створенні мають чітко визначити як цілі в галузі завоювання ринку, так і методи управління (ресурсами, персоналом), які дають змогу їх реалізувати. Проте через зміни ринкових умов і складу засновників визначене генеральне завдання банку може змінюватись. Отже, уточнення місії відбувається на кожному етапі стратегічного планування.

Місія дає уяву суб'єктам внутрішнього і зовнішнього середовищ загальну уяву про банк, до чого прагне банк і які кошти готовий при цьому використати; сприяє внутрішньому єднанню банку і формуванню його корпоративного духу; створює можливість для більш ефективного управління банком, оскільки є базою для встановлення його цілей і стратегії, розподілу ресурсів; розкриває для співробітників банку зміст їхньої діяльності.

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

проблем, вирішення яких передбачає банк при розробці місії, відображено на рис. 3.12.

<p>Взаємовідносини з особами, які пов'язані з діяльністю банку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– акціонерами;</li> <li>– клієнтами;</li> <li>– персоналом;</li> <li>– та іншими.</li> </ul>
<p>Загальні завдання банку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання;</li> <li>– ефективність.</li> </ul>
<p>Стиль роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стиль керівництва;</li> <li>– підбір, просування і стимулювання персоналу;</li> <li>– відносини з позичальниками;</li> <li>– звітність;</li> <li>– використання формальних регламентів і методик.</li> </ul>
<p>Ціннісні орієнтири:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– етика;</li> <li>– принципи і норми поведінки.</li> </ul>

**Рис. 3.12. Проблемні питання, на яких базується місія банку**

Таким чином, місія банку дає змогу забезпечити не лише його комерційні інтереси, а й тих, від кого безпосередньо залежить стабільність його розвитку.

Визначивши місію банку, його засновники мають не лише довести її до відома персоналу, а й конкретизувати для окремих функціональних підрозділів (центрів прибутковості). На основі місії розробляються основні документи, меморандуми про кредитну та інвестиційну політику банку щодо питань ціноутворення на банківські продукти і послуги, управління персоналом тощо.



Після розробки місії банку на **третьому етапі** в технологічному ланцюжку стратегічного планування відповідно до генеральних завдань менеджери мають сформулювати стратегічні цілі на плановий період, тобто до визначення масштабних (як правило, довгострокових і капіталомістких) завдань банку за всіма напрямками його діяльності, орієнтованими на реалізацію сформульованої місії. Якщо місія задає загальні орієнтири, то цілі виражають конкретний стан банку, досягнення якого необхідне як на сучасному етапі, так і в майбутньому.

Цілі дають змогу конкретизувати задекларовану місію банку. Вони мають відповідати таким вимогам (рис. 3.13):



**Рис. 3.13. Вимоги до стратегічних цілей банку**

– бути конкретними і вимірюваними. Ця умова передбачає вибір конкретних характеристик, які можуть бути орієнтиром для оцінювання досягнення визначених цілей. Вони визначаються по-різному: за балансовими статтями (наприклад, обсяг залишків на поточних рахунках), за розрахунковими показниками (рентабельність активів, які працюють, чи віддача на капітал) чи якісними характеристиками (завоювання лідерства на регіональному ринку і розширення якості асортименту банківських послуг);

– орієнтувати в часі, тобто визначати тривалість періоду, за який потрібно досягнути результату. Так, розрізняють довготермінові цілі, виконання яких можливе лише через 5 чи більше років,

середньотермінові, що регламентують діяльність організації від 1 до 5 років, і короткотермінові – реалізуються в межах року;

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

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

У банку, що має кілька підрозділів і рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня. Ієрархія цілей відіграє дуже важливу роль, оскільки встановлює організаційну структуру управління банком і забезпечує орієнтацію діяльності всіх його підрозділів на досягнення цілей банківської установи.

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

Наступне ранжування цілей в діяльності банку здійснюється за такими напрямками:

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

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

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

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

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

За аналогією, «дерево стратегічних цілей» має типову структуру – «корінь», «стовбур», «гілки», «листки», «плоди».

Підкореневою системою слід розуміти сукупність каналів забезпечення ресурсами:

- фінансовими;
- інформаційними;
- трудовими;
- матеріально-технічними.

Кожен корінь є відповідним сегментом ресурсних ринків, на яких банк може зіткнутись з конкурентами, особливо на фінансовому та інформаційному ринках.

У ролі стовбура дерева виступають місія банку і стратегія ринкової поведінки.

Функції крони дерева виконує один із важливих інструментів реалізації стратегії – політика, яка розробляється щодо певної стратегії відповідного напрямку діяльності банку:

- фінансова (підтримка ліквідності, процентна, емісійна, депозитна, кредитна, фондова);
- маркетингова (конкурентна, асортиментна, цінова, рекламна);
- ризик-менеджмент (високоризикова, диверсифікація ризиків, мінімізація ризиків);
- технологічна (інноваційна, консервативна);
- кадрова (розвиток персоналу, чисельність штатів, мотивація персоналу, соціальна);
- забезпечення безпеки (запобіжна протидія, адекватна відповідь, пасивний захист).

Роль листя дерева викапують конкретні стратегічні цілі, що досягаються в межах зазначених політик (щодо кожної стратегії, наведеної вище).

«Плодами дерева» є заплановані конкретні результати, які досягає банк у своїй діяльності.

Таким чином, *стратегічні цілі* – це основні результати, яких прагне досягти банківська установа. Визначаючи конкретні цілі, керівництво формулює ті головні орієнтири, на яких має бути сфокусована діяльність організації загалом та її співробітників. Найчастіше цілями є такі досягнення частки на ринку, входження в верхні позиції рейтингів тощо. Доцільно зазначити, що основними вимогами акціонерів більшості вітчизняних банків до кризи 2008 р. були не прибуток і зростання капіталу, а отримання частки на ринку. Показники прибутковості, рентабельності, величини й адекватності капіталу в умовах випереджаючого зростання активів були вторинними. І лише з 2014 р. ціль – збільшення частки на ринку – не є настільки актуальною.

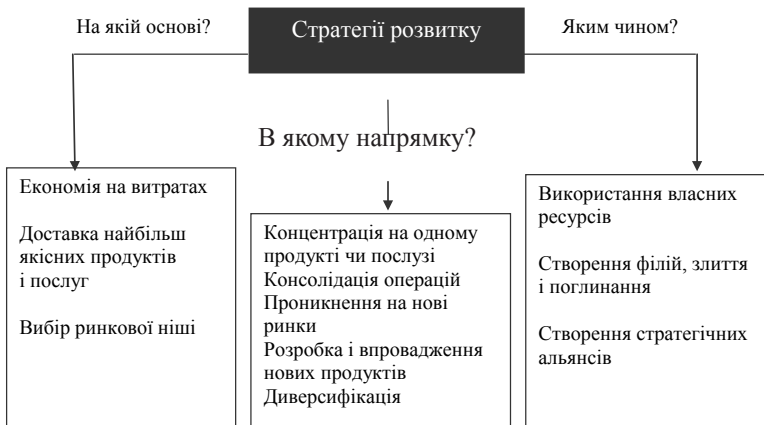
Однак на перший план виходить формулювання стратегії, яка дасть змогу вистояти банківській установі в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. В умовах жорсткої конкуренції та швидкоплинної ситуації на ринку надзвичайно важливим є вироблення довгострокової стратегії, яка забезпечить адаптацію до швидкоплинного зовнішнього середовища.

На **четвертому етапі** стратегічного планування розробляються стратегії банку. Вони мають забезпечити створення пакета взаємоузгоджених програм, спрямованих на забезпечення довготермінових конкурентних переваг банку.

Стратегію у формалізованому вигляді можна подати як генеральний напрям (програму, план) діяльності банку, дотримання якого в довгостроковій перспективі має забезпечити досягнень цілей і отримання очікуваного ефекту.

Стратегія банку – це концепція його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі, завдання і шляхи їхнього досягнення та вирізняє банківську установу серед конкурентів. Вона є орієнтиром для ухвалення рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків на всіх рівнях

діяльності банку. Доцільно вказати на чисельність стратегій, які розробляються на різних рівнях управління. Зокрема, слід розмежувати генеральну стратегію (місію) банку та базові стратегії його розвитку як конкретні види та напрями його діяльності (рис. 3.14).



**Рис. 3.14. Стратегічні напрями діяльності банку**

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

Шляхи досягнення конкурентної переваги банку:

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

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

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

Слід урахувати, що конкурентної переваги досягають поступово. Таким чином, поетапний план досягнення конкурентної переваги – це результат розробки банківських стратегій. При цьому слід брати до уваги виявлені в процесі ситуаційного аналізу сильні й слабкі сторони банківської організації та зовнішні загрози і можливості, які впливатимуть на її діяльність, і вибрати ті альтернативи подальшого розвитку, які дали б змогу вирішити завдання банку.

Для цього слід послідовно визначити принципи реалізації та розвитку всіх функцій банківського менеджменту. Йдеться про розробку стратегій маркетингу, управління активами і пасивами, розвиток організаційної структури та управління персоналом.

Для того, щоб визначити стратегічну альтернативу у сучасній економічній науці і практиці розроблено підходи до класифікації типів стратегії.

Так, в американській економічній літературі виокремлено чотири рівні підприємницької стратегії [25]

- 1) корпоративна стратегія;
- 2) ділова стратегія, чи стратегія ділової сфери;
- 3) функціональна стратегія;
- 4) операційна стратегія.

Корпоративна стратегія – це стратегія банку як єдиного цілого. Вона безпосередньо пов'язана з корпоративною місією, дає змогу визначити, на яких ринках функціонує банк, чи є він за характером продуктів і послуг диверсифікованим чи однопродуктовим, орієнтує на широке чи вузьке коло клієнтів.

Ділова стратегія, чи стратегія ділової сфери, розробляється для кожного структурного підрозділу банку.

Функціональна стратегія визначається для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності, як наприклад, департамент проектного фінансування, управління із роботи з персоналом, кредитне управління, управління депозитних операцій, управління із роботи з філійною мережею банку, управління маркетингу, валютне управління, управління із роботи з цінними паперами, управління касових операцій, управління бухгалтерського обліку та звітності, управління охорони та безпеки банку. Кожен із цих підрозділів розробляє власну стратегію, яка сприяє реалізації загальної стратегії банку.

Оперативна стратегія формулюється для відокремлених підрозділів компанії [25].

Найважливіші рівні банківської стратегії – корпоративний рівень і рівень ділової сфери.

На основі аналітичних даних і прогнозів банк може здійснити вибір стратегії в конкурентній боротьбі, тобто сформулювати довгострокову (стратегічну) ціль і визначити шляхи її досягнення. При цьому можна використовувати розроблені світовою економічною наукою і практикою підходи до формулювання банківської стратегії. Більшість з них базується на побудові двохвимірних матриць, кожному сектору (квадранту) яких відповідає визначена типова стратегія.

М. Портер сформулював три загальні (базові) стратегії:

**1) лідерство за витратами**, прагнення до мінімізації поточних затрат. Щодо банківського бізнесу стратегія лідерства в зниженні витрат передбачає, що банк орієнтується на широкий ринок і виробляє продукти у великій кількості. За допомогою масового виробництва банк може мінімізувати свої витрати і продавати товар (банківський продукт чи послугу) за відносно низькими цінами, що дає змогу отримати більш високий прибуток порівняно з конкурентами, краще реагувати на зростання собівартості банківських послуг і залучати клієнтів, які зорієнтовані на рівень цін, і за рахунок цього підвищувати рентабельність. Така стратегія засто-

совується на ринках стандартизованих товарів і послуг за досконалої конкуренції й однорідної олігополії. В банківській справі таку стратегію використовують у сфері масових (стандартних послуг) для населення. Стратегія доцільна тоді, коли банки перебувають в одному ринковому сегменті (наприклад, регіоні), пропонують клієнтам приблизно однаковий спектр послуг, потреби клієнтів у продуктах ідентичні, обмежені можливості спеціалізації. Вона є дуже популярною для великих банків, які прагнуть реалізувати ефект масштабу;

**2) диференційованість**, тобто пропозиція банком унікального продукту (послуги або продукту (послуги) значно кращої, ніж у конкурентів, якості). Стратегія диференціації продукту означає, що банк орієнтується на великий ринок, пропонуючи послугу, яка є унікальною і виокремлюється надійністю, доступністю або іншими якостями. Така стратегія рекомендована на ринках диференційованих товарів (монополістична конкуренція, диференційована олігополія) і може застосовуватися комерційними банками в сфері послуг для підприємств та індивідуальних послуг для населення, при введенні на ринок нових банківських продуктів і послуг. Така стратегія створює додаткову цінність (ефект) для клієнта, забезпечує додатковий захист від копіювання (перевага першопрхідця);

**3) фокусування**, тобто концентрація зусиль на окремому сегменті або ніші ринку (концентрований маркетинг). Стратегія доцільна тоді, коли обраний банком сегмент ринку не цікавий для конкурентів (або високоризиковий), потреби різних груп клієнтів у продуктах різні, а банк може працювати на широкому ринку.

Якщо перші дві стратегії можуть використовуватись універсальними банками, то остання прийнятна для спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів (наприклад, для банку, орієнтованого на надання послуг населенню, чи «кишенькового» банку великої установи).

Ураховуючи, що базових стратегій може бути стільки, скільки визначено його макро- і мікросередовищем, доцільним є виокрем-



лення основних класів цих стратегій, серед яких головні такі: маркетингові, управління активами і пасивами, розвиток організаційної структури й управління персоналом.

**Стратегія маркетингу** є головною при визначенні стратегій поведінки в інших сферах управління діяльністю банку, оскільки всі вони передбачають реалізацію основного завдання – зміцнення позиції банківської установи на фінансових ринках. Ця стратегія дає змогу вибрати шляхи вирішення завдань банку щодо просування продуктів і послуг на ринок і завоювання стабільної та надійної клієнтури. На основі SWOT-аналізу керівництво банку має вибрати одну з подальших стратегій поведінки в кожному з виокремлених у процесі аналізу ринкових сегментів:

- надання існуючих послуг старим клієнтам;
- зменшення і, можливо, призупинення операцій на певному ринковому сегменті (дезінвестиційна стратегія);
- діяльність в освоєному ринковому сегменті з продажу «старих» банківських продуктів «новим» споживачам (стратегія проникнення);
- продаж освоєних послуг на новому ринку (стратегія розвитку (наприклад, пропонування послуг, першопочатково розроблених для населення, корпоративним клієнтам банку));
- пропозиція нових видів продуктів на «старому» ринку (стратегія інновацій чи розробки товарів);
- упровадження нових послуг на новому ринку (стратегія диверсифікації) (табл. 3.6).

Детальна розробка ринкових стратегій відбувається в процесі планування комплексу маркетингу, який розробляється за чотирма напрямками впливу на споживача:

- продуктова стратегія;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія розповсюдження банківських продуктів;
- комплекс стимулювання споживача.

Таблиця 3.6

## Стратегії поведінки банку на ринку

Ринки Товар	«Старі»	«Нові»
«Старий»	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новостворенний	Стратегія розвитку продукту	Стратегія диверсифікації

Отже, в результаті розробки стратегії маркетингу банк отримує програму діяльності всіх його підрозділів, яка визначає нові продукти і послуги, що він надаватиме клієнтам, а також зміни, які потрібно здійснити за напрямом діяльності, а також встановлює ціни на ці продукти і послуги, найоптимальніші форми доведення їх до споживача та рекламування тощо. Складові комплексу маркетингу потрібно чітко визначити для кожного найменування банківського продукту. Результати можна коротко відобразити у вигляді таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Розробка комплексу маркетингу

Найменування елемента продуктового ряду	Продуктова стратегія	Стратегія ціноутворення	Стратегія доставки	Комунікаційна стратегія
---	----------------------	-------------------------	--------------------	-------------------------

Банк має розробляти не лише маркетингову стратегію, яка передбачатиме перспективи одержання майбутнього прибутку, а й стратегію щодо можливостей реалізації різних видів ризиків, що виникають у процесі її здійснення. Таким чином, потрібно розробляти чітку програму дій, в якій визначатимуться методи обмежен-

ня ризиків, а також конкретні обов'язки менеджерів банку в процесі їхнього управління. Розробка цієї стратегії базується також на результатах ситуаційного аналізу, на основі якого виявляються потенційні загрози стабільності банківської діяльності.

При розробці **стратегії ризиків** необхідно:

- визначити максимально допустимий, з точки зору засновників і менеджерів банку, рівень для кожного окремого виду ризиків;

- оцінити величину реалізованих ризиків у попередньому періоді та спрогнозувати ймовірність реалізації різних їхніх видів у плановому;

- визначити обмеження (ліміти), яких банк має дотримуватися в процесі діяльності, щоб рівень ризику його операцій не перевищував допустимий (ліміт = обсяг допустимих збитків / ймовірність реалізації ризику в плановому періоді);

- створити такий механізм управління банком, який забезпечив би постійний контроль за поточним рівнем ризиків шляхом дотриманням лімітів;

- ухвалити план заходів, які банк має здійснити для нейтралізації наслідків при реалізації різних видів ризиків.

Система стратегічних лімітів банку, як й інші показники стратегічного планування, не є абсолютним правилом діяльності. Зовнішні та внутрішні умови в процесі реалізації стратегії можуть змінюватися настільки, що це потребуватиме перегляду лімітів.

Система стратегічних лімітів визначає переважно глобальні структурні співвідношення між операціями, які здійснює банк. На її базі в процесі поточної діяльності розробляються індивідуальні ліміти на контрагентів банку (за активними і пасивними операціями), а також поточні за всіма видами позицій банківської установи, спрямовані на обмеження ринкових ризиків, і операційні, які визначають повноваження керівників і співробітників при здійсненні конкретних операцій.

**Розробка стратегій управління персоналом і розвитку організаційної структури** базується на результатах ситуаційного аналізу, які відображають її відповідність визначеним завданням. Якщо в процесі аналізу виявлено недоліки організаційної структури, то, перш ніж розробити нову стратегію, слід:

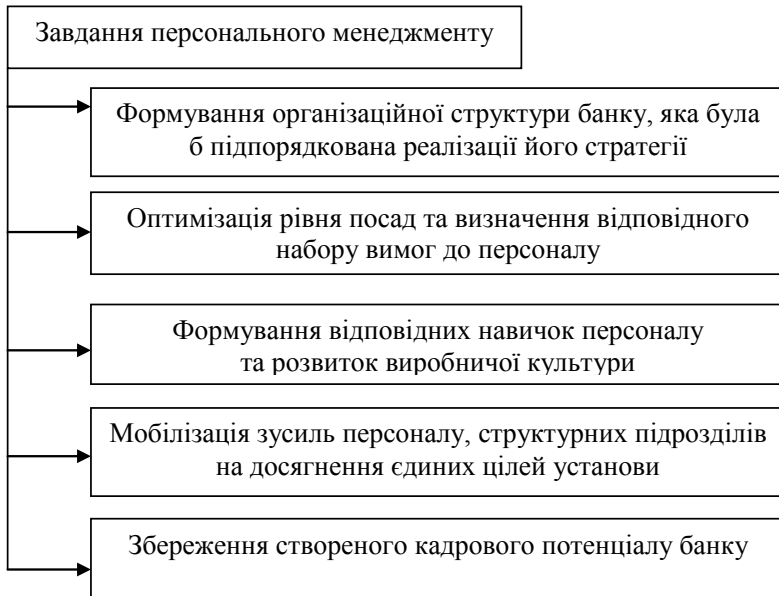
- визначити бажаний рівень централізації прийняття управлінських рішень і делегування повноважень;

- виокремити самостійні бізнес-одиниці (центри прибутковості) банківської організації та розробити систему координації їхньої діяльності через систему планування, делегування повноважень, контролю та уніфікації облікових і аналітичних технологій;

- створити систему делегування повноважень, яка визначатиме посадові обов'язки і принципи повноважень управлінського персоналу банку;

- передбачити в організаційній структурі систему контролю, завданням якої є забезпечення керівниками всіх рівнів можливості здійснення моніторингу виконання планових показників з прив'язкою до конкретних виконавців і підрозділів, а також оцінювання дотримання встановлених лімітів і повноважень керівниками та виконавцями різного рівня. Ця система має бути багаторівневою, контроль здійснюють усередині функціональних підрозділів (фронт-офіс), а в підрозділах, які проводять облік операцій банку (бек-офіс), – казначейство чи аналогічний підрозділ, який відповідає за управління ресурсами й активами, чи підрозділ внутрішнього контролю, комітети і правління банку.

Завдання стратегічного управління персоналом показано на рис. 3.15.

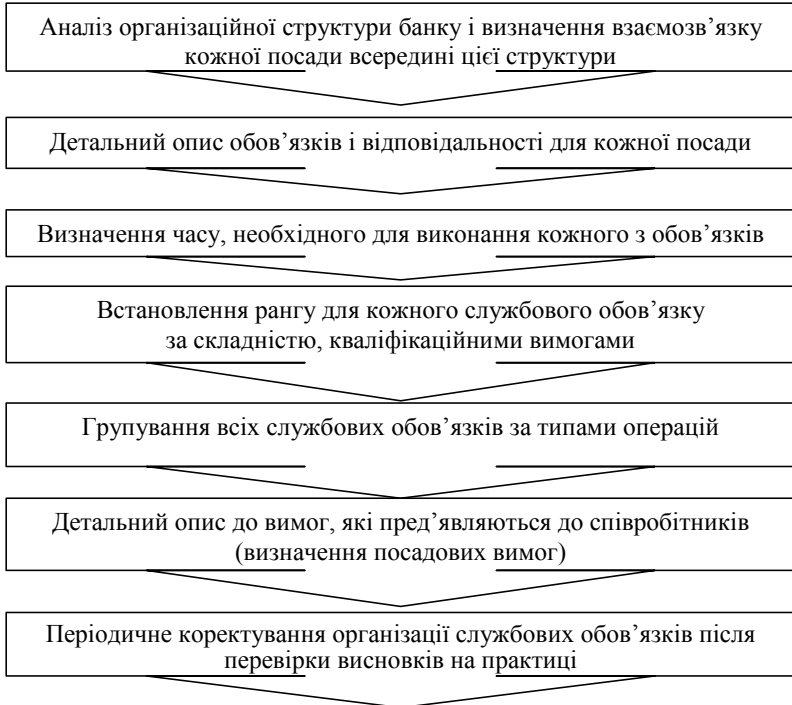


**Рис. 3.15.** Завдання персонального менеджменту

*Процес управління персоналом* охоплює такі операційні підсистеми: планування потреби в кадрах, визначення службових обов'язків, відбір і прийом на роботу, використання персоналу, оцінювання результатів діяльності співробітників банку, їхнє мотивування, посадового переміщення та ін. Одне із основних *завдань* управління персоналом – визначення та опис службових обов'язків (рис. 3.16).

Розробивши стратегії банку за різними напрямками діяльності, необхідно визначити конкретні завдання щодо їхньої реалізації й уповноважити для цього конкретних виконавців, тобто скласти **план узгоджених дій** усіх підрозділів банку. Саме цей план дасть змогу практично реалізувати вибрані та обґрунтовані у стратегічному плануванні цілі та стратегії. Він передбачає сформульован-

ня конкретних завдань для кожного підрозділу і функціональної служби банку. План дій потрібно розробляти для кожного визначеного сегмента ринку і відповідно до його продуктів.



**Рис. 3.16.** Процес визначення й організації службових обов'язків

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

- завдання для кожного з підрозділів і відповідних виконавців;
- терміни їхнього виконання;
- звітні та інші якісні контрольні показники: документи, інструктивні та методичні матеріали;
- кількісні контрольні показники;

- етапи контролю і значення контрольних показників на ці моменти.

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

1. Показники обсягу:

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

2. Показники зростання:

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

3. Показники рентабельності:

- активів;
- банківських операцій;
- центрів прибутковості.

4. Маркетингові показники:

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

5. Показники розвитку технологій управління:

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

Слід зазначити, що в умовах стабільного зовнішнього середовища стратегічний план діяльності банку не потребує постійного оновлення та коригування. Проте у сучасному світі важко знайти економічні системи та фінансові ринки, які розвиваються автономно і не відчувають впливу глобальних факторів. Нові досягнення у сфері комп'ютерних технологій і засобів зв'язку зумовили перетворення фінансових ринків на міжнародний ринок, окремі сегменти якого чутливо реагують на будь-які зміни в інших сферах.

Однак у сучасних економічних умовах жоден банк не може успішно функціонувати без розробки концептуальних основ розвитку, які формулюються у вигляді стратегії. В умовах ринків, які динамічно розвиваються, а також постійного вдосконалення фінансових інструментів і загострення конкуренції, стратегічне планування перетворилося на обов'язкову складову ефективного управління банком.

#### **3.4. Тактичне планування. Складання бізнес-плану у банках**

**Тактичне планування** зорієнтоване на виконання певного завдання. Ці завдання, як правило, мають короткотерміновий характер і є підтримкою стратегічного плану. У тактичному плані описуються способи вирішення завдань і досягнення цілей у кожній функціональній сфері діяльності банку.

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

Стратегія і тактика управління банком потребує складання бізнес-плану. **Бізнес-план** дає змогу уточнити одержаний на першому рівні планування стратегічний план і на його основі розробити конкретний фінансовий проект реалізації в межах поточного етапу стратегічного планування (як правило, в межах року).

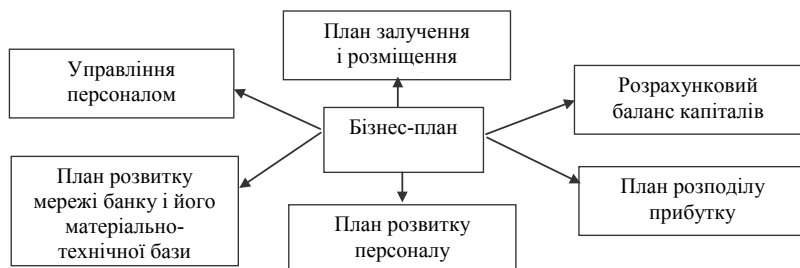


Бізнес-план має бути основою управління як окремими продуктами та видами діяльності, так і банком загалом.

**Мета розроблення бізнес-плану** – спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план дає змогу вирішити такі основні завдання:

- визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і його місце на цих ринках;
- сформулювати довго- і короткострокові цілі банку, стратегію і тактику їхнього досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію цієї стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів та послуг, що будуть запропоновані банком споживачам. Оцінити витрати щодо їхнього створення й реалізації;
- виявити відповідність існуючих кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці пред’явленим вимогам для досягнення визначених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів банку щодо вивчення ринку, реклами, стимулювання продажу, ціноутворення, каналів збуту та ін.;
- оцінити фінансове становище банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостями досягнення визначених цілей;
- виявити труднощі, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану;
- сформулювати інвестиції на період, що формується.

**Бізнес-план** – це документ, що охоплює всі види діяльності банку, в тому числі комерційні, виробничі та соціальні потреби. Його доцільно складати з розбивкою за кварталами. Бізнес-план має такі складові елементи (рис. 3.17).



**Рис. 3.17. Структура бізнес-плану банку**

Формування бізнес-плану базується на всіх вищенаведених положеннях планування. У ньому обґрунтовують внутрішні та зовнішні, загальні й специфічні механізми функціонування банку у сучасних умовах, вибір стратегії та тактики конкуренції, оцінку фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, задіяних для досягнення головної мети. Аналізуються пропозиції щодо можливостей розвитку банківських продуктів і послуг, їхні технології та ціни, а також можливі прибутки, визначаються зони ризику та фактори невизначеності, пропонуються шляхи їхнього зниження. Відстежуються внутрішні (установа банку, керівництво, персонал, акціонери) та зовнішні (клієнти, конкуренти, уряд) контакти.

Бізнес-план дасть змогу керівництву вирішити такі основні питання:

- 1) визначити конкретні фінансові продукти, цільові ринки та місце банку на цих ринках;
- 2) сформулювати довготермінові цілі, тактику і стратегію їхнього досягнення;
- 3) визначити відповідальних осіб;
- 4) оцінити витрати на формування та реалізацію банківських продуктів;
- 5) виявити відповідність чисельності та якісного складу персоналу банку мотивації праці;

б) визначити необхідні маркетингові та рекламні заходи для досягнення завдань;

7) оцінити фінансовий стан та встановити відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення запланованих завдань;

8) передбачити ризики, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

До плану банку пред'являються такі вимоги: він має бути затверджений власниками банку в особі найвищого органу його управління; містити поточні та перспективні напрями розвитку банку; охоплювати як конкретні (виражені цифрами) цільові орієнтири, так і засоби та методи їхнього досягнення, тобто визначити політику банку на різних ринках; мусить бути оцінений службою внутрішнього контролю, яка робить висновок про дотримання оптимальних значень ризиків і врахування пруденційних норм, установлених нормативами регулятивного органу – НБУ.

Крім того, на службу внутрішнього контролю покладена місія розробки висновку про реалістичність планових завдань і досягнення визначених цілей як на етапі розробки плану, так і надалі – в процесі його реалізації.

Загальна структура бізнес-плану, відповідно до стандартів UNIDO (Міжнародна організація розвитку індустрій ООН), має містити такі параметри:

1. Резюме.

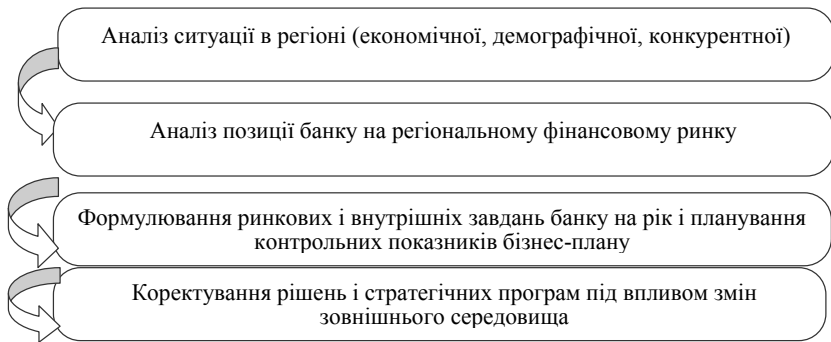
2. Ідея (суть) пропонованого проекту:

- загальні вихідні дані й умови;
- опис зразка нового товару;
- оцінка досвіду підприємницької діяльності;
- оцінка ринку збуту;
- опис споживачів нового товару;
- оцінка конкурентів;
- оцінка власних сильних і слабих сторін щодо конкурентів.

3. План маркетингу:
  - цілі маркетингу;
  - стратегії маркетингу;
  - фінансове забезпечення плану маркетингу.
4. План виробництва:
  - виробник нового товару;
  - наявні та необхідні потужності виробництва;
  - матеріальні фактори виробництва;
  - опис виробничого процесу.
5. Організаційний план:
  - організаційно-правова форма власності фірми;
  - організаційна структура фірми;
  - розподіл обов'язків;
  - відомості про партнерів;
  - опис зовнішнього середовища бізнесу;
  - трудові ресурси фірми;
  - відомості про членів керівного складу.
6. Фінансовий план:
  - план доходів і витрат;
  - план грошових надходжень і виплат;
  - зведений баланс активів і пасивів фірми;
  - графік досягнення беззбитковості;
  - стратегія фінансування (джерела надходження коштів і напрямки їхнього використання);
  - оцінка ризику і страхування.
7. Додаток.  
У бізнес-плані банку передбачено такі основні розділи:
  - інформація про банк (назва банку, форма власності, структура управління і чисельність персоналу);
  - перелік операцій, які виконує банк;
  - характеристика послуг, які він надає;
  - визначення основних планових показників;
  - поточна маркетингова ситуація (сегментація ринку, конкуренти);

- маркетингова стратегія банку;
- розрахунок собівартості послуг;
- тарифи;
- розрахунок прибутку;
- планування бюджету.

Розробка бізнес-плану передбачає такі етапи (рис. 3.18).



**Рис. 3.18. Етапи бізнес-планування у банку**

#### **Основні етапи складання бізнес-плану банку:**

- дослідження економічного і фінансового стану в ретроспективному періоді (від 3 до 5 років);
- дослідження стану системи управління банківської установи і оцінювання спроможностей команди менеджерів, персоналу, інноваційної політики банку, його сильних і слабких сторін;
- визначення структури асортименту банківських послуг та їх можливої зміни впродовж прогнозованого періоду;
- визначення обсягу послуг, які надає банк, за кожним їхнім видом і оцінювання доходів на прогнозований період;
- визначення видатків на прогнозований період;
- визначення напрямку і сум необхідних (доцільних) інвестицій:
  - нарощування статутного фонду;
  - розробка і надання нових видів послуг та ін.;

- складання прогнозованого звіту про прибутки і збитки;
- складання прогнозного балансу;
- складання прогнозу грошових потоків;
- податкове планування і прогноз впливу податкових вилучень на грошові потоки;
- складання варіантів бізнес-плану й аналіз «чутливості» прогнозу грошових потоків до зміни цих варіантів;
- вибір найбільш реального прогнозу та його обґрунтування.

**Важливими етапами бізнес-планування банківської установи є такі:**

1. Ситуаційний аналіз: є основою будь-якого планового процесу і базується на регулярному моніторингу зовнішнього середовища і внутрішнього стану банку.

2. Уточнення місії та цілей розвитку банку, розроблених стратегій і плану дій: зі змінами ринкової ситуації та умов діяльності банку слід на основі нових даних ситуаційного аналізу оцінити адекватність і ефективність розроблених стратегій розвитку банку в усіх сферах управлінської діяльності – маркетингу, управління ресурсами і ризиками, управління персоналом.

3. Кількісне оцінювання затрат, необхідних для вирішення завдань банку, і визначення термінів їхньої окупності: має вирішальний вплив на реальність програми дій. Якщо вчасно не оцінити всі затрати, які виникнуть при реалізації плану дій, нестача ресурсів може перешкодити його здійсненню.

4. Уточнення системи лімітів і визначення їхніх значень на плановий період: на основі розрахованих у процесі ситуаційного аналізу показників реалізованих ризиків банку і виявлених факторів, що вплинули на ці процеси, формується система лімітів банківської установи, яка дає змогу обмежити втрати від банківських ризиків на певну задану величину (що не перевищує капітал банку).

5. Розробка фінансового плану: це завершальний етап бізнес-планування, що має вирішальне значення для визначення можливостей реалізації стратегічних завдань і виконання плану дій.

Здійснюється підбір кількісних характеристик діяльності банку (насамперед визначається обсяг операцій, структури активних і пасивних операцій), які давали б йому змогу отримати прибуток, необхідний для реалізації програм розвитку і виплати дивідендів акціонерам. Якщо варіанти розвитку, які дають змогу отримати необхідний фінансовий результат, не знайдені, банк переглядає розроблені раніше стратегії та план заходів, орієнтуючись на наявний внутрішній потенціал організації.

Отже, початкові етапи бізнес-планування дублюють за суттю етапи складання стратегічного плану. Завершальні етапи спрямовані на розробку тактики і одержання фінансового плану, основою якого є плановий баланс і план доходів, витрат і формування прибутку банку. Вони мають вирішальне значення для визначення можливостей реалізації завдань і плану дій. На цих етапах здійснюється підбір кількісних характеристик діяльності банку (насамперед обсягу операцій, структури активних і пасивних операцій), які дають змогу отримати прибуток, необхідний для реалізації програм розвитку і виплати дивідендів акціонерам. Якщо не визначені реальні варіанти розвитку, банк переглядає розроблені раніше стратегії, орієнтуючись на внутрішній потенціал організації.

Детальніше проаналізуємо проблеми, пов'язані з одержанням кількісних показників фінансового плану.

Так, точне оцінювання витрат для розвитку банку є вихідною точкою фінансового планування, оскільки фінансовий план має визначати джерела покриття цих витрат із його доходів і прибутку. Часто на етапі фінансового планування стає зрозумілим, що деякі стратегічні завдання щодо основних напрямів розвитку банку на цьому етапі не можуть бути вирішені через відсутність необхідних ресурсів (нестача внутрішнього потенціалу). Тоді план дій потрібно переглянути і знайти менш капіталомісткі альтернативи розвитку.

Оцінювання затрат здійснюють підрозділи банку відповідно до стратегічних завдань, відображених у плані дій.

Всі затрати банку можна поділити на дві групи:

- затрати на освоєння нових і розширення старих форм діяльності;
- затрати на стимулювання діяльності та розвиток персоналу банку.

Вирішення цих завдань пов'язане з двома видами затрат: капітального характеру, які здійснюються за рахунок прибутку, і накладними витратами, які слід передбачати у собівартості операцій, що проводитимуться. У проектах, пов'язаних із розвитком банку, важливо оцінити момент, з якого вкладені гроші забезпечуватимуть реальну віддачу, тобто врахувати в плановому балансі появу нових ресурсів і збільшення обсягів активних операцій, а також відобразити доходи і витрати, які виникають, для формування прибутку.

Інша група критеріїв для відбору варіантів фінансового плану формується в процесі розробки системи лімітів. Розробляючи стратегію управління ризиками банку, слід визначити допустимі обсяги операцій з різними клієнтами і максимальні позиційні розриви між активами і пасивами за рівнем ліквідності, термінами, валютою (система лімітів). Ліміти за окремими групами ризиків встановлюються так, щоб їхня сума була обмежена загальним лімітом на сукупний обсяг ризиків банку (максимальний обсяг збитків), що не має перевищувати розмір його власного капіталу.

### **3.5. Фінансове планування і бюджетування**

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

Фінансове планування забезпечує:

- встановлення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;



- визначення проблем і перешкод, що виникають при реалізації стратегії і тактики банку;
- вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;
- є інформаційною основою для оперативного планування банку;
- усвідомлення витрат на діяльність банку, тобто важливим аспектом бюджетування є те, що підрозділи банківської установи мають змогу проаналізувати кількісні показники фінансового плану, передбачивши витрати для його виконання.

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

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

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

Таким чином, результатом **фінансового планування** є [5]:

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

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

**Фінансова модель визначає:**

● баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за укрупненими видами;

- маржу від активно-пасивних операцій;
- дохідність комісійно-посередницьких операцій;
- видатки на утримання банку;
- загальний фінансовий результат.

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

**План руху капіталу:**

● збільшення / зменшення акціонерного капіталу;

● формування і витрачання фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

**План банківських операцій забезпечує:**

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

План банківських операцій передбачає також перерозподіл групи ресурсів і вкладень, визначення пріоритетів у наданні послуг з урахуванням ефективності діяльності та з розподілом за підрозділами банку.

План банківських операцій також може охоплювати план розробки та впровадження нових програм і проектів. Проте, як правило, нові програми і проекти є окремими документами, показники яких містяться як у бюджеті банку, так і в плані банківських операцій.

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражений у кількісних (переважно грошових) вимірах. У **бюджеті** банку передбачаються витрати капіталу, нові програми або проекти, планові видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як загалом для банківської установи, так і для окремих підрозділів.

Бюджетування – це процес планування майбутніх доходів і видатків банку (окремих підрозділів – бізнес-центрів) та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів (рис. 3.19).

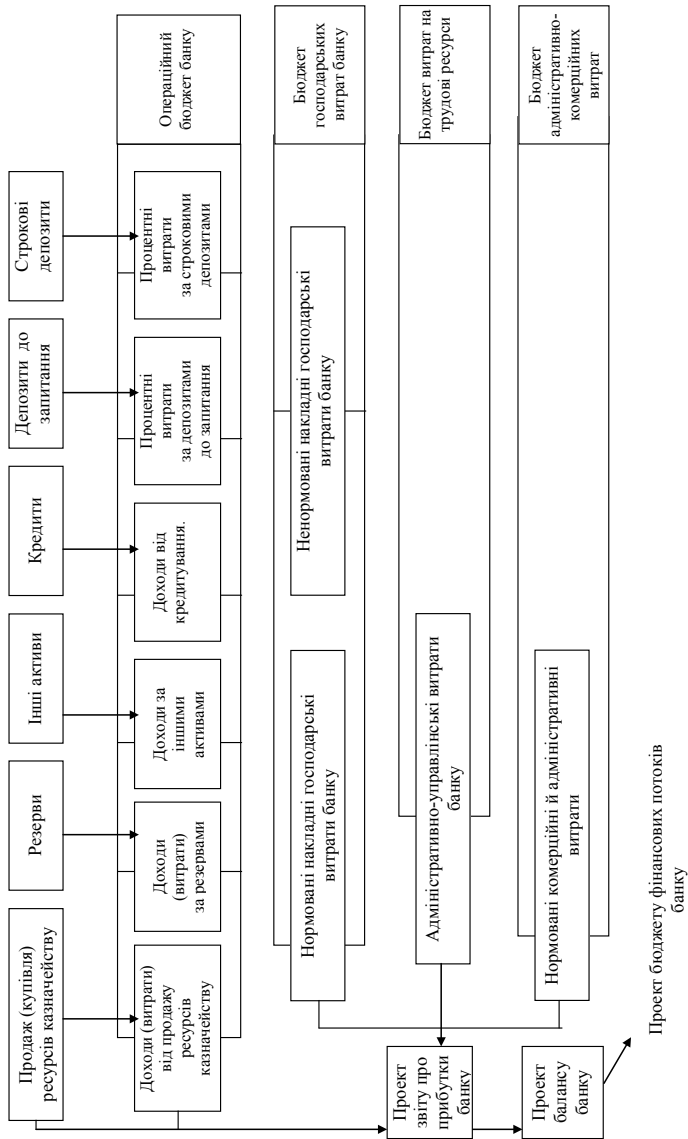


Рис. 3.19. Система бюджетів комерційного банку

Завдання бюджетування:

- реалізація корпоративної стратегії банку;
- створення механізму координації діяльності центрів фінансової відповідальності;
- організація системи контролю поточної діяльності центрів фінансової відповідальності;
- створення механізму мотивації співробітників центрів фінансової відповідальності;
- оптимізація діяльності центрів фінансової відповідальності, структури витрат банку;
- підвищення ефективності діяльності банку загалом.

Головна мета бюджетування полягає у фінансовому управлінні діяльності персоналу, підрозділів і банківської установи загалом. У банку формується система бізнес-центрів (центрів комерції) – основних осередків фінансової відповідальності, що генерують доходи і витрати.

Є такі види бізнес-центрів банку: корпоративний (обслуговування юридичних осіб), міжбанківський (операції з банками), індивідуальний (обслуговування громадян), інвестиційний (робота з цінними паперами), регіональний (робота відділень і філій). Казначейство оперативно управляє ресурсами та ліквідністю банку.

Найскладнішою проблемою бюджетування є розробка методології оцінювання ефективності діяльності центрів прибутковості банку, яка має бути справедливою і водночас стимулювати досягнення його стратегічних цілей. Основним питанням є перерозподіл доходів, які одержує структурний підрозділ, між усіма бізнес-одинацями, які беруть участь у наданні послуги або створенні банківського продукту.

Головним компонентом внутрішнього госпрозрахунку є трансфертне ціноутворення, що визначає ефективність діяльності різних підрозділів банку.

Трансфертне ціноутворення – це процес установалення цін на ресурси, що переводяться всередині банку від однієї організаційної одиниці до іншої. Водночас це також інструмент управління активами і пасивами.

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

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

**Формування бюджету виконується також відповідно до:**

- сегментів;
- центрів фінансової відповідальності (підрозділів, яким делегована повнота господарчої самостійності, фінансової відповідальності та ризику роботи);
- бізнес-напрямків (видів діяльності, що здійснює банк).

Визначаються такі етапи бюджетного процесу в банку:

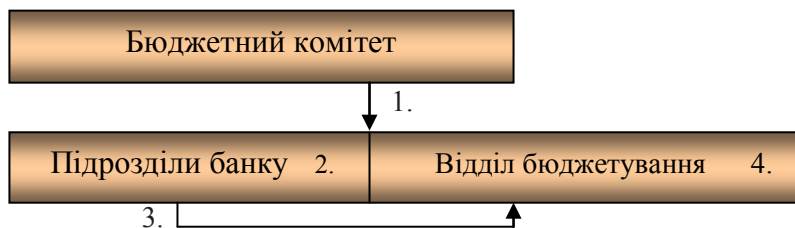
– *побудова і коригування бізнес-моделі* – полягає у побудові формалізованої схеми ведення бізнесу, а також прогнозних моделей і різних сценаріїв розвитку. Бізнес-моделі – це різні схеми з формування і витрат ресурсів. Вони містять математичний опис механізму планування бюджету, зв'язків між його елементами, а також певних обмежень – бізнес-правил (наприклад, активи завжди мають дорівнювати пасивам, обсяг кредитних ресурсів зменшується на величину резервів) (рис. 3.20).

– *складання бюджету* – залежно від принципового підходу, що використовується у тому чи іншому банку, відбувається поетапне формування загального бюджету та бюджетів підрозділів, відділень чи філій банківської установи (рис. 3.21);



- 1 – доведення загальної стратегії розвитку банку;
- 2 – розробка бюджетної стратегії (визначення структури бюджетних статей, структури бюджетних центрів, узгодження їх із загальною стратегією банку);
- 3 – доведення структури бюджетних статей, бюджетних центрів;
- 4 – налагодження інформаційно-аналітичної системи бюджетування.

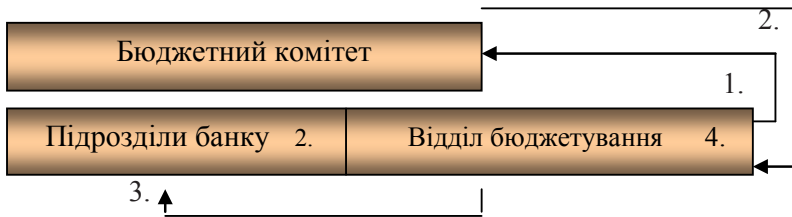
**Рис. 3.20.** Взаємодія суб'єктів господарювання на етапі розробки стратегії бюджетного процесу



- 1 – доведення бюджетної стратегії банку до підрозділів;
- 2 – підготовка бюджетів;
- 3 – надання даних, що плануються;
- 4 – обробка бюджетних статей і консолідація проекту бюджету, що планується.

**Рис. 3.21.** Взаємодія суб'єктів господарювання на етапі складання бюджету

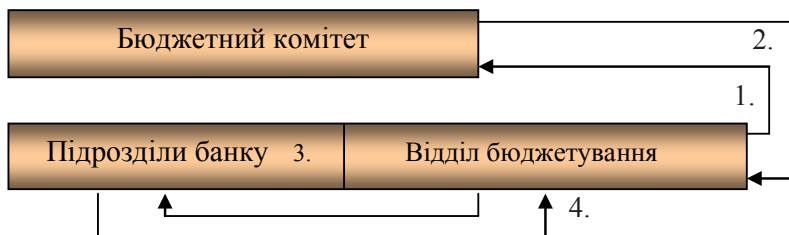
– *затвердження бюджету* – відбувається врегулювання окремих статей, виявлення і вирішення суперечностей у показниках надходження ресурсів і їхнього використання. Результатом етапу є бюджет банку, прийнятий на певний період. Ознакою цього етапу є проект бюджету. Це результат консолідації всіх підпорядкованих бюджетів, що розглядається комплексно, і зміні піддаються окремі показники окремих статей бюджету з метою їхнього узгодження для оптимального розподілу наявних ресурсів (рис. 3.22);



- 1 – надання зведеного бюджету на затвердження;
- 2 – представлення затвердженого бюджету;
- 3 – доведення затвердженого бюджету до підрозділів.

**Рис. 3.22. Взаємодія суб'єктів господарювання на етапі затвердження бюджету**

– *доведення контрольних цифр* – необхідно повідомити про всі зміни укладачам первинних бюджетів, а в разі потреби дати їм можливість скоригувати вихідні бюджети. На цьому етапі визначають фрагменти бюджету і доводять їх до підлеглих структур. Відбувається перевірка бюджету на цілісність і вірогідність даних (рис. 3.23);



- 1 – узгодження проекту бюджету;
- 2 – надання пропозицій щодо коригування бюджету;
- 3 – внесення коригувань щодо проекту бюджету;
- 4 – подання бюджетів на затвердження.

**Рис. 3.23. Взаємодія суб'єктів господарювання на етапі розгляду коригування бюджету**

– *виконання бюджету* – найбільш тривала і відповідальна з усіх стадій бюджетування. Фактично це процес редагування і доведення результатів коригування до зацікавлених сторін;

– *контроль виконання* – цей етап розпочинається з моменту затвердження бюджету. На підставі підсумків цього етапу можуть змінитися не тільки хід виконання бюджету або бізнес-моделі, а й напрямки ведення бізнесу банку (рис. 3.24).

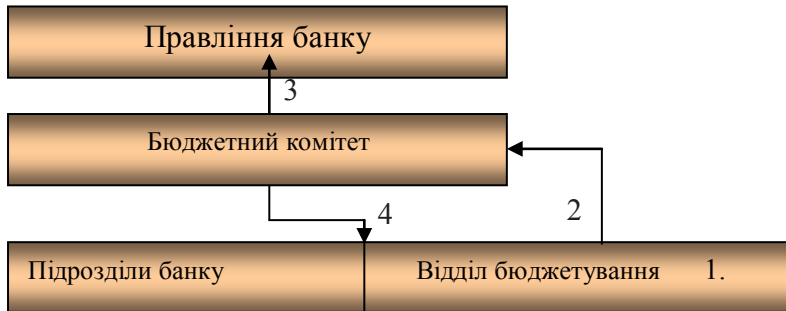
Бюджет банку становлять:

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

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

- *дохідна частина* – це величина мінімальної операційної маржі, необхідної для покриття поточних витрат банку, достатньої маржі для планомірного його розвитку, а також інші незаплановані доходи.





- 1 – консолідація фактичного бюджету;
- 2 – представлення фактичного бюджету бюджетному комітету;
- 3 – надання інформації про виконання бюджету;
- 4 – прийняття рішень на наступний період.

**Рис. 3.24. Взаємодія суб'єктів господарювання на етапі контролю й аналізу результатів і прийняття рішень**

Планування *видаткової* частини:

- 1) розподіл усіх видатків на такі групи:
  - умовно-постійні видатки (які безпосередньо не пов'язані з обсягом операцій та ефективністю їхнього виконання);
  - умовно-змінні видатки (які прямо залежать від обсягів операцій банку);
  - додаткові витрати;
- 2) встановлення лімітів для кожної групи:
  - для умовно-постійних видатків ліміти розраховуються на рівні видатків за всіма статтями за попередній період із коригуванням штатного розпису, розміру і структури основних засобів банку тощо;
  - для умовно-змінних видатків, з одного боку, розраховуються середньомісячні видатки за всіма статтями в поточному році та їхнє співвідношення до середньомісячних активів, а з іншого – аналізуються щомісячні кошториси видатків усіх банківських підрозді-

лів. Ліміти розраховуються відповідно до мінімальних потреб усіх банківських підрозділів, але не більш ніж фіксований процент від усіх статей умовно-постійних видатків до поточних активів банку.

Планування *витратної* частини:

1) витрати капіталу за ступенем контролю, що здійснюються за такими укрупненими групами:

– витрати на придбання основних засобів і нематеріальних активів: придбання меблів, обчислювальної техніки, основних засобів господарського вжитку тощо. При плануванні розмірів витрат за зазначеними статтями враховуються зміни в штаті та розміщенні банківських служб, а також напрями розвитку і технічного переоснащення відповідно до стратегії й тактики банку;

– витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів – це витрати на підтримку основних засобів, нематеріальних активів у робочому стані. Вони містять витрати на будівництво, ремонт, модернізацію основних засобів і нематеріальних активів;

2) установлення лімітів для кожної групи.

Для визначення лімітів за статтями витрат використовуються дані кошторисів, скориговані з урахуванням реальних потреб і фінансових можливостей банку.

**Податкові платежі та обов'язкові відрахування** банку поділяються на три умовні групи:

- нарахування на заробітну плату;
- обов'язкові платежі за фондами, де базою оподаткування є загальна величина доходів банку;
- податки: на прибуток, на додану вартість.

Основними податками, які сплачують банки, є такі: податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, податок (плата) на землю.

Планування дохідної частини слід здійснювати за принципом установлення норм і часток видатків прибутку у валовому доході

банку. Питому вагу всіх складових елементів, на які розподіляється валовий дохід, можна визначити на основі комплексного аналізу з урахуванням стратегії подальшої діяльності банку. В абсолютному вираженні ці показники розраховуються відповідно до необхідної норми прибутку з урахуванням потенційних можливостей банку.

Бюджет і план банківських операцій містять повний перелік базових показників на плановий період і є основою для розрахунку прогнозних форм фінансової звітності, обов'язкових та оцінних нормативів, показників ефективності роботи банку. Розрахунок цих показників необхідний для оцінювання дотримання банком нормативних вимог регулюючих органів і внутрішніх управлінських нормативів. Прогнозні показники містять:

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

Розрахунок прогнозних показників дає змогу окреслити діяльність банку в перспективі, а також оцінити, чи не спричинять визначені завдання порушення вимог контролюючих органів і внутрішніх вимог банківської установи.

Підбір варіантів розвитку банку і планування його прибутку можна здійснювати за такою схемою.

1. Планування використання прибутку (IP), неопераційних витрат (NR), безпроцентних операційних доходів (BOD) і витрат (BOR) банку. Визначення абсолютної величини необхідного (PN) і достатнього (PD) прибутку банку.

2. Планування обсягів активних банківських операцій (VA) і їхньої структури.

3. Планування процентних доходів (DPr) на основі прогнозних ринкових ставок за активними операціями і спланованими обсягами активних операцій. Розрахунок середньозваженої доходності активів (SdohAk).

4. Визначення загального допустимого обсягу процентних витрат банку (RPr) на основі оцінених на попередньому етапі процентних доходів банківської установи і достатньої маржі.

5. Планування структури залучених ресурсів банку і розрахунок їхньої середньозваженої вартості ресурсів (IieKuі) на основі прогнозування ринкових ставок залучення ресурсів.

6. Обчислення допустимого обсягу залучених ресурсів (VP) на основі одержаного на попередніх етапах показника середньозваженої вартості ресурсів і допустимого обсягу процентних витрат банку.

7. Розрахунок необхідного обсягу власних коштів банку (BK) з точки зору запланованих обсягів активів і допустимих обсягів залучених ресурсів.

8. Оцінювання наявного в розпорядженні банку власного капіталу (BKR).

9. Порівняння розрахованого необхідного обсягу власних коштів (BK) банку і обсягів власних коштів, які є в його розпорядженні (BKR).

10. Перевірка відповідності запланованої структури активних і пасивних операцій системі стратегічних лімітів і нормативам НБУ. Повернення у разі потреби на другий етап складання фінансового плану.

11. Складання плану формування прибутку банку. Побудова планового балансу.

Слід зазначити, що в процесі планування вітчизняні банки долають значні труднощі. По-перше, щодо пріоритетності поточних завдань. Це означає, що в керівництва не вистачає часу для планування майбутньої діяльності банку, оскільки постійно доводиться вирішувати оперативні проблеми. Окрім цього, на ринках, де ситуація змінюється швидко і непередбачувано, складно планувати діяльність банку на значні проміжки часу. Основними факторами, які спонукають складати план на недовготривалій період, є такі:

- нестабільність економіки України;
- часті зміни фіскального законодавства;

– умови діяльності банківської системи, які постійно змінюються внаслідок надто вираженої регулюючої функції НБУ.

По-друге, результати планування помітні не відразу і окуповуються лише в довготерміновій перспективі. По-третє, оцінювання керівників здійснюється за результатами поточної діяльності, та критерієм успішного управління є прибуток. Це означає, що доходи і кар'єрне зростання керівників безпосередньо залежать від прибутку поточного звітного періоду. Отже, керівництво надає перевагу прибутковим проектам. Подібні рішення ухвалюються у збиток довготерміновим проектам, оскільки очікуваний у майбутньому прибуток не стимулює керівництво. По-четверте, оскільки планування не строго формалізований процес, а логічна процедура, то мистецтво вищого керівництва і персоналу у цьому процесі відіграє певну роль. Розробка, зокрема реалізація, плану можлива лише в умовах, коли працівники володіють стратегічним мисленням, що дається не короткотерміновим навчанням, а багаторічною практикою діяльності.

Деякі банки можуть досягти певного успіху, не використовуючи формального планування. Крім того, незалежний процес планування сам собою не гарантує успіху. Банк, який активно здійснює планування, може зазнати невдач через помилки в організації, мотивації та контролі. Разом із цим, формальне планування дає змогу лише визначити сприятливі фактори економічного розвитку банку. Важливу роль відіграватиме план в умовах, коли очікуються значні зміни чи в галузі законодавства, чи у зв'язку з виходом банку на вищий рівень конкуренції, чи за умови впровадження нового напрямку діяльності.

### ***Терміни і поняття***

*Планування, стратегічне планування, тактичне планування, бюджет банку, бюджетування, SWOT-аналіз, місія банку, бізнес-план банку.*

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть основні види банківського планування. Чим вони відрізняються і як взаємопов'язані?
2. Які етапи передбачає процес планування у банку?
3. У чому полягає сутність стратегічного планування у банку?
4. Які види банківських стратегій розробляються в процесі стратегічного планування?
5. У чому полягає сутність ситуаційного аналізу у банку?
6. Що таке SWOT-аналіз? З яких елементів він складається?
7. Що таке місія банку? Які вимоги до її формулювання?
8. Що таке стратегічна ціль банку? Назвіть вимоги до формулювання стратегічних цілей банку.
9. Визначити відмінності між місією та стратегічною ціллю банку.
11. Як називають підхід до стратегічного планування, згідно з яким спочатку здійснюється ситуаційний аналіз, а потім визначається корпоративне бачення?
12. В чому суть оперативного планування у банку?
13. Назвіть основні елементи та етапи складання бізнес-плану у банку.
14. Які кількісні показники визначаються при складанні бізнес-плану?
15. Що є результатом фінансового планування у банку?
16. Охарактеризуйте процес бюджетування у банку.
17. Як розраховуються кількісні показники фінансового плану?

*Яким має бути власний капітал банку, щоб йому могли довіряти вкладники, кредиторі, інвестори, регулюючі органи? У банківській і фінансовій літературі це проблема адекватності власного капіталу. Той, хто знає відповідь на це запитання, буде шанований у колах банкірів, фінансистів і бюрократів із регулюючих органів... Однак хочу застерегти: кращі розуми у сфері банків і фінансів роками прагнули вирішити цю проблему і – безуспішно.*

*Дж.-Ф. Сінкі «Управління фінансами в комерційних банках».*

## РОЗДІЛ 4

### УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ БАНКУ

#### **4.1. Суть і призначення власного капіталу банків**

Банк є самостійним комерційним підприємством, яке, як і будь-яка інша фірма, зорієнтоване насамперед на одержання прибутку. Одночасно він виконує роль важливого соціального інституту. Фінансова стійкість конкретного банку і національної банківської системи загалом важлива для суспільства: для вкладників, банку, його клієнтів і кредиторів. Неплатоспроможність одного з банків спроможна спричинити банкрутство, завдати збитків як населенню, так підприємствам, дестабілізувати грошово-кредитну сферу. Таким чином, і для банківських установ, і для держави важливе значення має розробка підходів до управління фінансовими потоками в банку, визначення його ринкових стратегій.

На власний капітал банку впливають такі фактори: регулюючі нормативи; обсяг і структура балансу банківської установи; ринкова спроможність капіталу; структура власників та їхня поведінка; основні результати комерційної та збутової діяльності організації, а також структура доходів і витрат.

Якісне управління власним капіталом – один із найважливіших факторів надійної та прибуткової діяльності банківської установи.

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

Неправильна оцінка реальної величини капіталу може призвести до негативних наслідків у діяльності банку. З одного боку, необґрунтоване завищення величини капіталу призводить до викривлення інформації та вводить в оману не лише контролюючі органи, а й вкладників, акціонерів, інвесторів, що може завдати значних втрат. З іншого боку, неправильне визначення величини банківського капіталу до його штучного заниження дає зворотний ефект – звужується діапазон активних операцій і зменшуються доходи.

Власний капітал у банківській діяльності має дещо інше призначення, ніж в інших сферах підприємництва. Це чітко простежується через функції, які виконує капітал банку (рис. 4.1).





**Рис. 4.1. Функції власного банківського капіталу**

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

Власний капітал виконує кілька функцій. По-перше, він створює банку фінансовий резерв, який дає змогу продовжити основну діяльність у разі одержання збитків. По-друге, достатній рівень власного капіталу дає можливість зберігати довіру населення до надійності як окремих банків, так і банківської системи загалом. По-третє, адекватний власний капітал захищає інтереси власників тих депозитів, які не мають повного страхування. І по-четверте, капітал є джерелом коштів для розвитку банку.

Капітал банку є також регулятором його діяльності. Органи нагляду за кредитними організаціями, висуваючи певні вимоги до капіталу, задають норми економічної поведінки, які захищають

банки від фінансової нестійкості та надзвичайних ризиків. З огляду на це кожна держава регламентує діяльність своєї банківської системи законодавчо чи шляхом відповідних нормативних актів, установлюючи стандарти мінімального капіталу для кредитно-фінансових організацій.

Як правило, якщо для новостворених банків ці стандарти передбачають визначення мінімального розміру початкового, стартового капіталу в грошовому виразі, то для функціонуючих банківських установ вони фіксуються у вигляді певного нормативу, співвідношення, коефіцієнта адекватності (достатності) капіталу.

В умовах капіталізації основною метою банку є одержання прибутку. Однак в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в Україні, не менш важливим результатом можна вважати стабільний поступовий розвиток банку. Враховуючи це, первинною функцією капіталу в умовах вітчизняної економіки є захисна, тобто капітал українських банків має передусім сприяти зменшенню ризику від проведення операцій на ринку.

Таким чином, оскільки термін «капітал» (фрн., англ. «capital»; лат. «capitalis» – «головний») означає багатство (цінні папери, грошові кошти, майно), яке використовується для власного самозростання, можна запропонувати таке визначення капіталу банку: це сукупність внесених засновниками та іншими акціонерами коштів, які збільшуються у результаті ефективної банківської діяльності у процесі капіталізації прибутку, а також за рахунок додаткових вливань з боку акціонерів.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», банківський капітал – це залишкова частка активів після відрахування всіх зобов'язань. За міжнародними стандартами розрізняють такі види власного капіталу банку:

- сплачений акціонерний капітал (зарєєстровані та повністю сплачені звичайні акції);
- безстрокові некумулятивні привілейовані акції;
- так звані розкриті резерви – резерви, створені за рахунок

капіталізації частини перерозподіленого прибутку, доходів від продажу акцій понад їхню номінальну вартість першим держателям, публікований нерозподілений залишок прибутку, а також відрахування у резервні фонди;

– приховані резерви – резервні відрахування, мета створення яких не публікується в офіційній звітності банку;

– резерви, в тому числі позабалансові, які виникають у зв'язку з переоцінкою активів (переважно цінних паперів і нерухомості) в результаті коливання їхньої ринкової ціни;

– строкові субординовані зобов'язання (незабезпечені облигації, які випускаються на термін не менш ніж 5 років), що беруть участь у покритті збитків банку лише за його ліквідації.

## **4.2. Види банківського капіталу та методи оцінювання його вартості**

У процесі управління капіталом банку важливе значення має метод обчислення (оцінювання) величини капіталу. Визначення обсягу капіталу, необхідного для банку, є одним із суперечливих питань у теорії банківської справи.

У банківській практиці використовуються кілька способів визначення вартості власного капіталу банку (табл. 4.1).

Перший спосіб – це визначення бухгалтерської вартості власного капіталу банку. За цим способом усі активи і зобов'язання банку обліковуються на його балансі за вартістю їхнього придбання чи виникнення. Власний капітал розраховується як різниця між балансовою вартістю активів і зобов'язань. Такий спосіб оцінювання прийнятний тільки тоді, коли балансова і ринкова вартість активів і зобов'язань не дуже відрізняються між собою. Якщо ринкова вартість через будь-які причини значно відхиляється від первісної балансової вартості, зазначений спосіб призводить до спотворення результатів, неадекватності оцінювання власного капіталу банку. Цей спосіб простий, не потребує залучення спеціальних фахівців і значних витрат для здійснення оцінювання.

Таблиця 4.1

### Методи оцінювання власного капіталу банків

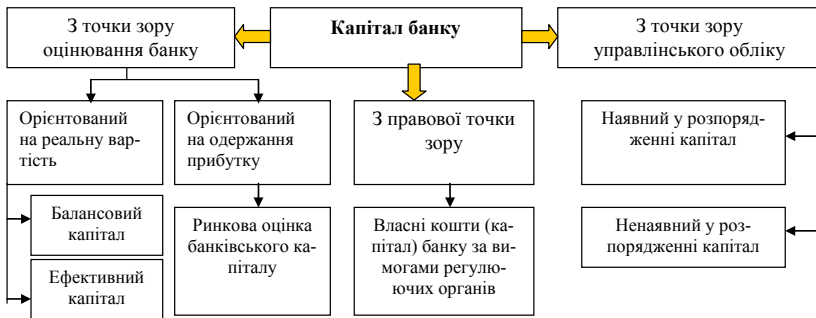
Способи оцінювання власного капіталу банку		
За бухгалтерською (балансовою) вартістю	Балансова вартість капіталу = балансова вартість активів – балансова вартість зобов'язань	Величина капіталу є поганим індикатором достатності капіталу, оскільки за зміни мікро- і макроекономічної ситуації справжня вартість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

Інший спосіб – це визначення ринкової вартості, який полягає у тому, що активи й зобов'язання банку оцінюються за ринковою вартістю, відповідно до якої розраховується власний капітал банківської установи. Цей спосіб точніше відображає реальний рі-

вень захищеності банку, дає змогу більш динамічно й реалістично оцінювати вартість власного капіталу, оскільки ринкова вартість активів і зобов'язань постійно змінюється. Однак банки здебільшого не зацікавлені в такому способі визначення вартості власного капіталу, зокрема коли він не сприяє зміцненню їхніх позицій на ринку. Цей спосіб використовує переважно менеджмент банку для внутрішніх потреб, хоча він ефективний і для зовнішніх користувачів – вкладників та кредиторів.

Сутність третього способу – регулюючих процедур – полягає в обчисленні розміру власного капіталу за правилами й вимогами, встановленими органами, що здійснюють нагляд і контроль за банківською діяльністю. За цим способом власний капітал банку розраховується як сума його складових елементів.

Види капіталу, які виокремлюють у зарубіжній практиці, відображено на рис. 4.2.



**Рис. 4.2. Види банківського капіталу**

За балансовим капіталом визначають успішність діяльності банку при аналізі його балансу за допомогою аналітичних показників (наприклад, рентабельності капіталу). Цей вид капіталу є сумою таких балансових позицій: акціонерний капітал, емісійні різниці (ажіо), резерви прибутку, балансовий прибуток / балансовий

збиток. Ефективний капітал – це балансовий капітал і приховані резерви. Ринкове оцінювання власного капіталу передбачає визначення його вартості з точки зору котування акцій на біржі. Різниця між ринковою вартістю капіталу та ефективним капіталом – це гудвіл (цінність угод).

Оскільки капітал є одним із найважливіших компонентів систем оцінювання фінансового стану банківської установи, для регулюючих органів і для банків зокрема завжди актуальним є таке питання: скільки капіталу потрібно, щоб забезпечити захист від фінансових ризиків і одночасно нормальний прибуток для акціонерів.

### **4.3. Визначення адекватності власних коштів банку: Базельська конвенція та вітчизняна практика**

Проблема достатності капіталу банку протягом тривалого періоду є предметом наукового дослідження і суперечок між банками та регулюючими органами. Банківські установи надають перевагу мінімальній кількості капіталу, щоб покращити показники рентабельності акціонерного капіталу і зростання активів; органи банківського нагляду вимагають більшого капіталу для зменшення ризику банкрутства. Високий леверидж банків дає змогу одержати більший чистий прибуток у розрахунку на одиницю власного капіталу. Проте високий леверидж свідчить про значний ризик, якого зазнає банк, оскільки на кожен одиницю капіталу припадає більша сума фінансових зобов'язань.

Таким чином, напрашується висновок, що банкрутство зумовлює низький рівень управління, тобто банки, якими управляють висококваліфіковані фахівці, можуть успішно функціонувати з невисокими нормативами капіталу.

Разом з тим, банківські установи постійно мають враховувати у своїй діяльності той факт, що надмірна капіталізація банку, випуск надлишкової кількості акцій порівняно з оптимальною потребою у власному капіталі не є позитивними явищами. Це негативно впливає

на результати діяльності банку. Мобілізація грошових коштів шляхом випуску акцій – дорогий і часто небажаний для банку спосіб фінансування порівняно з іншими джерелами залучення коштів. Так, керівники банків, з одного боку, і органи банківського нагляду – з іншого, намагаються знайти оптимальне співвідношення між величиною капіталу та іншими параметрами діяльності банківської установи.

Термін «достатність капіталу» відображає загальну оцінку надійності банку. Основними факторами, які визначають необхідну величину банківського капіталу, є різні ризики, які бере кредитна організація, а також якісний рівень управління ними. Найістотнішими для більшості банків ризиками є кредитний, процентний, валютний, операційний, основним з яких був і залишається кредитний, тобто ризик повного чи часткового невиконання боржником узятих перед банківською установою зобов'язань при настанні терміну платежу.

Методологічною основою для розрахунку адекватності власного капіталу є напрацювання Базельської конвенції про капітал і директиви про банківську діяльність Європейського Союзу.

З метою уніфікації національних методик визначення достатності капіталу, насамперед міжнародних банків, країн-членів Базельського комітету і забезпечення порівнянності за цим показником кредитних організацій Базельський комітет розробив у 1988 р. рекомендовані до застосування міжнародні стандарти встановлення такого критерія достатності банківського капіталу з урахуванням ризику.

Так, відповідно до Базельської угоди достатність капіталу банку оцінюється за такими показниками:

- мінімальний абсолютний розмір власних коштів банківських установ (статичний аспект);
- достатність власного капіталу щодо угод, яким властиві ризики (динамічний аспект).

Перевірка того, чи вистачає банку власних коштів для покриття банківських ризиків, має бути відносно комплексною. У межах цієї перевірки виокремимо такі етапи:

- оцінювання забезпечення банку власним капіталом (розрахунок елементів власних коштів);
- зважування активів щодо банківських ризиків;
- обчислення достатності капіталу щодо покриття таких ризиків.

Отже, саме регулятивний капітал є основою при визначенні забезпечення банку власними коштами як у міжнародній, так і вітчизняній практиці (дод. 2 і 3).

У 2004 р. Базельським комітетом з банківського нагляду на базі попередньої версії Базеля оновлено міжнародні критерії контролю банківської діяльності у формі Базеля II «Міжнародна конвергенція оцінки та стандартів капіталу (нові підходи)» [54]. Угода про достатність капіталу 2004 р. передбачає поділ регулятивного капіталу банку на три компоненти: капітал 1-го рівня (основний); капітал 2-го рівня (додатковий); капітал 3-го рівня.

До капіталу 1-го рівня належать звичайні акції, емісійні різниці, резервний фонд, скоригований на розмір очікуваних (можливих) збитків за невиконаними зобов'язаннями контрагентів, нерозподілений прибуток та привілейовані акції, що не підлягають викупу. Ці види вважаються основною частиною власних коштів банку, або первинним капіталом. Привілейовані акції, за якими не акумулюються дивіденди, зараховують до гібридних цінних паперів першого рівня. Їхніми характерними особливостями є такі:

- 1) відсутність зобов'язань щодо виплати дивідендів та акумуляції відкладених (невиплачених) купонів або дивідендів;
- 2) поглинання витрат;
- 3) безстроковість;
- 4) можливість викупу емітентом, як мінімум, через п'ять років і з дозволу органу нагляду, за умови їхнього заміщення аналогічними чи кращими за якісними характеристиками складовими капіталу. При цьому мінімальний термін викупу акцій може бути продовжений національним регулятором до 10 років.



До структури капіталу 2-го рівня належать інструменти, що мають характеристики як капіталу, так і зобов'язань.

1. Субординований довгостроковий борг, який охоплює звичайні незабезпечені субординовані боргові інструменти з мінімальним терміном погашення не менш ніж п'ять років. Протягом останніх п'яти років перед настанням терміну погашення і перед зарахуванням до капіталу 2-го рівня вони мають дисконтуватися в розмірі 20% на рік. Загальна сума субординованого строкового боргу, що належить до капіталу 2-го рівня, не може перевищувати 50% від основного капіталу банку.

2. Резерви переоцінки активів за умови їхнього обґрунтованого оцінювання і повного врахування ймовірності коливань цін та примусового продажу.

3. Загальні резерви і резерви на випадок неповернення кредитів, створені для відшкодування майбутніх непередбачуваних втрат. Величина цих резервів, що зараховується до суми капіталу 2-го рівня, не може перевищувати 1,25% (у виняткових випадках 2%) від величини активів, до яких вони належать.

4. Гібридні (боргові чи капітальні) інструменти можуть ураховуватися як частина капіталу 2-го рівня, якщо вони не мають забезпечення, є субординованими і повністю оплачені; не підлягають викупу без попередньої згоди органів нагляду; вважається частиною втрат, що не спричинюють припинення ринкових операцій банку. Крім того, такий капітальний інструмент має забезпечувати можливість відкладати зобов'язання з обслуговування в разі, якщо прибуток банку не дає змоги здійснити платежі. Здійснювати емісію таких зобов'язань банк може як напряму, так і через спеціально створену компанію. До гібридного капіталу 2-го рівня можуть бути зараховані інноваційні інструменти з властивостями капіталу 1-го рівня в разі, якщо їхня вартість перевищує встановлений максимум (15%). Слід зазначити, що обсяг капіталу, залучений за допомогою гібридних інструментів, не може перевищувати суму субординованого довгострокового боргу.

5. Неопубліковані, або приховані, резерви можуть виникати різними шляхами залежно від юридичних і бухгалтерських особливостей в окремих країнах. До таких резервів можуть належати лише ті, які вказані у звіті про прибутки і збитки та затверджені наглядовими органами. Проте з огляду на вимоги до прозорості банківської діяльності в багатьох країнах не визнають прихованих резервів як елементу додаткового капіталу.

Концепцію капіталу 3-го рівня було представлено Базельським комітетом банківського нагляду в 1995 р. Вона дає змогу банкам за умови схвалення національними органами регулювання і нагляду вирішувати проблеми формування ресурсної бази за рахунок випуску короткострокового субординованого боргу. Розмір капіталу 3-го рівня не може становити більш ніж 250% від основного капіталу.

Оскільки короткостроковий субординований борг є частиною постійного капіталу банку, то він має бути доступними для покриття збитків у разі неплатоспроможності. Це дає змогу визначити вимоги до цієї складової регулятивного капіталу, зокрема він має:

- бути незабезпеченим, субординованим і повністю сплаченим;
- мати початковий термін погашення не менш ніж два роки;
- не погашатися достроково;
- передбачати можливість відстрочення погашень у разі, якщо сплата процентів чи основного боргу становить загрозу невиконання банком вимог щодо достатності капіталу.

Дуже часто банківські установи з метою досягнення необхідного розміру власного капіталу і дотримання показників його адекватності вдаються до таких заходів штучного нарощення обсягів капіталу, як внесення переоцінки основних засобів, нарахованих, але не сплачених процентів; проведення операцій з придбання в інсайдерів основних засобів, у яких нема гострої потреби, за цінами, значно нижчими від ринкових; надання на пільгових умовах дов-

гострокових кредитів інсайдерам або особам, які номінально не є ними; здійснення недохідних інвестицій у цінні папери «неасоційованих», «недочірних» підприємств та ін.

Наступний важливий крок при забезпеченні банку капіталом – це зважування активів щодо ризику. У банківській практиці розмежовують ризики двох груп. Насамперед це ризики неплатоспроможності (кредитні ризики). Їх у зарубіжній практиці зараховують у так звану групу «No Trading Book».

Щоб зменшити ризик за такими операціями, Базельський комітет запропонував від показника достатності банківського капіталу відняти коефіцієнт Кука, який розраховується так:

$$\frac{\text{банківський капітал}}{\text{зважені щодо ризику активи}} \times 100\% = \min 8\%.$$

Отже, при розрахунку цього показника банк зважує свої активи щодо ризику. До ризикованих активів належать:

- балансові активи;
- позабалансові активи;
- так звані інноваційні позабалансові операції: своп-угоди, угоди на термін, операції з опціонами. Це ризики неплатоспроможності, які виникають при операціях із фінансовими деривативами і які не беруть до уваги при розрахунку інших ринкових ризиків.

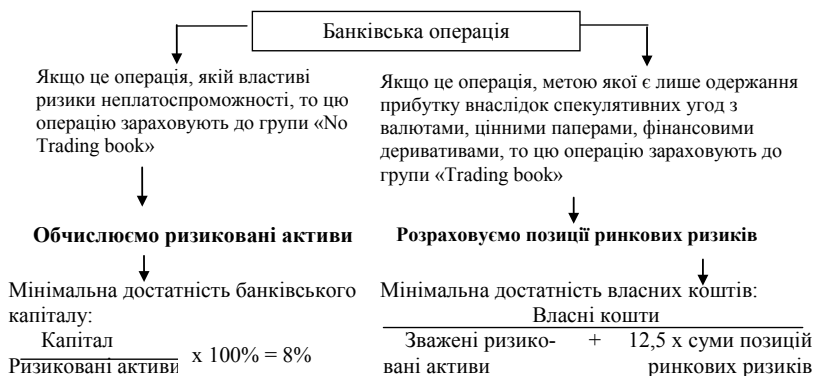
При зважуванні активів на кредитний ризик визначаються коефіцієнти ризикованості (0, 10, 20, 50, 100%), у тому числі для позабалансових активів (20, 50, 100%).

У 1996 р. Базельський комітет розробив рекомендації для введення додаткових вимог до власного капіталу у зв'язку з виникненням **ринкових ризиків**. Ринковий ризик – це ризик виникнення збитків за балансовими та позабалансовими позиціями, який вини-

кає за рахунок зміни рівня ринкових цін. До цієї категорії належать: процентний ризик, ризик зміни ринкової вартості акцій, ризик валютної позиції та ризик, пов'язаний із товарними операціями.

Для оцінювання ризику короткострокової ринкової позиції банкам дозволялось використовувати один із двох альтернативних підходів: стандартну методику оцінювання ризику можливих втрат від зміни процентних ставок і курсів цінних паперів, яку рекомендував Базельський комітет, чи визначення ризику на основі власних моделей, розроблених аналітичними службами окремих банківських установ.

Аналіз ризиків, характерних для банківських операцій, подано на рис. 4.3.



**Рис. 4.3.** Аналіз ризиків щодо визначення адекватності капіталу

У нашій країні величину капіталу банківських установ регулює Національний банк України через установлення мінімальних вимог до розмірів та адекватності капіталу відповідно до вимог Базельської конвенції.

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1) регулює абсолютну величину капітальної бази. Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1) розраховується за такою формулою:

$$PK = OK + ДК - B,$$

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

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

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

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

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

Загальний розмір основного капіталу визначається з урахуванням розміру очікуваних (можливих) збитків за невиконаними зобов'язаннями будь-якої фізичної чи юридичної особи як резидента, так і нерезидента, яка має з банком відносини фінансового характеру (далі – контрагент), та зменшується на суму:

- нематеріальних активів за мінусом суми зносу;
- капітальних вкладень у нематеріальні активи;
- збитків минулих років;
- збитків поточного року;
- збитків від операцій з акціонерами, що отримані після 4 червня 2016 р.

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

1) результат переоцінки основних засобів, зарахований до суми регулятивного капіталу банків за станом на 31.12.2010 р.;

2) результат поточного та звітного року (прибуток), зменшений на суму:

- нарахованих доходів, неотриманих понад 30 днів із дати їхнього нарахування, термін сплати яких не настав (крім доходів за цінними паперами, які належать до I групи активів зі ступенем ризику 0% згідно з вимогами інструкції), зменшених на суму сформованих резервів за цими доходами;

- прострочених нарахованих доходів, зменшених на суму сформованих резервів за цими доходами.

Якщо прибуток поточного та звітного років менший від загальної суми коригування, то на суму такої різниці зменшується розмір основного капіталу банку.

Прибутки та збитки від операцій з акціонерами, що отримані до 4 червня 2016 р., зараховуються до регулятивного капіталу банку в складі результату поточного та звітного років;

3) субординований борг, що зараховується до капіталу (субординований капітал);

4) нерозподілений прибуток минулих років.

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

Для визначення розміру регулятивного капіталу банку загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на відвернення, а саме:

- балансову вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим прибутком, що випущені банківськими установами, у торговому портфелі та у портфелі банку на продаж;

- балансову вартість інвестицій в асоційовані та дочірні компанії, а також балансову вартість вкладень у капітал інших установ у розмірі 10% і більше від їхнього статутного капіталу;

- балансову вартість акцій (паїв) власної емісії, що взяті в забезпечення наданих банком кредитів (інших вкладень);

- балансову вартість вкладень в інші банки на умовах субординованого боргу;

- балансову вартість позалістингових цінних паперів у торговому портфелі банку (крім цінних паперів, емітованих центральними органами виконавчої влади, Національним банком України та Державною іпотечною установою);

- балансову вартість цінних паперів, що не перебувають в обігу на фондових біржах (у тому числі, торгівля яких на фондових біржах заборонена законодавством України), у торговому портфелі банку;

- балансову вартість цінних паперів недиверсифікованих інвестиційних фондів.

Банк не зараховує до балансової вартості цінних паперів, на яку додатково зменшується загальний розмір його регулятивного капіталу 1-го і 2-го рівнів, суму доходів, неотриманих понад 30 днів з дати їхнього нарахування.

Так, 6 серпня 2014 р. НБУ видав Постанову № 464, якою встановив графік збільшення мінімального розміру статутного капіталу. Постановою правління НБУ № 58 від 4 лютого 2016 р. було внесено зміни до Постанови № 464, які передбачали: пришвидшення графіка збільшення мінімального розміру статутного капіталу, у тому числі до 300 млн. грн., до 11.01.2017 р.; внесення змін до Постанови № 368, якими встановлено графік збільшення мінімального розміру регулятивного капіталу синхронно з розміром статутного капіталу. Регулятор також зобов'язав банки розробити і до 1 липня 2016 р. подати до НБУ програми капіталізації згідно з встановленими графіками. Відповідно 7 квітня 2016 р. НБУ затвердив Постанову № 242, за якою:

- встановлено більш м'який і плавний графік збільшення мінімального розміру статутного капіталу, у тому числі 200 млн. грн., до 11.07.2017 р.;

- внесено зміни до Постанови № 368, якими встановлено більш плавний графік збільшення мінімального розміру регулятивного капіталу, відповідно до розміру статутного капіталу, тобто 200 млн. грн., до 11.07.2017 р.;

- змінено п. 3 Постанови № 58 і таким чином подовжено для банків термін подачі програми докапіталізації до 11 січня 2017 р.

НБУ 11 січня 2017 р. затвердив Постанову № 2, якою остаточно відмінив дію Постанови № 58. Таким чином, єдиноправильним графіком докапіталізації банків України є затверджений Постановою НБУ №242 від 7 квітня 2016 р., а саме:

- до 17 червня 2016 р. – 120 млн. грн. капіталу;
- до 11 липня 2017 р. – 200 млн. грн.;



- до 11 липня 2018 р. – 300 млн. грн.;
- до 11 липня 2019 р. – 400 млн. грн.;
- до 11 липня 2024 р. – 500 млн. грн.

Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 розраховується як співвідношення регулятивного капіталу до сумарних активів і позабалансових зобов'язань, зважених за ступенем кредитного ризику. Під час розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу щодо сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зважених за ступенем кредитного ризику, додається сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами та вираховується величина непокритого кредитного ризику. Для діючих банків норматив Н2 не може бути меншим, ніж 10%. Для банків, що розпочинають банківську діяльність, цей норматив має становити:

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

Норматив достатності основного капіталу Н3 розраховується як співвідношення основного капіталу банку до суми активів і позабалансових зобов'язань, зважених на відповідні коефіцієнти кредитного ризику. Нормативне значення Н3 має бути не меншим, ніж 7%.

Недоліком вітчизняної практики управління банківським капіталом є те, що не здійснюється розрахунок ринкових ризиків та їхнє обмеження капіталом. Доцільно використати зарубіжний досвід при визначенні потреби у власних коштах за міжнародними правовими вимогами. Приклад забезпечення власними коштами кредитних інститутів згідно з вимогами міжнародних регулюючих органів подано на рис. 4.4.



**Рис. 4.4. Власні кошти банку за вимогами міжнародних регулюючих органів**

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

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

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків», зазначені банківські установи в термін, визначений НБУ, зобов'язані здійснити капіталізацію банку та/або його реструктуризацію, реорганізацію (у тому числі, шляхом об'єднання з іншими) з метою забезпечення дотримання показника достатності капіталу першого рівня (тобто основного капіталу, Н3) в розмірі не менш як 7% та нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) в розмірі не менш як 10%, розрахованих на період 2014–2016 рр. Однак за станом на кінець квітня 2017 р., докапіталізацію в повному обсязі здійснили лише 11 з вказаних 39 банків.

Варто проаналізувати основні способи докапіталізації проблемних банків, а також причини, які ускладнюють цей процес. Нормативи НБУ щодо достатності основного капіталу (Н3) та достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) виконуються банком тоді, коли в нього та його акціонерів достатньо для цього власних грошових коштів та майна. Як підтверджує практика, найбільш розповсюдженим на ринку способом здійснення докапіталізації з метою збільшення розміру основного капіталу банку є залучення коштів від акціонерів (як діючих, так і нових) шляхом продажу їм акцій додаткової емісії. Характерною ознакою такого способу докапіталізації є те, що він передбачає набуття або збільшення участі в банку. При цьому, якщо поріг участі перевищує 10%, 25%, 50% або 75% від статутного капіталу банку, придбання відповідного пакета акцій може бути здійснене винятково за наявності погодження НБУ на набуття/збільшення істотної участі в банківській установі. Отримати зазначене погодження доволі складно, оскільки НБУ надає його лише за одночасного виконання банком і його акціонерами 2 основних умов: 1) структура власнос-

ті банку має бути прозорою, 2) фінансовий стан набувачів істотної участі в банку (акціонерів або потенційних інвесторів) є задовільним. Відповідно до Положення про порядок подання відомостей про структуру власності банку, затвердженого Постановою Правління НБУ № 328 від 21.05.2015 р., структура власності банку є прозорою, якщо вона дає змогу визначити:

- всіх осіб, які мають пряму та/або опосередковану істотну участь (10%) у банку або можливість значного або вирішального впливу на його управління та/або діяльність;

- усіх основних учасників банку, зокрема будь-яких фізичних осіб у структурі його власності (якщо їх більше 20, то 20 найбільших), а також юридичних осіб, які володіють 2% й більше корпоративних прав банківської установи. При цьому розкриттю підлягають основні учасники не тільки банку, а й усіх юридичних осіб у ланцюгу володіння його корпоративними правами;

- характер взаємозв'язків між особами, зазначеними вище (передусім відносини контролю).

Процес докапіталізації банку є доволі складним і довготривалим, потребує злагодженої роботи топ-менеджменту та акціонерів банку, фінансових і юридичних консультантів, а також аудиторів. Незважаючи на те, що згідно із законодавством України докапіталізація банків може бути здійснена за спрощеною процедурою, яка передбачає скорочені терміни прийняття рішень державними органами, відсутність деяких обов'язкових стадій тощо, найбільше часу та зусиль витрачається на те, щоб довести НБУ наявність в інвестора власних коштів у розмірі, необхідному для придбання відповідної кількості акцій, підтвердити легальність походження цих коштів, а також те, що в результаті такого придбання структура власності банківської установи буде прозорою.

Серед головних причин низького рівня капіталізації банків слід визначити незначну інвестиційну привабливість банківських установ. Низькі дивідендні виплати та їхня повна капіталізація спричинюють те, що банківські акції стають низькодохідними

вкладеннями, що обмежує можливості банків щодо вільного залучення акціонерного капіталу і його відпливу. Недосконалість інвестиційних механізмів призводить до обмеження сфер ефективного вкладення капіталів банків, зменшення додаткових джерел їхніх доходів. Це зменшує можливості капіталізації банків шляхом вигідного реінвестування прибутку.

Для збільшення капіталізації банківської системи України необхідно реалізувати такі заходи:

- удосконалити порядок формування статутного капіталу, порядок реєстрації банків і внесення змін у засновницькі документи;
- підвищити ефективність діяльності банків за рахунок реалізації інвестиційних механізмів, серед яких іпотечне кредитування, лізинг, інвестиційне кредитування тощо;
- податково стимулювати інвестиції у банківський капітал.

#### **4.4. Новітні вимоги до визначення адекватності власного капіталу банківських установ**

Ухвалена в 1988 р. Базельська угода щодо оцінювання достатності капіталу сприяла зміцненню капітальної бази банків. Однак широке використання банками в останній період нетрадиційних фінансових схем і поширення нових фінансових інструментів зумовило збільшення фінансових ризиків, що послабило досягнутий на початку 90-х рр. XX ст. ефект, пов'язаний із підвищенням капітальних коефіцієнтів, а відповідно і спроможність банківських установ протистояти фінансовим кризам. Ураховуючи цю обставину, Базельський комітет у червні 1999 р. опублікував доповідь, де виклав нові підходи до проблеми адекватності капіталу і покращення контролю за дотриманням банками пруденційних норм. У доповіді вказані таких три основні причини, які зумовили зміни у методиці розрахунку капіталу:

- на основі традиційного підходу неможливо точно визначити реальну якість активів і величину ризиків, оскільки коефіцієнти ризику, які використовують на практиці, дають змогу лише приблизно їх оцінити;

- можливість маніпулювання активами і зміни структури портфеля дають змогу впливати на величину нормативу достатності капіталу, що призводить до розриву між реальною величиною ризиків, які беруть банки, і розрахунковою оцінкою на основі Базельської методики;

- діюча Базельська угода не стимулює використання банками захисних технологій, які зменшують ризик.

Так, розрахунок капітальних коефіцієнтів недостатньо враховує позитивну роль забезпечення і гарантій за кредитними операціями. При перегляді принципів Базельської угоди певну роль відіграли також інтереси великого банківського капіталу, оскільки міжнародні банки намагались жорстко розмежувати банківські установи найбільш благополучних й інших країн.

Отже, нові досягнення у сфері практичного управління ризиками, розвиток технологій і ринку банківських послуг зменшили значимість простого підходу, зафіксованого в Базельській угоді в 1988 р., для багатьох банківських установ. Так, за угодою 1988 р. встановлено вимоги до капіталу, базуючись на доволі загальних за якісними характеристиками класах вимог до контрагентів, не враховуючи при цьому відмінностей у відносних ступенях кредитоспроможності індивідуальних позичальників.

Крім того, розвиток внутрішніх процесів у банках, використання прогресивних технологій оцінювання ризиків і складних методів управління ними, наприклад, таких як сек'юритизація, змінили процеси оцінювання та управління ризиками у різних сферах діяльності провідних банківських установ. Наглядові органи і найбільш досвідчені банківські установи дійшли висновку, що статичні правила, встановлені Базельським комітетом у 1988 р., не відповідають сучасній практиці ефективного управління ризиками. Це означає, що наявні вимоги до капіталу не відповідають реальній практиці банківської діяльності.

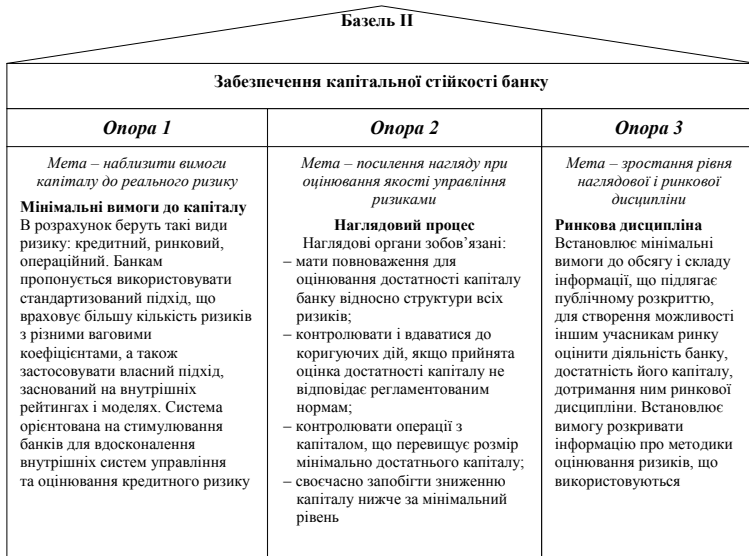
Так, 26 червня 2004 р. у Швейцарії Базельським комітетом з банківського нагляду на базі попередньої версії Базеля було оновлено міжнародні критерії контролю банківської діяльності у формі Базеля II

«Міжнародна конвергенція оцінки та стандартів капіталу (нові підходи)» [54]. Основна ідея Базеля II полягає у синтезі трьох визначальних компонентів (мінімальні вимоги до формування власного капіталу банку, зростання значення пруденційного нагляду, посилення ринкової дисципліни), синергія яких сприяє динамічному зростанню ефективності внутрішнього і зовнішнього видів контролю за всіма банківськими ризиками із застосуванням широкого інструментарію кількісних та якісних нормативів діяльності. Стандарти розрахунків обсягу кредитних банківських ризиків, які запропоновані в зазначеному документі, кардинально реформували зміст ризик-менеджменту у банках.

Новітній принцип оцінювання кредитних ризиків, запропонований у Базелі II, дав змогу банкам розробляти власні незалежні рейтингові системи, які відповідно забезпечили вдосконалення існуючої методики класифікації клієнтів за ступенем фінансової стійкості (враховуючи ризик неплатоспроможності контрагента, загрозу зниження його ліквідності, ризик регіону чи країни тощо). До того ж цей документ визначає нові критерії забезпечення прозорості (транспарентності) інформації, яку банки мають висвітлювати ринку та іншим банківським установам [54].

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

У структурі Базеля II, що складається з трьох «опор» (рис. 4.5), найбільші зміни, порівняно з попередньою версією регулятивних правил, стосуються першого компонента, який регламентує основний критерій фінансової стійкості банків – мінімальний розмір власного капіталу кредитної установи. Зокрема, були суттєво змінені вимоги щодо акумуляції резервів для страхування від збитків у разі реалізації ідентифікованих ризиків.



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

**Рис. 4.5. Структура Базеля II щодо забезпечення адекватного нагляду за фінансовою стійкістю банків [18])**



З метою надання банкам додаткової мотивації до удосконалення систем ризик-менеджменту Базель II передбачає можливість формувати резерви банківського капіталу таким чином, щоб вони були тим меншими, чим більш досконалий підхід використовується кредитною організацією.

Третя опора, яка регламентує питання ринкової дисципліни та забезпечення прозорості діяльності, потребує всебічного розкриття фінансової звітності банків для всіх типів стейкхолдерів. Так, головне завдання у банківському нагляді будь-якої країни – це підвищення значення публічності банківської звітності. Підтримка і довіра з боку вкладників та інвесторів кредитних установ передусім залежать від наявності доступної та об'єктивної інформації про фінансову стійкість банку у його контрагентів та інших учасників фінансового ринку.

У ринковому середовищі існують такі дисциплінуючі механізми, які через розкриття інформації про реальний стан банку підсилюють ступінь нагляду за банківськими установами й зміцнюють надійність банківської системи. Одним із таких механізмів є самодисципліна банку, що передбачає розкриття банківською установою докладної інформації про власний фінансовий стан. Ринкові механізми заохочуватимуть банки, які ефективно здійснюють свою фінансову діяльність, і дадуть змогу застосовувати санкції до тих, які допускають неефективне управління активами банківської установи. Такий механізм є підґрунтям для саморегуляції банків, хоча деякі фахівці вважають подібний інструмент нагляду за банківською системою неадекватним. Наприклад, сформульовані BCBS стандарти Базеля III, що регламентують «транскордонні операції з транскордонними продуктами», є доволі неоднозначними. Зокрема, встановлення у Базелі III граничного розміру фінансового важеля (левериджу) на рівні 3% лише обмежено сприятиме зростанню фінансової стійкості комерційного банку. Швидше за все проблема полягає не в числовому значенні левериджу, а в переліку фінансових ризиків, з якими може бути пов'язана діяльність

банку на тих або інших ринках. Отже, крім визначених кількісних характеристик (мінімальних вимог до власного капіталу), банку необхідно дотримуватись вимог щодо ринкової дисципліни, яка передбачає транспарентність і повноту розкриття інформації про фінансові ризики, які бере на себе фінансова установа, та управління ними. Саме цю інформацію банки не поспішають розкривати у своїх звітах [18].

Ефективний банківський нагляд ґрунтується на наявності адекватної правової інфраструктури. Діяльність служби банківського нагляду є ефективною тільки за умови підкріплення міцним законодавством і чіткими правилами регулювання діяльності банків (рис. 4.6).



**Рис. 4.6. Нормативно-правове забезпечення контролю фінансової стійкості банків [18]**

Основними ризиками в діяльності будь-якого універсального банку вважаються кредитні, що прирівнюються до загрози виникнення неплатоспроможності його контрагента. На сьогодні в умовах глобалізації фінансових ринків особливої ваги набуває ризик, пов'язаний із країною походження іноземних контрагентів.

Докризовий план переходу банківських систем різних країн на стандарти Базеля II був доволі тривалим і неоднорідним, про що свідчать дані, представлені в дод. 4, однак подібною є також і ситуація з впровадженням останньої версії міжнародних нормативів. Отже, банківські системи більшості країн світу (в тому числі найбільш розвинені) не були готові прийняти виклики циклічного розвитку глобальних фінансових ринків та адекватно оцінити системні ризики, пов'язані з надмірним зростанням обсягів кредитування, збільшенням вартості «неякісних» активів, неврахуванням майбутніх курсових коливань, недосконалою системою оцінювання кредитоспроможності позичальників тощо.

На наш погляд, вітчизняна банківська система нині має недостатній капітал через високі витрати, ризики і низьку якість цього капіталу. Із введенням стандартів Базеля II ця проблема загострюється через скорочення обсягу власного капіталу, що зменшує спектр активних операцій банків. Окрім цього, повноцінна реалізація підходів, передбачених у Базелі II, неможлива без змін у чинному вітчизняному законодавстві. Ці зміни мають законодавчо закріпити право органу нагляду на реалізацію методу змістовного (професійного) рішення (компонент 2) та істотно розширити перелік опублікованої банками інформації про капітал, ризики і системи управління ризиками (компонент 3).

Разом з тим, світова фінансова криза 2007–2009 рр. вказала на необхідність переосмислення регуляторами принципів банківського нагляду, а також надала стимули в розробці та впровадженні нестандартних методів і підходів щодо визначення ризиків фінансової стійкості банків, у створенні контрциклічних нормативів достатності

капіталу та формуванні відповідних резервів на покриття можливих збитків за виданими кредитами на періоди макроекономічного зростання і спаду.

Саме для досягнення цієї мети Базельський комітет із питань банківського нагляду реформував попередні угоди щодо міжнародних стандартів оцінювання фінансової стійкості банків у вигляді положень за назвою «Базель III».

У дод. 5 представлені результати проведеного авторського дослідження нормативів Базеля I, Базеля II та Базеля III щодо регулювання фінансової стійкості банківських установ.

Розробники вважають, що такі банківські стандарти створять передумови для значного підвищення фінансової стійкості світової банківської (і фінансової загалом) системи та її спроможності протистояти новим фінансовим потрясінням, передусім за рахунок збільшення ліквідних резервів і покращення їхньої якості.

Отже, Базель III зміцнить фінансову стійкість світової банківської системи за рахунок покращення якості, підвищення обсягу і достатності власного капіталу та ліквідності на міжнародному рівні.

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

Важливими ознаками нових капітальних стандартів за Базелем III є такі:

- 1) покращення якості структури власного капіталу банків;
- 2) істотне підвищення необхідної квоти капіталу;
- 3) зменшення системного ризику;

4) передбачення достатнього обсягу часу для переходу на нові нормативи регулювання [18].

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

Крім цього, регулятори передбачили можливість перерахування своєї міноритарної частки (до 10%) в капіталі інших фінансових інститутів до власного капіталу. Таке послаблення сприятиме посиленню позицій великих банків, які, на відміну від більшості інших фінансових посередників, мають розгалужену мережу підрозділів в інших регіонах.

Узагальнене порівняння вимог до достатності капіталу, які поступово підвищувались, і порядок введення нових пруденційних нормативів представлено у табл. 4.2.

Так, досягнута нова Базельська угода є фундаментальним зміцненням глобальних банківських стандартів, що і забезпечить довгострокову фінансову стійкість та економічне зростання. Основною метою базельських стандартів є підвищення стійкості банків і захист прав споживачів фінансових послуг. Отже, запропонований пакет правил забезпечить стійкість фінансової системи, дасть змогу зменшити ризики і знизити ймовірність майбутніх криз, а також витримати банкам (без надзвичайної державної підтримки) фінансові потрясіння таких масштабів, як криза 2007–2008 рр. Ці переваги є результатом не лише зміцнення банківської системи в довгостроковій перспективі, а й підвищення довіри до стійкості фінансової системи.

Таблиця 4.2

**Порівняння вимог до власного капіталу  
Базеля II і Базеля III [18]**

Процент зважених на предмет ризиків активів	Вимоги до власного капіталу							Додаткові ринково- пруденційні компоненти
	Акціонерний капітал			Власний капітал пер- шого класу		Загальний капітал		Антициклі- чний буфер
	мінімальні вимоги	буфер консервації капіталу	ефективно необхідний капітал	мінімальні вимоги	ефективно необхідний капітал	мінімальні вимоги	ефективно необхідний капітал	мінімальні вимоги
Базель II	2			4		8		
Меморан- дум	Приблизно 1% для середньостатично- го банку, що діє на міжнародних ринках			Приблизно 2% для серед- ньостатично- ного банку, що діє на міжнародних ринках				
Базель III Нові дефініції і каліб- рування	4,5	2,5	7,0	6	8,5	8	10,5	0–2,5

Разом з тим, Базель III має певні недоліки. Зокрема, жорстке регулювання ставить під загрозу зростання економіки. За оцінюванням Базельського комітету з банківського нагляду, середні світові темпи зростання ВВП будуть нижчі на 0,04% протягом 4,5 року у зв'язку із введенням нових правил [18]. Окрім цього, є загроза скорочення фінансового сектору в кілька разів, тому що не всі банківські установи зможуть витримати нові стандарти щодо

капіталу. Нові вимоги можуть знизити прибутковість банківської індустрії, підвищити вартість запозичень. До того ж банкам після прийняття Базеля III необхідні додаткові кошти. Так, по-перше, за оцінюванням експертів, банкам у найближчі 8 років необхідно додаткових вливань до 1 трлн. дол. США. По-друге, збільшення капіталу означає, що зросте його вартість, тобто банки мають наростити свої прибутки. У зв'язку з цим можуть зрости процентні ставки за кредитами, що може негативно вплинути на відновлення економіки в посткризовий період. По-третє, банківську систему очікують злиття і поглинання, особливо це стосується ЄС, що зменшить кількість банків і відповідно конкуренцію у банківській сфері. По-четверте, вимоги Базеля III (в рамках розрахунку нормативів ліквідності) стосуються збільшення не лише капіталу, а й активів.

Недоліком Базеля III, є також те, що він не вносить змін у систему оцінювання ризиків. Однак саме вплив кредитних ризиків є однією із основних причин (що і визнавалось Базельським комітетом) світової фінансової кризи. До того ж у нових міжнародних стандартах банківського капіталу недостатньо розвинений наглядовий компонент. А для забезпечення фінансової стійкості банківської системи одного посилення вимог до власного капіталу недостатньо. Так, окрім підвищення нормативів капіталу, необхідно вжити також заходи, спрямовані на покращення якості активів, формування запасу ліквідності та удосконалення менеджменту банківських установ.

На сьогодні вітчизняний банківський сектор приведений у відповідність до стандартів Базеля I. Окремі вимоги Базеля II реалізували лише деякі банки з іноземним капіталом. Щодо Базеля III зауважимо, що вітчизняні банки загалом відповідатимуть прийнятим стандартам. Хоча здійснювати такий перехід доцільно поетапно і в межах індивідуального підходу. До того ж не існує на сьогодні точних оцінок того, яка капіталізація необхідна вітчизняним банкам для відповідності вимогам Базельського комітету. Необхідно також здійснити оцінювання відповідності вітчизняних банків новим вимогам ліквідності за базельськими стандартами.

Основними результатами впровадження зазначених угод мають бути підвищення стабільності, міцності, ефективності, прозорості діяльності національної банківської системи, міжнародного фінансового рейтингу банківської системи, пришвидшення інтеграції банківської системи у глобальний банківський простір тощо.

#### **4.5. Методи управління власним капіталом банку**

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

Вітчизняна практика на сучасному етапі не створила ефективного інструментарію планування й управління власним капіталом банку. Постійні зміни в галузі нормативного регулювання і на фінансових ринках не дають змоги вітчизняним банкам оцінити результати прийнятих управлінських рішень. У більшості банківських установ України робота з управління капіталом обмежується виконанням вимог регулюючих органів. Керівництво банків часто не вбачає самостійного об'єкта управління в тому, що об'єднується в понятті власного капіталу.

Важливим завданням в управлінні капіталом банку є розробка стратегії зростання капіталу, адекватного ризикам, що дасть змогу збільшувати капітал з урахуванням балансу інтересів власників і менеджерів банківської установи, дохідністю та ліквідністю активів. Стратегія зростання капіталу передбачає два підходи до управління капіталом банку, а саме:

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



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

Значний досвід управління капіталом нагромаджений світовою банківською практикою.

Об'єктами управління власним капіталом є:

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

У світовій банківській практиці управління власним капіталом містить такі складові:

- управління мобілізацією капіталу. Так, банки мають здійснювати оптимізацію мобілізації і структуризації власних коштів, яка орієнтована на мінімізацію витрат;
- управління використанням капіталу. Потрібно здійснювати орієнтоване на збереження і примноження цінностей управління потребою у власних коштах через розподіл останніх між окремими комерційними відділами банку відповідно до потреб і рентабельності.

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

Згідно з вимогою адекватності банківського капіталу, у світовій практиці, крім розглянутої вище достатності капіталу для покриття як кредитного, так і ринкового ризиків, використовують також інші показники, серед яких коефіцієнт захищеності капіталу і коефіцієнт фондової капіталізації прибутку.

Коефіцієнт захищеності капіталу (КЗК) дорівнює співвідношенню захищеного капіталу до всього капіталу, тобто

$$КЗК = \frac{ЗК}{К} ,$$

де ЗК – захищений капітал: основні засоби банку (за винятком нематеріальних активів) – знос обладнання + активні залишки групи рахунків капітальних вкладень + дорогоцінні метали.

Цей показник вказує, наскільки банк враховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів вкладає у нерухомість, цінності та обладнання. Зазначений коефіцієнт може використовуватися як непрямий показник базового становища банку, тому що банківські установи, які розраховують на короткострокове функціонування, не вкладають кошти у свій розвиток. Коефіцієнт фондової капіталізації (КФКП) відображає співвідношення капіталу до коштів, які внесли засновники, тобто

$$КФКП = \frac{К}{СФ} ,$$

де СФ – статутний фонд + дооцінка валютних вкладень засновників.

Цей показник і коефіцієнт ефективності роботи банку характеризують його незалежність від окремих засновників.

На наш погляд, введення вищезазначених показників як обов'язкових значно збагатило б захисний механізм капіталу вітчизняних банків у сучасних умовах.

У світовій практиці використовується чимало способів збільшення власного капіталу (рис. 4.7).

Найпоширеніші з цих способів базуються на змінах у структурі балансу. Вони досягаються такими шляхами:

- через обмеження можливостей зростання ризикованих активів при збереженні їхньої структури;
- за обмеження можливостей зростання ризикованих активів шляхом зміни їхньої структури завдяки впровадженню операцій з невисоким ступенем зважування активів на ризик;
- через обмеження зростання ризикованих активів шляхом продажу балансових активів.



Рис. 4.7. Джерела збільшення банківського капіталу

Обмеження зростання ризикованих активів шляхом зміни їхньої структури можливо досягти за допомогою таких перетворень у балансі:

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

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

- через зміни в структурі портфеля цінних паперів на користь цінних паперів з нижчим коефіцієнтом ризику (наприклад, зниження у структурі активу балансу вкладень у банківські облигації чи заставні листи на користь цінних паперів уряду з твердим процентом чи інших елементів з коефіцієнтом зважування на ризик, який дорівнює нулю).

Обґрунтовуючи різні шляхи реструктуризації, менеджери мають порівняти можливі втрати доходів-нетто за проведеного перегрупування структури балансу. Про втрати доходів-нетто може йтися в тому разі, коли беруться до уваги доходи від вкладень в активи з незначним ступенем ризику, але однаковими обсягами. Необхідно обрати варіант із найменшими втратами доходів.

Для здійснення такого роду трансакцій, як обмеження зростання ризикованих активів через продаж балансових активів, необхідно знайти можливості для використання звільнених у результаті цього продажу коштів. Доцільно розрізняти такі шляхи використання коштів:

- вільні кошти можна впровадити для погашення зобов'язань, а отже, для підвищення квоти власного капіталу і зниження обсягу операцій;

- вільні кошти можна наново інвестувати в об'єкти вкладення, які в середньому належать до нижчих порівняно з проданими балан-

совими активами коефіцієнтів ризикованості, а це зменшує вимоги до необхідного розміру капіталу. Разом з тим, при здійсненні зазначеного заходу перед кредитним інститутом постає проблема, що таке зменшення обсягу ризикованих активів може призвести до зменшення рентабельності. У цьому разі не досягається також поліпшення квоти основного капіталу. За кордоном є дві важливі форми продажу балансових активів. Однією з них є продаж через вторинний ринок для кредитних вимог іншим банкам, іншого – видача довгострокових позик (так званих «Asset Backed Securities», тобто опціонів).

Потреби у банківському капіталі можна задовольнити також методом «непрямого ефекту фінансування», який передбачає:

- злиття банків із метою збільшення капіталу;
- зниження як позицій відрахування від основного капіталу, так і відвернень від сукупного капіталу (основний + додатковий капітал);
- створення і використання резервів переоцінки.

Найбільш ефективним методом підвищення банківського капіталу, який рекомендується в сучасних умовах України, є злиття банків (економічне і правове об'єднання двох чи більше кредитних інститутів). Відзначають три основні можливості поліпшення забезпечення власними коштами за злиття банків:

- насамперед досліджується, як досягти через збільшення розмірів банку поліпшеної структури витрат і ризиків, яка має привести у довгостроковій перспективі до вищої прибутковості, а отже, і до можливості збільшення капіталу через внутрішні джерела;
- другою можливістю є те, що кредитний інститут за злиття досягне необхідної величини банківського капіталу через зовнішні джерела на ринку капіталів (як акцій, так і боргових зобов'язань);
- третя можливість передбачає, що кредитний інститут саме способом злиття банків може позбутися проблеми збільшення власного капіталу, тому що інший кредитний інститут має в розпорядженні вільний капітал.

Злиття та поглинання як способи зростання капіталізації банку мають значні переваги:

1) злиття та/або поглинання більш кращi (порiвняно з диверсифiкацiєю за рахунок внутрiшнього зростання банку) в разi виходу на зрiлий ринок або входження в нову для банку сферу дiяльностi;

2) значення злиттiв та/або поглинань зростає в разi наявностi в цiльовiй для банку нiшi ринку надлишкових потужностей, що обмежують можливостi розвитку банку за рахунок внутрiшнього зростання;

3) в умовах динамiчного конкурентного середовища у зв'язку з посиленням ролi фактора часу злиття та/або поглинання порiвняно з такими альтернативними варiантами, як створення альянсу i спiльного пiдприємства, що передбачає поряд з меншим обсягом фiнансових витрат меншу участь в управлiннi, цi способи забезпечують повний контроль за прибутками i витратами, пов'язаними з цiльовими видами дiяльностi;

4) проникнення банку в нову сферу дiяльностi або на новий ринок за допомогою придбання iснуючої компанii пов'язане з меншим ризиком неповоротних втрат порiвняно зi створенням нової компанii або пiдроздiлу. У разi невдачi iснує можливiсть продати ранiше придбану структуру i, таким чином, хоча б частково компенсувати витрати. Додатковою перевагою при цьому є можливiсть поетапного придбання компанii, коли етапу повного злиття / поглинання передує етап стратегiчного альянсу. Таким чином, у банку є можливiсть поступового освоєння нової сфери дiяльностi i за несприятливого розвитку подiй виходу з неї на ранньому етапi без iстотних втрат;

5) використання механiзму поглинання при проникненнi в нову сферу дiяльностi або на новий ринок дає змогу не тiльки усунути конкурента, а й використовувати активи i пасиви придбаного фiнансового iнституту (квалiфiкований персонал, капiтал, клiєнти, ноу-хау) для ведення бiзнесу, що особливо важливо в умовах пiзнього виходу на цiльовий висококонцентрований ринок. При проникненнi через поглинання на консервативнi ринки можна ви-

користувати імідж і репутацію придбаного місцевого банку для збереження та залучення нових клієнтів;

б) у разі злиття та/або поглинання банк має реальну можливість реалізувати певну мету (у разі альянсів наявність балансу влади і відсутність контролю часто призводять до втрати визначеності й відсутності єдності цілей у банків-партнерів).

Банківський капітал можна збільшити також за допомогою внутрішніх джерел. Роль внутрішніх джерел у генеруванні власного капіталу банку значною мірою залежить від економічної ситуації, в якій він працює: в умовах економічного зростання та прибуткової діяльності їхня роль є позитивною, а за економічного спаду, особливо в періоди фінансово-економічних криз та збиткової діяльності, – негативною, тому що обсяг капіталу зменшується. Генерування чистого прибутку банку відбувається під впливом багатьох факторів, які не завжди контролює його менеджмент (зміна ринкової ставки процента, збільшення норми обов'язкового резервування тощо). Це може ускладнювати планування джерел генерування капіталу, проведення стабільної дивідендної політики і навіть спричинювати втрати капіталу, коли прибутки банку змінюються збитками. Все це може негативно впливати на позиції банку на ринку, звужувати його можливості залучати зовнішні джерела власного капіталу і саме в періоди, коли банківська установа більше їх потребує.

До внутрішніх джерел збільшення власного капіталу належать:

– відкрита тезаврація прибутку, тобто розподіл отриманого протягом року прибутку на виплату дивідендів і на збільшення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку;

– відкрите дотування резервів за рахунок чистого прибутку, тобто створення фондів на покриття загальних банківських ризиків;

– прихована тезаврація – утворення прихованих резервів, тобто загальних резервів на випадок невиконання за позиками.

Слід зазначити, що за допомогою внутрішніх джерел капітал можна збільшити у тому разі, якщо банк одержує прибуток і не виплачує його у вигляді дивідендів.

На наш погляд, варто детальніше розглянути питання збільшення капіталу шляхом відкритої тезаврації прибутку. Практикуючи цей метод, необхідно застосовувати кілька надійних інструментів управління власними коштами. Серед них такі:

– утримання частини прибутку для поповнення капіталу (крім випадків, коли швидке збільшення депозитів спонукає продавати додаткові акції за будь-якою ціною);

– дивідендна політика, яка дає змогу підвищити ринкову ціну акцій банку і продати додаткові акції за вищими цінами.

Перевагою першого інструменту є те, що банк, збільшуючи за його допомогою капітал, не залежить від отриманих на ринку коштів, а отже, акціонерам не загрожує втрата контролю над банківською установою. Окрім цього, зазначене джерело є більш дешевим. Однак цей інструмент має той недолік, що одержаний таким шляхом прибуток оподатковується, отже банк потрапляє під додатковий вплив макроекономічних факторів.

Визначаючи потреби в мобілізації власних коштів на фінансовому ринку, банк водночас має щороку планувати також потреби у власному прибутку. Для цього необхідно:

- визначити потреби у власних коштах для збільшення обсягів комерційних угод (або банківських активів) та для покриття ризиків;

- розрахувати обсяг прибутку, необхідного для виплати дивідендів і проведення процентних виплат за додатковими елементами банківського капіталу (субординованим боргом і гібридними інструментами типу залученого боргу);

- врахувати такі фактори впливу, як податки і процентні ставки за мінімальними резервами.



Важливим фактором, який впливає на прийняття управлінських рішень про розподіл прибутку на капіталізовану частину і частку дивідендів, є те, наскільки швидке зростання своїх активів може дозволити собі банк, щоб не допустити надто різкого зниження співвідношення величини капіталу до суми активів. Інакше кажучи, перед банком постає проблема, як швидко має зрости прибуток, щоб збереглося незмінним співвідношення власних коштів до активів, якщо банківська установа продовжує виплачувати дивіденди своїм акціонерам за постійною ставкою. Для вирішення цієї проблеми у закордонній практиці використовується таке рівняння:

$$\text{Темпи зростання нерозподіленого прибутку} = \text{прибуток на власний капітал} \times \text{частка утриманого прибутку.}$$

Можливість капіталізації прибутку значною мірою залежить від такого інструменту, як дивідендна політика. Дивіденд – це дохід на акцію, джерелом якого є прибуток. Отже, чим більша частина прибутку виплачуватиметься у формі дивідендів, тим меншу його частку буде капіталізовано. Однак, занадто низька частка дивідендів може призвести до зменшення курсової ринкової вартості акцій банку. Це припущення підтверджується даними досліджень американського економіста Г. Кіна, який виявив таку закономірність: після публічного повідомлення про зниження дивідендів вартість банківських акцій, як правило, протягом тижня зменшується.

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

Для більшості кредитних інститутів дуже важливим є питання, якими будуть темпи зростання банківських операцій на основі додаткового збільшення капіталу (наприклад, за рахунок неспла-

ченого у вигляді дивідендів банківського прибутку). Відповідь на нього можна одержати за допомогою такої рівності:

$$B \times (1 + \Delta B) \times \frac{K}{B} - K = B \times (1 + \Delta B) \times rBS \times (1 - a),$$

де  $\Delta B$  – балансова сума;

$rBS$  – процентна маржа-нетто;

$\frac{K}{B}$  – квота власного капіталу;

$(1 - a)$  – квота тезаврації.

На основі цієї рівності, у лівій частині якої представлена необхідна квота власного капіталу  $\frac{K}{B}$ , а в правій – невиплачений прибуток, можна здійснити такі перетворення:

$$(1 + \Delta B) \times \frac{K}{B} - \frac{K}{B} = (1 + \Delta B) \times rBS \times (1 - a)$$

$$\frac{K}{B} \times (1 + \Delta B - 1) = rBS \times (1 - a) + B \times [rBS \times (1 - a)];$$

$$\Delta B \times \left[ \frac{K}{B} - rBS(1 - a) \right] = rBS(1 - a)$$

$$\Delta B = \frac{rBS(1 - a)}{\left[ \frac{K}{B} - rBS(1 - a) \right]}.$$

Застосовуючи подану вище формулу, наприклад, при процентній маржі від заданої балансової суми у розмірі 10% і при квоті тезаврації 50%, а також необхідній квоті власного капіталу 8%, можна визначити частку зростання кількості банківських операцій (балансової суми), що становитиме 6,5%.

Отже, вищепроведені перетворення у формулі відображають:

- наскільки високими мають бути рендити (проценти) на сукупний капітал, щоб за певної квоти тезаврації чи квоти виплати дивідендів і за наявності необхідної частки капіталу відбулось заплановане зростання банківських операцій (балансової суми);
- наскільки високою має бути квота виплати дивідендів (а відповідно й квота тезаврації банківських прибутків), якщо банк хоче при певних виплатах процентів (рендитів) на сукупний капітал досягти запланованого зростання.

Підсумовуючи, зазначимо, що результативність використання внутрішніх методів збільшення власного капіталу банків значною мірою залежить від підвищення якості банківського менеджменту. Правильний менеджмент дасть можливість оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку, максимально ефективно використовувати фінансові, людські, технічні та інші ресурси з метою зменшення витрат, одержати найбільший прибуток та сплатити оптимальний рівень дивідендних виплат акціонерам.

Для ухвалення управлінського рішення щодо використання внутрішніх джерел нарощування власного капіталу менеджмент банку має керуватися такими положеннями.

1) оскільки відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» акціонерний банк має спрямовувати на виплату дивідендів не менше 30% чистого прибутку, він не може направляти весь чистий прибуток на приріст власного капіталу, незалежно від того, дорівнює прибутковість його капіталу запланованому приросту активів чи є нижчою. Водночас банк має залучати зовнішні джерела нарощування власної капітальної бази;

2) такої вимоги має дотримуватися банк і в тому разі, коли прибуток на капітал є меншим від запланованого приросту активів і не весь чистий прибуток спрямовується на збільшення власного капіталу.

Дієвість методу управління внутрішніми джерелами нарощування капіталу суттєво залежить від ефективності державного регулювання та управління банківською діяльністю щодо:

- стимулювання капіталізації прибутку в банках через удосконалення оподаткування банківських установ;

- удосконалення існуючої системи резервування коштів комерційних банків;

- удосконалення механізмів рефінансування комерційних банків з одночасним стимулюванням їхньої інвестиційної діяльності;

- удосконалення регулювання банківської діяльності з метою забезпечення достатнього рівня капіталізації, ліквідності та мінімізації ризикованих кредитів;

- реалізації закону щодо захисту прав національних інвесторів, надання їм чітких переваг над іноземними кредиторами тощо.

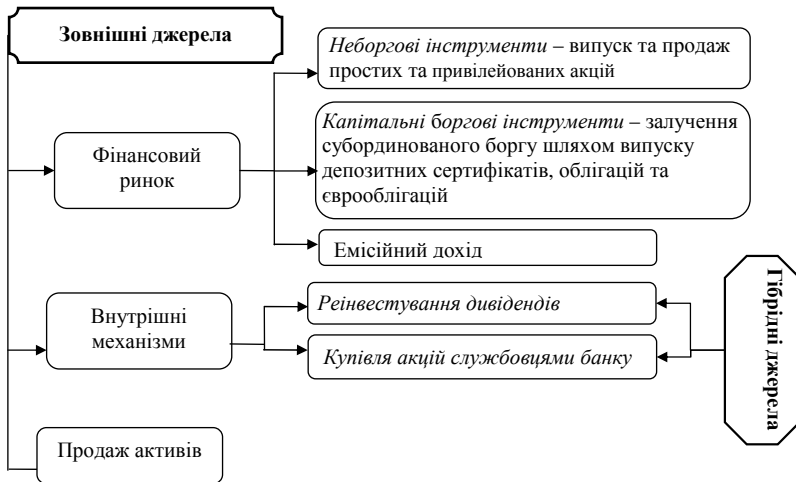
Коли регулюючі органи та/або ринкові сили вимагають, щоб банк збільшив власний капітал більшою мірою, як дозволяють внутрішні джерела капіталоутворювання, доводиться застосовувати зовнішні джерела капіталу. На відміну від внутрішніх джерел, які залежать переважно від політики менеджменту, значну роль у формуванні зовнішніх джерел відіграє оцінка стану та перспектив розвитку змін ринкової кон'юнктури.

П. Роуз визначив 6 альтернативних способів залучення банками коштів із зовнішніх джерел для генерування власного капіталу [41]: продаж звичайних акцій; продаж привілейованих акцій; емісія капітальних боргових зобов'язань; продаж активів; надання в оренду деяких видів основних фондів, зокрема належних банку споруд; обмін акцій на боргові зобов'язання.

Кожний з цих способів має здатність позитивно чи негативно впливати на ті чи інші аспекти діяльності банку, що визначає

певні переваги чи недоліки кожного з них. Найбільш чутливими до впливу того чи іншого способу зовнішнього залучення капіталу є загальні витрати банку, а отже, прибутковість капіталу, загальна схильність банківської установи до ризику, доходи акціонерів, керованість, дотримання вимог державного регулювання тощо.

З огляду на неоднорідність та різноманітність зовнішніх джерел їх можливо також класифікувати залежно від походження та механізму залучення додаткового капіталу (рис. 4.8) для нарощування капіталу банків як джерела покриття ризиків та бази для збільшення обсягів діяльності.



**Рис. 4.8.** Класифікація зовнішніх джерел залучення додаткових коштів для нарощування власного капіталу банків

Домінантною та найбільш поширеною є група, де джерелом виступає грошовий капітал фінансового ринку. В цьому разі нарощування власного капіталу банків відбувається шляхом використання як боргових, так і неборгових інструментів фінансового

ринку. Збільшення зацікавленості у виході на фінансовий ринок зовнішніх інвесторів відкриває значні перспективи для розвитку банків, проте об'єктами уваги стають насамперед міцні організації з розгалуженою мережею філій, розвинутою клієнтською базою й усталеним іміджем стійкої фінансової установи. Для більшості великих вітчизняних підприємств-акціонерів інвестиції у банки поки не стали пріоритетним напрямом цього бізнесу.

Низький рівень розвитку фондового ринку, малодоступність зрозумілих і достовірних оцінок надійності банків та результатів їхньої діяльності, невисока ліквідність і незначна кількість їхніх акцій, а також корпоративні стратегії, не заохочують малі підприємства і населення до участі в акціонерному капіталі банківських установ. Основним зовнішнім джерелом є грошовий капітал, що мобілізується на фінансовому ринку за допомогою емісії як простих, так і звичайних акцій. Випуск акцій збільшує безпосередньо обсяг основного капіталу, що підвищує потенційні можливості для нарощування додаткового капіталу, залучення вкладів та кредитів і розширення на цій основі обсягів активних операцій та зростання прибутків банку. Однак цей інструмент має істотні недоліки. Емісія акцій є надто дорогою процедурою, а тому для випуску більшого обсягу акцій та підтримки їхнього обігу банк несе значні додаткові витрати.

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

Продаж привілейованих акцій має ту перевагу, що передбачає фіксований рівень виплати дивідендів їхнім власникам та/або першочерговість таких виплат порівняно зі звичайними акціями, певні преференції їхнім власникам при ліквідації банків. Разом з тим, цей інструмент залучення зовнішнього капіталу теж має істотні недоліки. Емісія привілейованих акцій, як і звичайних, є для банку доволі затратною процедурою, що може негативно впливати

на прибутковість акціонерного капіталу. Власники привілейованих акцій позбавлені права участі в управлінні банком, що може стримувати великих інвесторів від їхнього придбання.

Емісія капітальних боргових зобов'язань – це випуск довгострокових облігацій або залучення довгострокових депозитів, що відповідають вимогам Базеля 2 та національним стандартам країни, в якій зареєстрований банк, щодо внесення цих позик до регулятивного капіталу як субординованого боргу, порядок і умови якого регламентовані Інструкцією «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні», затверджені Постановою Правління НБУ № 368 від 28.08.2001 р. Субординований борг – це звичайні незабезпечені банком боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до договору не можуть бути взяті з банківської установи раніше п'яти років, а у разі банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів. Сума субординованого боргу, власного до капіталу, щорічно зменшується на 20% її первинного розміру протягом п'яти останніх років дії договору.

Водночас дострокове погашення субординованого боргу допускається з ініціативи банку-боржника й згоди інвестора за умови одержання згоди на це НБУ. Залучення коштів на умовах субординованого боргу здійснюється як через укладення прямих договорів між банком-боржником та інвестором, так і випуск першим облігацій. Якщо залучення коштів на умовах субординованого боргу становить більш ніж 2 млн. грн., вони залучаються шляхом укладення прямих договорів.

За борговими зобов'язаннями на відміну від акцій, встановлюється фіксована або плаваюча ставка процента, що полегшує розміщення їх на ринку порівняно з акціями. Процентна ставка щодо субординованого боргу не може перевищувати протягом терміну дії договору максимальну ставку залучення субординованих коштів, що встановлена за рішенням Правління НБУ з урахуванням економічних умов на ринку банківських послуг і приймається банком на відповідну дату, а у разі емісії облігацій – на дату їхнього випуску. У разі зміни максимальної

ставки залучення субординованих коштів Національний банк України має офіційно повідомити про це банк не пізніше, ніж за місяць до її введення в дію. Коли такі кошти залучаються шляхом випуску облігацій, процентна ставка залишається незмінною протягом усього періоду їхнього обігу, визначеного в рішенні про випуск облігацій. Капіталізація процентів за субординованим боргом та їхня авансова виплата не допускаються. Проценти нараховуються щомісяця. Банк може призупинити виплату процентів за субординованим боргом за власною ініціативою або на вимогу НБУ лише за умов, визначених вищезазначеною Інструкцією з регулювання діяльності банків в Україні. При цьому сума субординованого боргу, що вноситься у власний капітал банку, не може перевищувати 50% від основного капіталу із щорічним зменшенням на 20% від його первинної вартості.

Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел нарощування власного капіталу наведена в табл. 4.3.

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

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



Таблиця 4.3

**Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел нарощування капіталу**

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<b>Переваги</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незалежність від кон'юнктури фінансового ринку</li> <li>2. Відсутність загрози для діючих акціонерів щодо втрати контролю над банком</li> <li>3. Порівняно дешева форма фінансування, відсутні витрати на залучення</li> <li>4. Відсутність загрози зниження доходності акцій та частки акціонерів у доході банку</li> <li>5. Маневреність та простота залучення</li> <li>6. Підвищення довіри до банку з боку клієнтів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення показників прибутковості</li> <li>2. Зменшення податкового навантаження на прибуток</li> <li>3. Можливість швидкого залучення значних сум коштів</li> </ol>
<b>Недоліки</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повне оподаткування</li> <li>2. Виникнення проблеми зниження дивідендів</li> <li>3. Повільне нарощування капіталу</li> <li>4. Часовий лаг між зростанням потреби банку у нарощуванні активів, а отже, й власного капіталу</li> <li>5. Висока чутливість до змін процентних ставок та економічних умов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість залучення коштів</li> <li>2. Труднощі, пов'язані з розміщенням акцій на ринку</li> <li>3. Послаблення контролю над банком з боку акціонерів</li> <li>4. Збільшення ризику зменшення доходів на одну акцію</li> </ol>

Застосовуючи розглянуту методику обчислення потреби у власних коштах, можна скласти комерційну планову калькуляцію оптимальної структури власних коштів. Її призначення – сприяти зменшенню витрат власних коштів, тобто мінімізувати виплати за зовнішніми джерелами власного капіталу, пов'язані з необхідністю виплачувати дивіденди на ринку капіталів (вони мають бути принаймі такими самими, як у подібних за параметрами економічних суб'єктів). При цьому слід з'ясувати:

- обсяг акціонерного та зовнішнього додаткового капіталу (субординований борг і гібридні інструменти типу залученого боргу), який банк може мобілізувати на ринку капіталу;

- межу мінімізації дивідендів за акціями, щоб це не перешкоджало їхньому котируванню на біржі, а отже, й подальшому капіталоутворенню;
- шляхи мінімізації процентних ставок за зовнішнім додатковим капіталом, щоб мати у майбутньому можливість реалізувати ті самі емісії;
- напрями розподілу у наступному році прибутку на підвищення резервів капіталу;
  - термін, на який в розпорядженні перебувають різні складові елементи банківського капіталу;
  - способи контролювання політики зростання і структуризації ризиків відносно власних коштів і потреби в прибутку;
  - можливості реалізації визначної потреби в прибутку за допомогою обчислень.

Для вирішення визначених проблем слід використовувати методи математичного програмування чи симулятивні методи. Для цього використовують різні програмні забезпечення.

На наш погляд, вітчизняні банки мають використовувати зарубіжний досвід управління капіталом. Так, передусім потрібно здійснювати як стратегічне планування потреби в власних коштах (на п'ять років), так і тактичне планування (на один рік за місяцями).

При плануванні капіталу банк має визначити, наскільки процентів зростатиме протягом року його балансова сума. Прибуток і ризиковані активи зростають відповідно на таку саму величину. Далі здійснюється оцінювання, який капітал необхідний для фінансування активів, тобто визначається квота основного і сукупного капіталу, які згідно з банківськими нормативами становлять відповідно 7% і 10%. Проте банк згідно з міжнародною практикою для успішної діяльності має досягти зазначеного показника квоти, перевищивши його хоча б на 1%. Після того, коли відомі квота основного капіталу та ризиковані активи, можна визначити основний капітал, а отже, і суму необхідного акціонерного капіталу, яка дорівнюватиме: основний капітал мінус складові елементи основного капіталу (крім акціонерного).

Аналогічно слід планувати додатковий капітал, керуючись вищезазначеними співвідношеннями між складовими елементами власних коштів.

На наш погляд, слід встановити оптимальне співвідношення між елементами банківського капіталу. Це можна здійснити, використавши зарубіжний банківський досвід.

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

1) довгострокові субординовані боргові зобов'язання. Це найдешевший елемент власного капіталу, оскільки його вартість терміном на 10 років така: процентна ставка ринку капіталів + доплата банку (0,1 – 0,2%). Отже, витрати на банківський капітал становлять лише 0,1 – 0,2%, тому що 6% – це процентна ставка залучення ресурсів, які банк у будь-якому разі здійснює для формування своєї ресурсної бази;

2) гібридні інструменти типу залученого боргу – це сертифікати, які дають право участі у прибутках, але не право власності. Цей інструмент є дещо дорожчим. Його вартість терміном на 10 років така: процентна ставка ринку капіталів + доплата банку (0,7 – 1%). У цьому разі вона вища, тому що інвестори мають ризик не одержати процентних виплат, коли банк має балансові збитки.

Згідно з міжнародною практикою, капіталом третього рангу є короткострокові субординовані боргові зобов'язання, які використовуються для покриття ринкових ризиків. Однак вони не є привабливими для інвесторів, бо якщо банк через два роки після продажу таких цінних паперів не виконає вимог щодо квоти власних коштів, то тоді ці цінні папери він не погашає. Разом з тим, є доволі вигідна умова для банків: довгострокові субординовані зобов'язання можуть становити лише 50% від основного капіталу (тобто належати до додаткового капіталу), тоді як решта належить

до капіталу третього рангу без будь-яких обмежень. Отже, політика оптимізації капіталу спрямована на те, щоб довгострокових субординованих зобов'язань було більш ніж 50% від основного капіталу з метою їхнього зарахування до капіталу третього рангу для покриття ринкових ризиків.

Окрім вищеназваних методів збільшення власного капіталу, для вітчизняної банківської системи за аналогією з міжнародною практикою можна виокремити також такі.

Це передусім можливість рекапіталізації банків із державних джерел за прикладом інших країн, що пережили системні банківські кризи, коли будь-який кредитний портфель втрачає в якості. При цьому певна частка втрат є наслідком помилок у кредитуванні. Отже більша їхня частина є наслідком зовнішніх макроекономічних причин. Саме тому криза називається системною. Як правило, країни, що пережили такі кризи, запроваджували спеціальні програми, за якими рекапіталізація банків здійснювалась державою в тій чи іншій формі викупу неліквідних активів із заміною їх на різні пропорції державних зобов'язань і живих грошових коштів. Загалом така державна підтримка є своєрідною компенсацією.

Останній напрям – це залучення закордонних довгострокових інвестицій для подальшого їхнього вкладення в реальний сектор економіки. Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що на сьогодні цей напрям є найбільш перспективним способом збільшення капіталу.

Варто окреслити й інший аспект проблеми управління банківським капіталом, а саме орієнтований на одержання прибутків у розподілі власних коштів.

Мобілізацію і розподіл власних коштів у банку можна відобразити за такою схемою, визначивши такі етапи:

- 1) правління банку вирішує, на скільки процентів має зрости наступного року обсяг банківських угод, а отже, й ризикованих активів;

2) про це рішення повідомляється комерційний відділ банку (наприклад, відділ балансу), який визначає активи, зважені на ризик, а отже, й необхідні власні кошти (капітал) за банківськими нормативами і внутрішньобанківськими вимогами;

3) відділи, які мобілізують банківський капітал, подають інформацію про обсяг можливих новостворених власних коштів;

4) після цього відділ контролінгу розподіляє ризиковані активи між підрозділами банку, які проводять кредитно-інвестиційні операції. Це означає, що кількість ризикових угод, які вони здійснюють, обмежується лімітом власного капіталу, який ці підрозділи одержали від відділу контролінгу.

Отже, перед банком постає завдання розподілу власного капіталу між комерційними відділами для одержання найвищого прибутку.

### **Терміни і поняття**

*Власний капітал банку, функції власного капіталу, методи оцінювання власного капіталу, балансовий капітал, регулятивний капітал, капітал за ринковою вартістю, адекватність власного капіталу, Базельська конвенція, директиви ЄС, управління власним капіталом.*

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність та основне завдання капіталу банку?

2. Охарактеризуйте методи оцінювання вартості банківського капіталу.

3. У чому відмінність між вимірюванням капіталу за балансовим методом і методом регулюючих принципів.

4. Які напрями використання коштів визначають захисну, оперативну і регулюючу функції капіталу?

5. Які фінансові показники використовують нині регулюючі органи для оцінювання адекватності банківського капіталу?

6. У чому відмінність між основним (1 рівня) і додатковим (2 рівня) капіталом?

7. Які основні вимоги НБУ до визначення достатності банківського капіталу?

8. У чому полягає сутність новітніх підходів до визначення адекватності банківського капіталу?

9. У чому полягає необхідність нарощування капіталу для банку?

10. Назвіть методи управління власним банківським капіталом.

11. Визначте внутрішні джерела нарощування банківського капіталу.

12. Вкажіть переваги використання внутрішніх джерел формування капіталу банку з точки зору банківського менеджменту.

13. У чому полягає сутність поняття «оптимальна дивідендна політика»?

14. Визначте зовнішні джерела формування (нарощування) банківського капіталу.

15. Вкажіть недоліки використання зовнішніх джерел формування (нарощування) капіталу банку з точки зору банківського менеджменту.

16. Вкажіть переваги використання зовнішніх джерел формування (нарощування) капіталу банку з точки зору банківського менеджменту.

17. Яким чином банк нарощує свій капітал за рахунок змін у структурі балансу?

18. Як здійснюється поповнення власних коштів банку за методом непрямого ефекту фінансування?

19. У чому суть методики визначення потреби у капіталі через його розподіл між підрозділами банку?

*Стратегія вкладення капіталу залежить від того, що для вас важливіше:  
добре їсти чи добре спати.*

*Дж.-К. Морлі*

## РОЗДІЛ 5 УПРАВЛІННЯ ПАСИВАМИ БАНКУ

### 5.1. Склад і структура пасивів банку

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

**Банківські пасиви** – це ресурси банку, які є частиною фінансового ринку та означають сукупність виведених із обігу грошових коштів економічних суб'єктів, що мобілізуються на умовах виникнення зобов'язань власності та боргу для подальшого розміщення серед контрагентів, які мають у них тимчасову потребу.

Банківські ресурси відображаються в пасиві балансу банку, причому останній складається із зобов'язань (заборгованості за залученими і запозиченими коштами) та власних коштів (капіталу). Отже, структура пасиву балансу і ресурсна база банку з точки зору формування охоплюють однакові складові: зобов'язання та капітал. Разом з тим, вони нееквівалентні на стадії використання: ресурсна база становить лише частку в пасиві балансу, розмір якої залежить від:

– політики центрального банку в галузі грошово-кредитного регулювання, зокрема від норм обов'язкового резервування залучених банком коштів;

– фінансово-господарської діяльності банку, яка здійснюється за рахунок власного капіталу. Це, зокрема, вкладення банку в господарську діяльність підприємств і організацій, в акції підприємств і акціонерних товариств, витрати банку, дебітори банку, збитки. Отже, власний капітал «очищується» і залишається та його частка, яка може бути використана як банківський ресурс, тобто пущена в оборот.

Для практичного оцінювання джерел банківських ресурсів їх класифікують. У вітчизняній та зарубіжній літературі поширені різні підходи щодо класифікації ресурсів у банках, побудованих на основі певних критеріїв. Найбільш доцільно класифікувати банківські пасиви за такими критеріями:

– за типом контрагентів. У цьому разі важливо забезпечити виділення не лише великих груп контрагентів, а й поділити їх відповідно до характеру діяльності. Якщо банк обслуговує одну чи декілька галузей, можна виділити операції, які проводяться саме у цих галузях. Важливо виділити операції, які проводяться для акціонерів банку;

– за строками використання коштів, що дає змогу оцінити політику банку в галузі управління пасивами;

– за валютою формування (ресурси, залучені в іноземній і національній валюті). Такий поділ необхідний для оцінювання валютного ризику;

– відповідно до філій. Це необхідно для визначення того, які філії банку є «донорами» (тобто залучають ресурси, які використовують не лише для проведення власних активних операцій, а й для інших філій), а які використовують чужі ресурси;

– за принципом платності. Сукупна оцінка обсягів платних і безплатних ресурсів, які дають і не дають доходу, дає змогу дати відповідь на запитання про те, чи достатньо захищений капітал банку і чи не відбувається його «проїдання» за рахунок того, що частина активів, які не забезпечують доходу, фондується платними пасивами;

– за принципом стабільності. Ця класифікація дає змогу виділити найбільш нестабільні пасиви банку, вилучення яких можна очікувати будь-коли. Це дає змогу уникнути ризику ліквідності,



оскільки можна інвестувати зазначені ресурси у найбільш ліквідні види активів;

– за типом ринку. Така класифікація дає змогу розподілити ресурси залежно від того, з яких ринків банк поповнює ресурсну базу. Згідно з даним критерієм розрізняють ресурси, мобілізовані з ринку грошей, ринку капіталів, міжнародного фінансового ринку;

– класифікація ресурсів за декількома ознаками. З метою аналізу стану ресурсної бази доцільно також проводити її реструктуризацію за декількома критеріями одночасно. Так, наприклад, аналіз платних пасивів, які забезпечують дохід, потрібно проводити окремо для кожної валюти.

Глибшому розумінню банківських пасивів сприяє вивчення складу ресурсної бази на основі найбільш поширеної в економічній літературі класифікації згідно з таким критерієм, як джерело утворення банківських ресурсів. Найпоширенішою є думка, відповідно до якої пасиви за вищезазначеним критерієм поділяються на власні, залучені та запозичені (рис. 5.1).

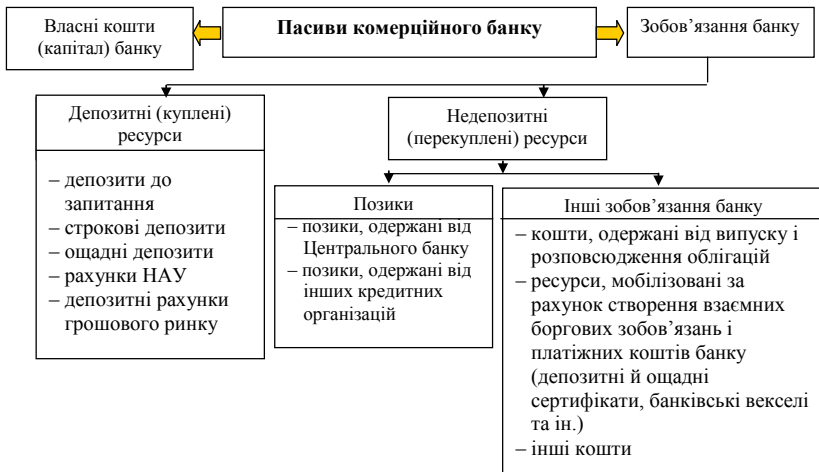


Рис. 5.1. Ресурсна база банку

У запропонованій схемі показано лише першопочаткові (чи основні) складові. Окрім цього, існують похідні (правові невизначені) форми мобілізації банківських пасивів (табл. 5.1). Похідне утворення пасивів є не що інше, як погашення банківських кредитів, фінансування через амортизаційні відрахування і перегрупування активів.

Переважну частину банківських пасивів становлять зобов'язання банку. Зобов'язання – це вимога до активів банку, яку він має сплатити у визначений час у майбутньому.

Таблиця 5.1

### Система мобілізації банківських пасивів

	Мобілізація коштів фінансових ринків, які є для банку зобов'язаннями	Створення власного капіталу	Правові невизначені форми мобілізації банківських пасивів
Зовнішнє фінансування	Вклади Випуск боргових цінних паперів Міжбанківські кредити		
		Відкрите самофінансування (випуск цінних паперів, які належать до капіталу) Покрите самофінансування (прибуток, резерви)	Фінансування через перегрупування банківських активів Фінансування через погашення кредитів

Існує ряд методик розподілення боргових зобов'язань банківських установ.

Скористаємося найбільш поширеним методом, який базується на аналізі зобов'язань банку, враховуючи джерела їхнього утворення. У цьому разі доцільно розподілити всі боргові зобов'язання

на дві категорії: кошти первинного залучення (кошти підприємств і організацій на поточних рахунках, кошти суспільних організацій, фондів, страхових організацій і місцевих бюджетів, вклади населення) і вторинні кошти, тобто отримані шляхом перепродажу ресурсів на фінансовому ринку (депозитарні операції комерційних банків, міжбанківський кредитний ринок, валютні операції у частині залучення додаткових банківських ресурсів в інвалюті). При розгляді первинного ринку слід зазначити, що задіяні на ньому ресурси традиційні. Кошти вторинного ринку банківських ресурсів властиві ринковій економіці. За ступенем впливу на ресурсний потенціал комерційних банків вторинний ресурсний ринок у розвинених країнах займає в пасиві балансу більш як 40% від величини залучених коштів банками.

Доволі корисну і цікаву інформацію про банківські зобов'язання подають німецькі економісти. Так, економіст Бюшген вказує, що зобов'язання банків мають розглядатися за аспектами мобілізації та збутової політики, оскільки вони є одночасно складовою пропозиції послуг кредитних інститутів [17]. Це означає, що функція мобілізації банківських зобов'язань, з одного боку, полягає в перенесенні послуг від власників до банків. З іншого боку, приплив ресурсів є можливістю вкладення із значною гарантією збереження коштів для клієнтів. Таким чином, залучення банківських ресурсів у цьому разі є як пропозиція послуг банком, а отже, виконує збутову функцію.

Інший німецький економіст Айленбергер залучення зобов'язань банку розуміє як надання ринкових послуг у формі вкладів (первинні послуги) та у формі міжбанківських послуг (вторинні послуги), тобто можна говорити про їхній дуалізм [17]. Причому при вкладних послугах ініціатива мобілізації ресурсів належить клієнтові. Так, приплив ресурсів за допомогою депозитів і цінних паперів власного боргу є як результат зовнішнього середовища. А при міжбанківських послугах ініціатива про залучення ресурсів належить самому банку (залучення міжбанківських кредитів). Так, при мобілізації цих коштів можливість банку впливати на обсяг і структуру цих ресурсів є зна-

чно вищою порівняно із вкладними послугами. Мобілізація ресурсів шляхом міжбанківських послуг має дві основні мети:

- фінансування подальших активних операцій;
- відновлення ліквідності при неочікуваних великих вилученнях клієнтами депозитів.

Отже, залучення банком коштів фінансових ринків можна інтерпретувати як певну послугу клієнта банку, а також як ринкові послуги банку клієнтові. І саме це визначає дві функції, які виконують зобов'язання: функцію мобілізації банківських ресурсів і функцію збуту послуг.

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

Проаналізуємо детальніше структуру банківських зобов'язань. Специфіка пасивів банківських установ полягає в тому, що її основною частиною є зобов'язання. Із них основну частку становлять депозити, а меншу – інші (запозичені) кошти. Так, банківські зобов'язання поділяються на дві великі групи – залучені (депозитні) і запозичені (недепозитні) кошти. Більш ніж 70% від банківських зобов'язань становлять залучені ресурси (депозити).

Залучені ресурси є основним і найбільшим джерелом господарської діяльності банку. У ході управління залученими ресурсами банку його керівництво має вирішувати такі завдання: займатись аналізом якості та достатності ресурсної бази банку, стежити за відповідністю середньозважених за вартістю термінів використання залучених ресурсів та ресурсів на активних рахунках.

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

Банки залучають вільні грошові кошти юридичних та фізичних осіб шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовують різні види банківських рахунків.

Згідно з інструкцією вкладний (депозитний) рахунок – це рахунок, що відкривається банком клієнту на договірній основі для зберігання грошей, що передаються таким клієнтом в управління на встановлений термін або без зазначення такого терміну під визначений процент (дохід) і підлягають поверненню клієнту відповідно до законодавства та умов договору. До вкладних (депозитних) рахунків також належать пенсійні депозитні рахунки, що відкриваються фізичним особам відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» для накопичення заощаджень на виплату пенсії.

Процентні ставки за вкладними (депозитними) операціями встановлюються банками самостійно. Національний банк України встановлює індикативні розміри процентних ставок для банків з урахуванням ситуації на грошово-кредитному ринку.

Банк сплачує вкладнику суму вкладу (депозиту) і нараховані за ним проценти:

- у національній валюті, якщо грошові кошти надійшли на вкладний (депозитний) рахунок у національній валюті;

- у валюті вкладу (депозиту), якщо грошові кошти надійшли на вкладний (депозитний) рахунок в іноземній валюті, або на умовах та в порядку, передбачених договором, відповідно до заяви вкладника – в іншій іноземній чи в національній валюті;

- у банківських металах, якщо вкладний (депозитний) рахунок відкритий у банківських металах, або на умовах та в порядку, передбачених договором, відповідно до заяви вкладника – у національній валюті.

Існують різні класифікаційні ознаки депозитних ресурсів, зокрема:

- за економічною суттю: депозити та залишки коштів на поточних рахунках;
- за суб'єктами: тимчасово вільні кошти юридичних та фізичних осіб. Категорії суб'єктів за своїм складом є неоднорідними, а тому їх можна класифікувати за формою власності, видом підприємства, організаційно-правовими формами підприємства, резидентністю, галуззю економіки, сектором економіки, видом економічної діяльності тощо. Щодо сфер економіки розрізняють депозитні ресурси, що надійшли з фінансових корпорацій; нефінансових корпорацій; органів державного управління та підвідомчих їм некомерційних організацій, які утримуються за рахунок бюджету; домашніх господарств; некомерційних організацій, які обслуговують домашні господарства;
- залежно від форми власності виокремлюють депозитні ресурси, що належать вкладникам з державною і недержавною формами власності. Останні можуть бути вкладками приватними, колективними, юридичних і фізичних осіб-нерезидентів;
- зважаючи на вид підприємства, розрізняють депозитні ресурси підприємств: приватних; колективних; господарських товариств; комунальних; державних; підприємств на власності об'єднання громадян.
- за терміном: короткострокові, середньострокові, довгострокові депозити;
- за нарахуванням процентів: без нарахування процентів, з нарахуванням простих, з нарахуванням складних процентів. Найбільш поширеними і традиційними є вклади, за якими нараховуються прості проценти, хоча банки залежно від ситуації на грошовому ринку здійснюють нарахування і виплату вкладникам доходу за схемою складних процентів;
- за місцем знаходження клієнта: кошти резидентів та нерезидентів;
- за видом відкритого рахунка:
  - кошти на поточних рахунках;

- кошти на розрахункових рахунках;
- кошти на депозитних рахунках до запитання (на вимогу), до яких належать: залишки на поточних рахунках клієнтів; кошти місцевих бюджетів та позабюджетних фондів; кошти на коррахунках інших банків (рахунках «лоро»); кошти в розрахунках (невикористані залишки за акредитивами, лімітованими чековими книжками, кошти замовників на спеціальних рахунках у разі розрахунків за капітальними вкладеннями загалом за об'єкт); вклади населення на вимогу;

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

- за складністю управління: легко керовані, важко керовані (кошти на поточних рахунках);

- за валютою: в національній, іноземній валюті.

У світовій практиці банківські депозити поділяються на основні і «летючі» [17].

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

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

Використовуючи зарубіжний досвід, поділимо банківські зобов'язання залежно від того, з яких сегментів ринку банк мобілізує кошти. Банківські зобов'язання згідно з цьою класифікацією доцільно поділяти на:

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

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

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

- за кордоном широко використовуються інші банківські ресурси. Це передусім кошти, які банк залучає зі своп-ринку, на якому здійснюється обмін процентними ставками, тобто це фіктивне залучення коштів. Це і використовують зарубіжні банки в останні роки, коли процентні ставки на грошовому ринку і ринку капіталів є низькими.

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

Строкові депозити – найбільш витратна частина депозитів. Вони чутливі до змін процентних ставок, але, як правило, вважа-



ються стабільними ресурсами порівняно із депозитами до запитання, термін надходження яких у банк визначити доволі складно.

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

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

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

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

Грошовий ринок міжбанківських кредитів перебуває під впливом інших сегментів – державних цінних паперів і валютного. Якщо відбувається підвищення привабливості на одному з них, то це викликає протилежний ефект на іншому. Модель взаємозв'язку сегментів грошового ринку подана на рис. 5.2.

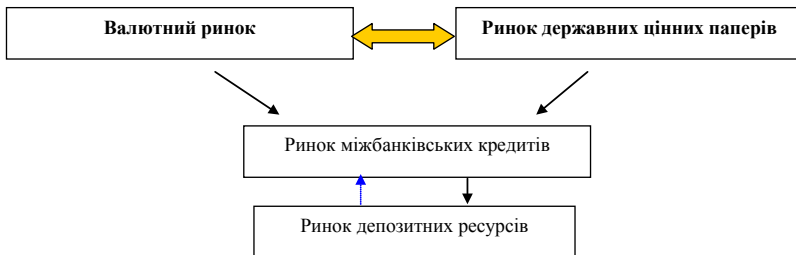
Відхилення від стабільної кон'юнктури на ринку державних цінних паперів і валютному ринку приводять, як правило, до

зміни (збільшення) ставок МБК незалежно від напряму зміщення рівноваги. Відповідно кон'юнктура ринку МБК впливає на рівень процентних ставок закладами юридичних і фізичних осіб.



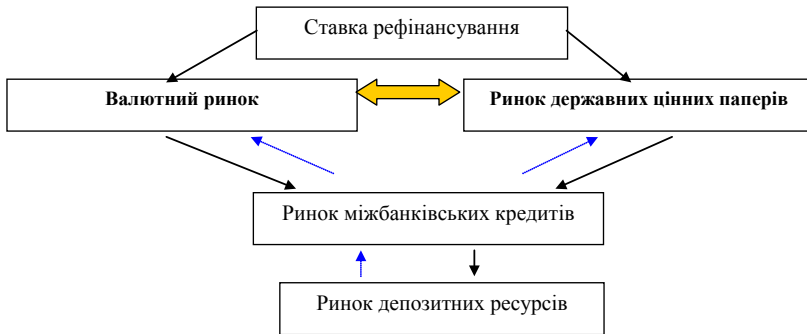
**Рис. 5.2. Модель взаємозв'язку сегментів грошового ринку**

Однак швидка акумуляція коштів юридичних осіб і приватних вкладників до розмірів, достатніх для операцій на фінансовому ринку, фактично не реальна. З огляду на це ринок банківських вкладів неспроможний миттєво реагувати на динаміку МБК та інших ринків, які на нього впливають. При визначенні рівня процентних ставок банки орієнтуються як на поточну кон'юнктуру МБК, так і (інколи) на прогнозовані її зміни. Рівень ставок міжбанківських кредитів впливає на рівень верхньої межі ставок за депозитами. Зворотний вплив сегментів також існує, і відповідно дефіцит депозитних ресурсів може призвести до підвищення рівня ставок за міжбанківськими кредитами (рис. 5.3).



**Рис. 5.3. Модель взаємозв'язку ринку боргових зобов'язань та інших сегментів грошового ринку**

Взаємозв'язок вищерозглянутих сегментів перебуває також під впливом інструментів грошово-кредитного регулювання центрального банку. Через ставку рефінансування здійснюється регулювання на всіх сегментах грошового ринку (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Модель впливу ставки рефінансування на різні сегменти грошового ринку**

Отже, привабливість міжбанківських кредитів очевидна як для банку-кредитора, так і банку-позичальника. Можливість розміщення вільних ресурсів на короткі терміни дає змогу банку-кредитору оперативно надсилати для вкладення коштів, які тимчасово звільнилися з обороту і максимально використовувати наявні ресурси. Необхідно враховувати і те, що кредитування господарських організацій часто пов'язане з підвищеним кредитним ризиком, тоді як здійснення зваженої кредитної політики щодо банківської клієнтури знижує ризик неповернення позики.

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

конання економічних нормативів НБУ. Але якщо в банку є значна невідповідність між обсягом куплених і проданих міжбанківських кредитів, то можна стверджувати, що його справи погіршуються.

Вітчизняні банки випускають цінні папери власного боргу лише у вигляді ощадних сертифікатів і векселів, проте їхня частка у ресурсній базі також незначна.

Запозичення ж банками коштів за рахунок випуску облігацій взагалі не набуло розвитку. Проте цей вид запозичених ресурсів є перспективним інструментом для формування банками ресурсної бази, у т. ч. довгострокової, в сучасних вітчизняних умовах. Окрім цього, боргові цінні папери мають певні переваги порівняно із звичайними вкладами:

- цінні папери у разі виникнення у покупців потреби в грошових коштах можуть бути швидко реалізовані на фінансовому ринку. При цьому немає необхідності повідомляти про це банк раніше, як у разі дострокового вилучення депозиту, і втрачати проценти, які на нього нараховувалися за умовами договору. Отже, цінні папери дають змогу залучати в комерційний банк додаткові ресурси;
- випускаючи цінні папери, банк набуває впевненості, що запозичені таким способом кошти не будуть вимагатися раніше терміну, і він зможе краще планувати свої активні операції, в тому числі займатися довгостроковим кредитуванням.

Розглянувши переваги облігацій, зазначимо, що зростаюча необхідність утворення для цього у банківській системі довгострокових ресурсів вимагає прийняття на державному рівні рішень, які створили б істотні передумови для мобілізації комерційними банками довгострокових заощаджень масового інвестора через емісію облігацій.

Доцільно також зазначити, що банківські облігації в розвинених зарубіжних країнах – це найбільш популярний вид цінних паперів. Так, у Німеччині, наприклад, банки випускають найбільшу кількість облігацій, значна частина яких забезпечується заставою чи державними гарантіями. На основі випуску власних облігацій німецькі банки формують стійкі середньо- та довгострокові ресурси.

Ринкові умови господарювання потребують впровадження в систему менеджменту банків нових ефективних інструментів, способів, прийомів та методів організації, оцінювання, планування, прогнозування та регулювання залучених і запозичених ресурсів. Це дає змогу забезпечити високий рівень конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку, підвищити їхню ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність.

## 5.2. Суть управління банківськими пасивами

Світовий досвід засвідчує, що найвищі економічні та фінансові показники мають ті корпорації, в яких найбільш високий рівень організації й управління. Сьогодні якість менеджменту – головний фактор, який визначає конкурентоспроможність фірми, галузі, країни.

Особливо важливою є роль управління у механізмі функціонування банків. Це пояснюється тим, що особливість банківського бізнесу полягає у високому ступені ризику. Капітал банку з цієї позиції можна розцінювати як грошові кошти, вкладені на власний ризик, а саме:

- ризик недостатньої дохідності капіталу;
- ризик банкрутства банку, за якого власники можуть втрачати частину вкладених коштів або і всі кошти.

І саме висока ризикованість спонукає банки інтенсивно використовувати різні способи захисту для збереження фінансових позицій при одночасному вирішенні існуючих проблем. Одним із таких способів є зважене управління процесом формування пасивів банку.

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

Суть управління пасивами полягає в послідовній, неперервній і цілеспрямованій діяльності керівних органів і менеджерів

банку щодо підтримки високого рівня оперативності та узгодженості в роботі підрозділів банку, всебічному забезпеченні їхньої повсякденної діяльності й безпосередньому керівництві ними при виконанні визначених завдань.

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

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

Процес управління розпочинається виробленням стратегії та планування, які є основою стабільної діяльності банку для мобілізації ресурсів в умовах швидкоплинної ситуації на фінансовому ринку. Це пошук балансу між силами банку і зовнішнім середовищем. Можливості стратегічного планування значно пом'якшують ризики, сприяють успішному розвитку банківського бізнесу.

Завданням банку при формуванні пасивів є забезпечення його діяльності стабільною універсальною ресурсною базою і вибір найкращих елементів банківських ресурсів.

Постановка цілей – це конкретне вираження завдання банку. Як відомо, банк намагається реалізувати у своїй діяльності «магічний трикутник» цілей: збільшення прибутковості при зменшенні ризикованості та забезпеченні ліквідності.

Послідовне досягнення цілей передбачає ефективне планування і контроль діяльності банку. Банки в процесі стратегічного планування ресурсного потенціалу мають якісно оцінювати елементи банківських ресурсів з метою формування їхньої оптимальної структури.

У процесі управління ресурсами банки вирішують завдання, спрямованих на формування оптимального обсягу, структури та якості залучених ресурсів для забезпечення як поточних потреб банку в ресурсах, так і майбутнього розвитку його діяльності. Окрім цього, в ході управління залученими ресурсами банку його керівництво має вирішувати такі завдання: аналізувати якість і достатність ресурсної бази банку, стежити за відповідністю середньозважених за вартістю термінів використання залучених ресурсів і ресурсів на активних рахунках, організовувати діяльність персоналу відділів депозитних операцій, організації депозитних операцій, організації маркетингової діяльності, управління технічними та інформаційними системами банку, управління безпекою банківської діяльності, тобто всіма підсистемами, які задіяні в реалізації стратегії залучення ресурсів банку.

Як і будь-який вид управлінської діяльності, управління залученими ресурсами може бути ефективним та неефективним. За ефективного управління залученими ресурсами діяльність банку повністю забезпечена залученими ресурсами певної якості та структури, а управління здійснюється із дотриманням принципів управління залученими ресурсами. При неефективному управлінні залученими ресурсами банк відчуває дефіцит у ресурсному забезпеченні. При цьому спостерігається зменшення обсягу залучених ресурсів із відповідним скороченням активних операцій банку. Банк втрачає позиції на ринку фінансових ресурсів.

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

Наступним завданням є вирішення доцільності застосування інструментів, які належать до нецінових методів управління. Їхнє застосування залежить від таких факторів: 1) стратегічних завдань щодо залучення ресурсів; 2) кон'юнктури на фінансовому ринку.

Досягнення мети потребує вирішення таких основних, взаємопов'язаних між собою завдань, що визначають зміст управлінського процесу в банку:

- підтримка високого рівня професійної підготовки банківських працівників і розподіл функцій між співробітниками, які забезпечують виконання посадових обов'язків з необхідною якістю й оперативністю;
- неперервний збір, вивчення, відображення, обробка та аналіз даних про стан і тенденції розвитку сегментів фінансового ринку, ринку банківських послуг, розвиток загальноекономічної, правової та іншої інформації, що використовується для забезпечення функціонування банку;
- прийняття рішень, що визначають стратегію і тактику банку, а також рішень на проведення окремих фінансових операцій;
- доведення і постановка завдань підлеглим (підрозділам, співробітникам);
- всебічне планування на задану перспективу фінансової діяльності як банку загалом, так і окремих його підрозділів;
- організація і підтримка неперервної взаємодії та інформаційного обміну між підрозділами банку;
- проведення організаційних і технічних заходів щодо всебічного забезпечення повсякденної діяльності банку;
- організація контролю і допомоги підлеглим керівникам, підрозділам і співробітникам.

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



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

Управління залученими ресурсами в банку здійснюється на основі аналізу інформації щодо: накопичених залучених ресурсів; інформації про ринок залучених ресурсів; макроекономічних показників.

Всі функціональні роботи, які відбуваються в межах процесу управління залученими ресурсами, пов'язані між собою. Результатом управління залученими ресурсами на виході процесу управління є сформовані залучені ресурси банку та звіт про виконання планових показників.

Суб'єктами управління залученими ресурсами банку в системі управління є функціональні управління банку: управління аналізу та статистики банку; управління прогнозування діяльності; управління маркетингу і зв'язку з клієнтурою; управління депозитних операцій; тарифний комітет; служба внутрішнього аудиту. Функціональні підрозділи банку безпосередньо беруть участь в управлінні залученими ресурсами та контролюють процес залучення ресурсів. Управління залученими ресурсами відбувається із дотриманням законодавства та нормативних актів України та Національного банку України.

Отже, управління пасивами банку є складним процесом, у ході якого здійснюється управління залученими ресурсами: коштами банків на кореспондентських рахунках та міжбанківськими кредитами, в тому числі – кредитами, які банк отримує шляхом рефінансування; борговими цінними паперами, в тому числі – векселями, еврооблігаціями та іншими облігаціями, які випущені на внутрішньому ринку.

### 5.3. Політика банку щодо мобілізації ресурсів на фінансових ринках

Залежно від цілей і методів реалізації, ресурсну політику можна розглядати на рівні окремого банку, який її розробляє і реалізовує, а також на макрорівні, що визначається переважно за цілями та інструментами регулювання центробанку.

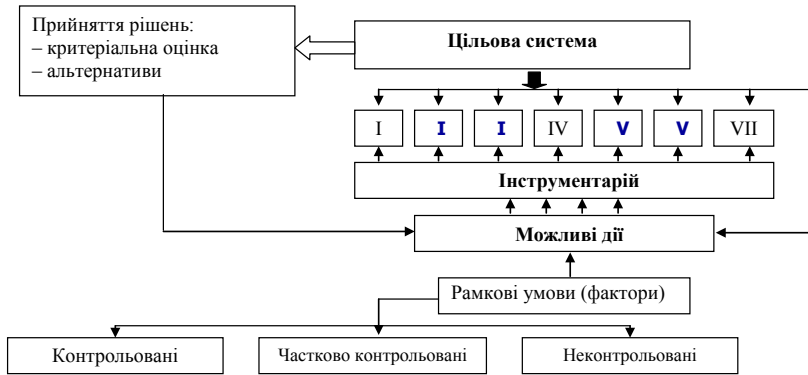
Політика мобілізації ресурсів є складовою політики банку і охоплює цілі, завдання, принципи, загальні положення та систему заходів і дій, які регулюють фінансові відносини щодо формування банківських пасивів з метою збільшення ефективності діяльності та стабільності банківської установи. Вона потребує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

Однак питання політики мобілізації ресурсів досі не отримало належного висвітлення, враховуючи стратегічні цілі, завдання, а також програми конкретних дій.

Шляхом реалізації ресурсної політики банки формують потрібну за обсягом ресурсну базу, яка призначена для використання з метою отримання прибутку. З метою ефективного її здійснення банки мають розробляти меморандум. Така практика давно існує у закордонних банках. Як правило, у меморандумі закріплюються напрями політики мобілізації ресурсів,

Залежно від цілей і методів реалізації ресурсна політика може розглядатися на рівні окремого банку, який її розробляє і реалізовує, а також на макрорівні, який визначається переважно цілями та інструментами регулювання центробанку.

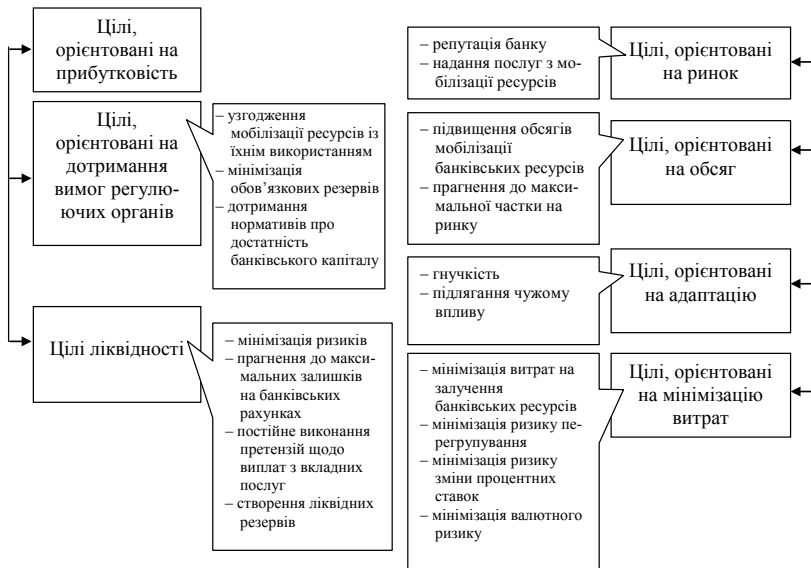
Основну структуру і взаємозв'язки елементів політики мобілізації банківських ресурсів подано на рис. 5.5.



**Рис. 5.5. Системний зв'язок політики банку з мобілізацією ресурсів**

У процесі реалізації політики банку рекомендується визначити систему цілей, які він прагне досягти, а також групи факторів, що впливають на формування банківських пасивів (рис. 5.6).

Перша група факторів – неконтрольовані. Їхньому впливу банк не може запобігти чи змінити і враховує як задані величини. Серед таких позасистемних факторів доцільно виокремити макроекономічні, стан фінансового ринку, нормативи регулюючих органів. Основними макроекономічними факторами є загальноекономічна ситуація в країні, грошово-кредитна політика центрального банку та податкова політика. Серед факторів, що визначають фінансовий ринок і впливають на процес формування ресурсної бази банку, важливими є такі: стан грошового ринку, рівень розвитку ринку позикових капіталів, стан розвитку національної банківської системи. На процес формування ресурсів комерційних банків мають істотний вплив фактори правового і нормативного середовищ (податкове, валютне, антимонопольне законодавство), а також встановлення центральним банком економічних нормативів.



**Рис. 5.6. Цілі мобілізації ресурсів банку**

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

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

Характеристику основних факторів, що впливають на формування ресурсів банку, зокрема депозитних подано в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

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

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

Для визначення якості елементів ресурсної бази варто розробити критерії прийняття рішень. До них належать: ступінь врахування ресурсів у банківських нормативах, витрати на мінімальні резерви, прибутковість, стабільність, зміна процентних ставок, ступінь впливовості банку на мобілізацію ресурсів. Останнім елементом політики банку для мобілізації ресурсів є вироблення рекомендацій, а отже, певних дій і напрямів залучення коштів.

#### **5.4. Організація управління зобов'язаннями банків**

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

Управління залученими ресурсами передбачає:

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

На управління зобов'язаннями вітчизняних банків впливає багато факторів. Так, основним джерелом їхніх коштів є ресурси грошового ринку, серед яких переважають депозити до запитання юридичних осіб і кредити, одержані від інших банків. Окрім цього, характерними рисами балансів банків України є:

- ризикованість пасивних операцій щодо вилучення коштів вкладниками;

- фінансування позик, яке відбувається за рахунок того, що банки періодично позичають кошти для повернення минулого боргу, тобто банки формують короткі ресурси з міжбанківського ринку та інвестують їх у триваліше кредитування комерційних структур;

- багатократні «прокрутки» коштів усередині банку, які дають змогу банківській системі вирішувати проблеми формування ресурсів необхідної строковості;

- основне джерело покриття активних операцій – короткострокові ресурси;

- перспективний напрям мобілізації коштів банківськими установами України – випуск і розміщення боргових цінних паперів.

Отже, актуальною проблемою управління банківськими зобов'язаннями нині є нарощування ресурсів ринку капіталів. При цьому слід підвищувати частку строкових депозитів юридичних і фізичних осіб у банківських пасивах.

Змінити ситуацію і збільшити питому вагу строкових зобов'язань можна за рахунок здешевлення цих ресурсів.

Загальне підвищення надійності банків прямо пов'язане з проблемою доступності інформації щодо банківської діяльності. У світовій практиці є немало прикладів вирішення вищезазначеної проблеми. Найбільш ефективним є вимоги регулярних публікацій банківських балансів другого рівня і результатів аудиторських перевірок банків. В Україні аудиторські звіти розглядаються як конфіденційна інформація. Аналітична частина аудиторських висновків не подається навіть у НБУ. Публікація банківських балансів другого рівня є обов'язковою лише перед початком чергової публікації емісії. Слід зазначити, що у бухгалтерських балансах вітчизняних банків відображається недостатня інформація про стан банку.

Разом із цим, банки мають також здійснювати диверсифікацію своїх операцій. Так, наприклад, банки не мають концентрувати увагу на залученні коштів однієї групи клієнтів.

До методів управління залученими ресурсами належать: аналіз залучених ресурсів банку і на його основі покращення струк-

тури залучених коштів; диверсифікація ресурсів (у тому числі введення нових видів депозитів і послуг), залучення нових клієнтів.

Аналіз пасивів банку розпочинається з того, що розраховується обсяг кожного виду ресурсів щодо кварталу і на кінець року визначаються їхня значимість для банку, та динаміка змін.

Однак головне завдання при аналізі ресурсної бази полягає у визначенні стабільності ресурсів банку. Так, у ресурсній базі банків має переважати стабільна частина зобов'язань. Для визначення стабільності залучених і запозичених коштів банкові доцільно використати математично-стратегічні процедури. При цьому можна використовувати такі моделі.

Модель визначення частоти змін у складі ресурсної бази. У цій моделі основна така: якщо частота змін певних елементів висока, то якість цих ресурсів зменшується. Отже, якість депозитів залежить від частоти повернення цих коштів, яка визначається за формулою:

$$r_n = \frac{R_n}{S_n + R_n}$$

де  $R_n$  – сума повернення в середині певного періоду;

$S_n$  – сума складу попереднього періоду.

Внутрішня вартість частоти повернення  $(1 - r_n)$  визначає частку депозитів, яка є стабільною:

$$1 - r_n = \frac{R_n}{S_n + R_n}$$

Ця стабільна частка коштів як довгостроковий ресурс може використовуватися без перешкод на кредитно-інвестиційні цілі.

Стабільними ресурсами є кошти, які не підлягають (чи мало підлягають) впливу коливань кон'юнктури ринку. До них доцільно зарахувати строкові вклади і незначну частку зобов'язань до за-



питання. Стабільність банківських зобов'язань можна визначити як позитивне сальдо на рахунках банку за певний період, а саме: «початковий склад – виплати + нові надходження». Чим вища їхня частка, тим вища якість ресурсної бази.

З частоти повернення банківських зобов'язань можна вивести частоту оборотності ресурсів ( $Un$ ), яка визначається як співвідношення між сумою повернення залучених коштів певного періоду до річного складу:

$$Sn \times Un = \frac{Rn}{Sn}.$$

При цьому ресурси з вищою оборотністю мають вищу якість. Отже, за допомогою цієї моделі можна розрахувати «внутрішню вартість» ресурсів.

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

$$d = \frac{S}{\frac{En + Rn}{2}},$$

де  $S$  – середній склад депозитів;

$En$  – кумулятивні платежі та записи на рахунках про нарахування процентів у часовому просторі  $n$ ;

$Rn$  – кумулятивні виплати у часовому просторі  $n$ .

Інструментами управління депозитними ресурсами є різного роду обмеження (на залишок коштів, на термін розміщення depo-

зиту, на перший чи наступний внески, на сумарні обороти за рахунком тощо), блокування (залишків чи на списання коштів), комісії, плата за обслуговування, а також процентні ставки.

Для забезпечення стабільної ресурсної бази для здійснення подальших інвестицій в економіку вітчизняні банки мають постійно здійснювати практичну реалізацію завдань для удосконалення операцій з мобілізації банківських зобов'язань, які є важливим елементом їхніх ресурсів. А це потребує від банків здійснювати заходи, які сприятимуть удосконаленню організації операцій, пов'язаних із формуванням залучених і запозичених коштів, а отже, зміцненню ресурсної бази банків.

До найбільш дієвих стимулів можна зарахувати проведення банками гнучкої депозитної політики. Депозитна політика передбачає розробку науково обгрунтованих підходів до організації відносин банків з юридичними, фізичними особами і державою щодо залучення їхніх тимчасово вільних коштів, а також визначення завдань у цій сфері та проведення практичних заходів для їхньої реалізації. При проведенні депозитної політики враховуються принципи організації депозитних операцій та їхній зв'язок із грошовим обігом, співвідношення економічних та організаційних методів управління депозитними операціями, форми депозитів і сфера їхнього застосування, порядок відкриття й закриття рахунків, порядок зарахування і вилучення грошових коштів клієнтів, граничні терміни зберігання коштів на депозитних рахунках.

В широкому розумінні депозитна політика – це сукупність інструментів та методів реалізації цілей депозитної діяльності для досягнення стратегічних цілей банку з урахуванням умов зовнішнього середовища та з дотриманням вимог чинного законодавства. Вона має забезпечити узгодження за цілями, ресурсами і часом усі внутрішньобанківські процеси, спрямовані на залучення та акумулювання тимчасово вільних коштів населення і підприємств за контрольованого рівня ризиків.

У вузькому, практично спрямованому, розумінні депозитна політика – це система управлінських рішень, формалізованих у сукупності внутрішньобанківських документів, що містять питання нормативного, організаційного і технологічного забезпечення депозитної діяльності.

Завданнями депозитної політики можуть бути: дотримання ліквідності балансу банку, залучення ресурсів із мінімальними витратами, залучення в депозити необхідної кількості ресурсів на можливо більш тривалий термін, створення в перспективі умов для стійкості залучених коштів.

Кожен банк як суб'єкт депозитного ринку намагається реалізувати свої інтереси за умови врахування впливу політики центрального банку і базуючись на конкретних умовах функціонування депозитного ринку. Відповідно депозитна політика комерційного банку має бути спрямована на оптимізацію витрат із залучення коштів на депозитному ринку за умови їхнього ефективного використання. Такий механізм реалізації інтересів усіх суб'єктів депозитного ринку формує ціну на депозитні кошти. Безпосередній вплив на процентні витрати мають середні залишки за оплачуваними депозитами, середня процентна ставка за ними. На середню процентну ставку за депозитами впливають такі фактори, як ринковий рівень процентної ставки на депозити, який залежить від кон'юнктури грошового ринку; структура депозитної бази, управління якою має важливе значення для регулювання прибутковості та зниження очікуваних витрат. Так, з одного боку, зростання частки дорогих депозитних інструментів призводить до дослідження процентних витрат, а з іншого – висока питома вага низькооплачуваних ресурсів сприяє підвищенню рентабельності, але спричинює зниження рівня ліквідності найбільш стабільної частини залучених ресурсів, бо вони дають змогу здійснювати кредитування на більший баланс банку. Для комерційного банку найбільш привабливими є строкові депозити, що мають тривалі терміни і відповідно вищий процент. Рекомендований їхній рівень у ресурсній базі – не менш ніж 50%.

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

Відповідно до специфіки депозитної політики, основною метою її здійснення є залучення якомога більшого обсягу грошових коштів за найменшою ціною. Досягнення цієї мети фактично означатиме створення необхідних передумов і для досягнення основної мети діяльності будь-якого комерційного банку – одержання максимального прибутку. Для того, щоб досягнути цієї мети, банку необхідно здійснювати планування і регулювання власних банківських ресурсів, забезпечувати кількісну та якісну відповідність між розмірами і характером наявних у його розпорядженні коштів та напрямками і термінами кредитних вкладень. Окрім того, комерційні банки мають не лише запропонувати вкладникам оптимальну проценту ставку за депозитом, широкий асортимент депозитних послуг та якісне обслуговування, а й мотивувати клієнтів до вкладення коштів, створивши максимально сприятливі умови за депозитними вкладами, які будуть заохочувати вкладників до розміщення їхніх заощаджень.

Впровадження депозитної політики передбачає досягнення таких цілей банку:

- формування системи цілей депозитної діяльності банку, визначених у конкретних кількісних показниках;
- визначення інструментів та методів реалізації цілей депозитної діяльності для досягнення стратегічних цілей банку;
- налагодження ефективної системи підтримки та прийняття управлінських рішень щодо управління залученням тимчасово вільних коштів фізичних і юридичних осіб;
- визначення рівня толерантності банку до ризиків депозитної діяльності через встановлення лімітів (обмежень), впровадження процедур, положень, методик та регламентів щодо окремих інструментів залучення депозитних ресурсів і на портфельному рівні;

- забезпечення проведення операцій щодо залучення тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб відповідно до встановлених лімітів (обмежень), процедур, положень і регламентів;
- забезпечення ефективної взаємодії підрозділів банку на всіх організаційних рівнях у процесі залучення депозитних ресурсів;
- визначення основних принципів і методів організації та функціонування системи депозитного менеджменту;
- регламентація розподілу відповідальності та функціональних обов'язків, складання форм звітності в процесі депозитного менеджменту;
- заходи щодо забезпечення відповідності вимогам законодавства, банківського регулювання та нагляду, міжнародних аудиторських компаній, рейтингових агентств, кращих банківських практик.

Депозитна політика банку має охоплювати:

- стратегію діяльності банку у сфері залучення депозитних ресурсів, яка має базуватися на ґрунтовному дослідженні ринку, а саме зовнішнього середовища, ринку депозитів, місця і ролі банків на цьому ринку, а також прогнозувати розвиток діяльності банку за умови збереження впливу наявних факторів;
- формування тактики банку щодо розробки і просування нових банківських продуктів для клієнтів. Депозитна політика банку має будуватися за маркетинговими складовими, а отже, її можна поділити на чотири підвиди: продуктової політики (формування асортименту депозитів та визначення їхнього співвідношення); процентну політику банку за депозитами; політику продажу депозитних продуктів; комунікаційну політику;
- моніторинг діяльності банку із залучення депозитних ресурсів, який може розглядатися як щодо оцінювання ефективності його депозитної політики, так і діяльності на ринку депозитів центральним банком. Останнє стосується виконання економічних нормативів, підтримання рівня ліквідності, обліку операцій із залучення депозитів, дотримання вимог законодавства тощо;

– контроль реалізації депозитної політики та оцінювання її ефективності.

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

Положення про депозитну політику має містити такі розділи:

- загальні положення;
- цілі ресурсної політики банку;
- взаємодія структурних підрозділів банку;
- структура ресурсів банку;
- терміни залучення грошових коштів і порядок установа-  
ння умов договорів;
- перелік документів, необхідних для укладання договору і  
відкриття депозиту чи рахунка в банку;
- перелік документів і порядок оформлення операцій з про-  
дажу банком власних векселів і банківських сертифікатів;
- порядок залучення й оформлення операцій із залучення ко-  
штів кредитних організацій;
- відрахування у фонд обов'язкового резервування, контроль  
за виконанням економічних нормативів;
- порядок збереження документів.

Критеріями оптимізації депозитної політики банку можна ви-  
значити такі:

- взаємозв'язок депозитних, кредитних й інших операцій банку  
шляхом реалізації заходів ресурсної політики для підтримання його  
стабільності, надійності, фінансової стійкості та прибутковості;
- диверсифікацію джерел залучення фінансових ресурсів  
банком для мінімізації ризиків;
- структурування депозитного портфеля за клієнтами, про-  
дуктами, ринками;
- диференційований підхід до різних груп клієнтів. Юри-  
дичні та фізичні особи – це групи клієнтів, що принципово від-

різняються за фінансовими можливостями, мотивацією зберігання коштів і подальшим їхнім використанням, розмірами вкладів,

– реалізацію розробленої стратегії й тактики.

Узагальнивши зазначене вище, можна визначити, що депозитна політика передбачає формалізацію у сукупності внутрішньо-банківських документів цілей депозитної діяльності на плановий період та інструментів, методів і заходів, що забезпечать залучення тимчасово вільних коштів юридичних та фізичних осіб у необхідних для банку обсягах, оптимізованих за критеріями вартості, строковості та ризику. При цьому обов'язково мають бути враховані умови зовнішнього середовища та не порушені вимоги чинного законодавства.

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

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

Суть цінових методів полягає у використанні процентної ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дає змогу залучити додаткові ресурси. І, навпаки, банк, перенасичений ресурсами, але обмежений небагатьма прибутковими напрямками їхнього розміщення, зберігає або навіть зменшує депозитні ставки. У практиці роботи вітчизняних банків перевага надається ціновим методам управління, оскільки депозитні ставки не підлягають регулюванню і встановлюються менеджментом банку самостійно, залежно від потреби в залучених коштах.

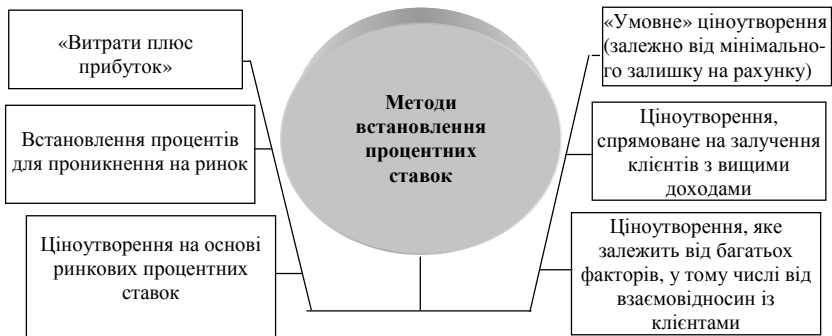
Слід наголосити, що ціни на банківські пасиви визначають макроекономічні та мікроекономічні фактори.

На макрорівні на ціну банківських пасивів впливають такі макроекономічні фактори: кількість і швидкість обігу грошей, рівень

інфляції, структура залучених коштів, валютний курс національної грошової одиниці, рівень доходів населення, ціна державних боргових зобов'язань, облікова ставка, норма обов'язкового резервування.

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

Поширеними є такі основні методи встановлення процентних ставок за депозитами (рис. 5.7).



**Рис. 5.7. Основні методи встановлення процентних ставок за депозитами**

Визначати конкретне джерело фінансування потрібно на основі таких факторів:

- витрат;
- податкового;
- балансового;
- ринкового.



Важливе значення має фактор витрат, оскільки вибір між інструментами мобілізації коштів неможливий без аналізу видатків, яких зазнає банк при їхньому використанні. По-перше, врахування факторів витрат дає змогу зробити висновок про доцільність мобілізації, адже, знаючи вартість ресурсів, їх можна зіставити із нормою прибутку від використання ресурсів. По-друге, прогножуючи витрати на мобілізацію з того чи іншого джерела, управлінці банку можуть обрати оптимальний варіант.

Метод ціноутворення «витрати плюс прибуток» полягає в тому, що кожна послуга щодо ведення депозитів оцінюється доволі високо, щоб покрити всі чи більшу частину витрат, пов'язаних із наданням цієї послуги.

Названий метод, так званий метод загального фонду коштів, базується на припущенні, що немає вартості окремого виду депозитів як такого, а є середньозважена вартість усіх фінансових джерел банку. Загальні витрати на мобілізацію коштів складаються з прямих і прихованих. Для підрахунку прямих витрат використовують формулу:

$$ПВМ = (K + BO + BV + BC) + (I - OP),$$

де ПВМ – прямі витрати;

К – плата за ресурси;

BO – операційні витрати;

BV – витрати на викуп інструментів;

BC – витрати на страхування;

OP – обов'язкові резерви.

Приховані витрати виникають за певних змін у пасивах банку та вимог регулюючих органів, наприклад, коли збільшення окремих статей зумовлює потребу нарощувати інші. Так, зростання депозитів сприяє збільшенню капіталу, а отже, спричинює додаткові витрати.

Зв'язок між ціною депозитів і витратами банку дає змогу точніше зіставляти ціни і витрати та обмежувати кількість багатьох раніше безоплатно наданих послуг.

Згідно з методикою Р. Уотсона, якщо при аналізі джерела фінансування банк використовує не один, а групу факторів, то прихованими витратами в аналізі можна знехтувати, визначивши середньозважений показник прямих витрат в усій групі джерел залучення коштів. Така методика визначення вартості залучення ресурсів доволі поширена і називається методом загального фонду коштів.

Альтернативою методу загального фонду коштів є метод додаткових витрат. Багато фінансових експертів доходять висновку, що для визначення ціни на депозити мають використовуватись не середньозважені, а граничні витрати, тобто додаткові витрати, пов'язані із залученням нових коштів. Причиною є те, що доволі часті зміни процентних ставок роблять величину середніх витрат ненадійною і нереалістичною базою для встановлення цін на депозити. Для визначення додаткових витрат пропонується така формула:

$$ЗВ = НС \times К_{нс} - СС \times К_{сс},$$

де ЗВ – загальні витрати;

НС – нова ставка;

К<sub>нс</sub> – кошти, отримані за новою ставкою;

СС – стара ставка;

К<sub>сс</sub> – кошти, отримані за старою ставкою.

Знаючи зміну сукупних витрат, управлінці банку можуть визначити норму додаткових витрат на залучення ресурсів і зіставити її з розміром прогнозованих доходів:

$$\text{Норма додаткових витрат} = \frac{\text{зміна сукупних витрат}}{\text{додатково отримані кошти}}$$

Метод додаткових витрат дає змогу керівникам банку визначити оптимальні процентні ставки, а також стежити за межами розширення ресурсної бази. Коли нарощення ресурсів переходить межу, за якою зменшується прибуток, банку слід або припинити нарощення пасивів, або перейти до вигідніших джерел фінансування чи об'єктів вкладення коштів.

Метод установлення процентів за депозитами для проникнення на ринок – це метод, який дає змогу не враховувати, хоча б у короткостроковій перспективі, величину прибутку і витрат банку. Ідея полягає в тому, щоб пропонувати високі процентні ставки (як правило, від вище ринкового рівня) чи встановлювати низькі тарифи комісійних зборів для залучення великої кількості нових клієнтів. Керівництво банку надіється, що великий обсяг вкладів і, як підсумок, значний обсяг кредитів банку компенсує зниження прибутку. Така стратегія ціноутворення має зміст, коли банк прагне завоювати фінансовий ринок.

Застосовуючи метод «ціноутворення, спрямованого на залучення клієнтів з вищими доходами», банки використовують підготовлену рекламну кампанію для практикуючих професіоналів, підприємців, менеджерів та інших громадян із високими доходами для ознайомлення із послугами і цінами на послуги, які забезпечують у підсумку банкам високі прибутки. На інші депозитні рахунки можуть встановлюватися такі умови, які приведуть до зменшення попиту на них. Як правило, стратегія встановлення цін вище від середнього рівня прив'язана до стратегічної програми, за якою кожний багатий клієнт закріплюється за окремим працівником банку, який веде всі його справи.

Метод «установлення цін на депозити на основі кількості послуг, що надаються клієнту (багатофакторний спосіб ціноутворення)», базується на закріпленні кращих клієнтів банку і визначенні цін на депозити відповідно до кількості та якості послуг, що надаються кожному клієнту. Клієнти, які купують дві чи більше послуги банку, можуть спонукатися більш низькими тарифами на

послуги чи відстрочкою платежів порівняно з клієнтами, які мають обмежені зв'язки з банком. Таким чином, ідея полягає в тому, що, купуючи більшу кількість банківських послуг, клієнт стає залежний від банку.

Оцінювання загальних витрат на залучення ресурсів банком не буде повним без урахування податкового фактора. Податкові знижки заохочують фінансування потреб банку за рахунок підвищення заборгованості на противагу нарощенню власного капіталу.

Як свідчить практика, податковий фактор не є вирішальним при розв'язанні дилеми про джерело фінансування: за рахунок заборгованості чи капіталізації. В подібних випадках більше значення має стан балансу банку.

Банку вигідно фінансувати свої потреби за рахунок заборгованості. Залучаючи кошти таким чином, банк отримує податкову знижку, підвищує показник прибутковості акції. Саме тому акціонери надають перевагу збільшенню заборгованості перед порівняно дорогими методами нарощення капіталу.

Регулюючі органи, навпаки, вважають, що перевантаженість банку заборгованістю зменшує його платоспроможність і ліквідність.

Перед керівництвом банку постає проблема вибору такої структури пасивів, яка б дала змогу забезпечити максимальну прибутковість за мінімального ризику. В економічній теорії таку практику називають оптимальною структурою капіталу.

У міжнародній практиці в процесі вибору джерел фінансування найчастіше використовується показник «ступінь залежності», який є співвідношенням власного капіталу до зобов'язань, та показник «процентне забезпечення», який відображає, у скільки разів доходи корпорації перевищують виплати за боргами. Низьке значення останнього показника містить небезпеку для ліквідності банку, зокрема в період економічного спаду.

Ринковий фактор відіграє важливу роль при виборі джерел фінансування банку. Його врахування передбачає аналіз стану фінансового ринку та прогнозування його розвитку.

До переваг цінових методів належать такі: простота застосування методу та низькі адміністративні витрати із залучення коштів. Основними інструментами цінових методів є процентна ставка від залучення коштів і вартість комісійних послуг, причому використання цих інструментів не потребує додаткових витрат і зміни умов та якості обслуговування клієнтів банку.

До недоліків цінових методів можна зарахувати такі: використання цінових методів не передбачає удосконалення організації діяльності у сфері надання банківських послуг щодо залучення ресурсів банку; залучення додаткових ресурсів пов'язане із значним зростанням процентних витрат банку та скороченням маржі; існують певні складнощі з визначенням чутливості зміни обсягів залучених ресурсів до зміни процентної ставки на ці ресурси; зі зниженням процентної ставки на залучені ресурси змінюється ставлення клієнтів до банку та зменшується кількість лояльних споживачів банківських послуг; існує певний часовий лаг реакції клієнтів на змінення процентної ставки на залучені ресурси.

Слід зауважити, що цінові методи є важелем обмеження обсягів залучених ресурсів у разі перенасиченості ними ресурсної бази банку. Так, знизивши процентну ставку на залучені ресурси, банк зменшує цінність продуктів для клієнтів і знижує заохочення до їхнього споживання. У цьому сенсі цінові методи є інструментом, який дає можливість регулювати у банку певний рівень залучених ресурсів і утриматись від витрат через залучення надлишкового обсягу ресурсів.

Незважаючи на переваги використання цінових методів, в умовах кризи або підвищеної конкуренції банки вимушені проводити постійну роботу щодо підтримання репутації та просування банківських продуктів і послуг на ринок, що вирішується за рахунок розширення використання нецінових методів управління залученими ресурсами банку.

Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок. Нецінові методи управління ґрунтуються на маркетингових дослідженнях того сектору ринку, який обслуговує банк, вивченні потреб клієнтури, розробці нових фінансових інструментів та операцій, що пропонуються клієнтам. Провідні банки України використовують для заохочення лояльних і постійних клієнтів такі нецінові інструменти: рекламу, рівень та швидкість обслуговування, розширення пропонованих банком послуг, продуктів і супутніх безкоштовних послуг, розробку та просування унікальних продуктів, розвиток партнерських відносин з клієнтами за рахунок підтримки постійного зв'язку з ними (поштове інформування та прямі маркетингові дослідження), розширення мережі філій, банкоматів, систем мобільних платежів і т. ін. Таким чином, банки розширюють забезпечення своїх послуг і продуктів. Це є монолітним підґрунтям для подальшого розвитку.

Як цінкові, так і нецінові методи управління, залученими ресурсами мають як певні переваги, так і низку недоліків.

Застосування нецінових методів управління залученими ресурсами є менш гнучким, потребує обґрунтування і має здійснюватися за принципами економічності та цілепокладання. На відміну від цінкових методів, застосування нецінових дає можливість формувати партнерські відносини з клієнтами на довготривалій основі та належний імідж банку. Застосування нецінових методів відображається на розвитку організаційного забезпечення. Організаційне забезпечення залучення ресурсів, на нашу думку, слід розуміти як сукупність елементів, що характеризують розвиненість організаційної структури та діяльності у сфері залучення ресурсів банку, які впливають на динаміку й ефективність такого залучення ресурсів: регіональних управлінь, кількість регіональних відділень, персоналу, банкоматів, платіжних терміналів, емітованих платіжних карток.

Перевагами нецінових методів можна вважати підвищення конкурентоспроможності банку та формування його позитивного іміджу за рахунок: реклами своїх продуктів і послуг, своєчасного інформування про нові продукти та послуги, які розробляються і впроваджуються банківською установою, заохочення клієнтів до споживання продуктів та послуг шляхом організації промоакцій, надання зручного, швидкого і комплексного обслуговування, більш широкого спектру продуктів і послуг, пропонування безкоштовних супутніх послуг у разі споживання основних видів продуктів банку, розширення мережі філій та пристосування графіка роботи відділень до потреб клієнтів і т. ін.

Особливість запозичених коштів банку полягає в тому, що ініціатором їхнього формування є банківська установа, тоді як ініціатива у процесі формування депозитів належить клієнтам. Передусім ідеться про застосування гнучких підходів до управління запозиченими ресурсами – потреба в них розраховується як різниця між вихідними і вхідними грошовими потоками банку з урахуванням як реальних, так і очікуваних значень. Крім того, потрібно враховувати високу чутливість до змін процентної ставки і короткостроковий характер операцій запозичення. Банк не може використовувати цінові методи управління, оскільки ставки за позиками встановлюють кредитори.

Отже, процес управління недепозитними ресурсами має певні особливості, відповідно до яких менеджери банку формують стратегію управління ресурсами:

- гнучкість управління: у кожний момент часу можна чітко визначити, скільки і на який період необхідно банку запозичити коштів. Потреба в недепозитних джерелах розраховується як різниця між вихідними та вхідними грошовими потоками банку з урахуванням як реальних, так і очікуваних значень;

- висока чутливість до змін ринкової процентної ставки: позики здебільшого надаються під плаваючу процентну ставку або на короткі періоди;
- короткостроковий характер операцій запозичення: найпопулярнішими є одноденні позики та з терміном погашення до двох тижнів;
- неможливість застосування цінових методів управління, оскільки ставку за позику встановлює кредитор. У міжнародній практиці ставки запозичень здебільшого визначаються за методом «базова ставка плюс» (як базова може використовуватися LIBOR, облікова ставка центрального банку тощо). Величина кредитного спреду відображає рівень кредитного ризику, пов'язаний із банком-позичальником, який залежить від кредитного рейтингу останнього. Цей рейтинг визначає також можливість запозичення коштів банком через випуск і розміщення цінних паперів власного боргу. Для банків із низьким рейтингом такі джерела запозичень майже недоступні або занадто дорогі. З огляду на це боргова політика має бути спрямована також і на підтримання високої репутації банку, підвищення його надійності та платоспроможності.

### ***Терміни і поняття***

*Банківські пасиви, зобов'язання банку, залучені ресурси, запозичені ресурси, політика банку щодо мобілізації пасивів, організація управління банківськими зобов'язаннями, цінові й нецінові методи управління банківськими пасивами, депозитна політика банку, методи та інструменти управління залученими ресурсами, формування оптимальної структури пасивів банку.*



### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте суть терміна «управління пасивами».
2. Яке значення для банківської установи мають зобов'язання і що відображає стан ресурсів банку?
3. Чим відрізняються основні та «летючі» депозити?
4. Охарактеризуйте системні зв'язки політики банку щодо мобілізації коштів.
5. Назвіть методи та інструменти управління банківськими пасивами.
6. Що таке депозитна політика банку? Назвіть цілі і завдання депозитної політики банку.
7. Охарактеризуйте цінові та нецінові методи управління банківськими пасивами.
8. Які фактори потрібно враховувати менеджерам банку при залученні ресурсів?
9. У чому полягає суть балансового фактора, який враховується при залученні ресурсів банку?
10. У чому полягає суть ринкового фактора, який враховується при залученні ресурсів банку?
11. У чому полягає суть податкового (фіскального) фактора, який враховується при залученні ресурсів банку?
12. Які джерела мобілізації ресурсів є найвигіднішими для банку з фінансової точки зору?
13. Охарактеризуйте методи ціноутворення на банківські депозити.
14. З яких елементів складаються загальні витрати банку на залучення ресурсів?
15. У чому полягає суть поняття «приховані витрати банку на залучення ресурсів»?
16. Які недоліки визначення вартості банківських ресурсів за методом загального фонду коштів?

*17. У чому суть способу визначення вартості банківських ресурсів, відомого як «метод додаткових витрат»?*

*18. Які заходи у сфері управління пасивами є найвигіднішими для банку у період зниження ринкових процентних ставок?*

*19. Які заходи у сфері управління пасивами є найвигіднішими для банку у період підвищення ринкових процентних ставок?*

*Банк – це місце, де Ви отримаєте гроші в кредит, якщо зумієте довести, що вони вам непотрібні.*

*Б. Хоуп*

## **РОЗДІЛ 6**

### **УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПОЗАБАЛАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ**

#### **6.1. Характеристика активів банку. Сутність управління банківськими активами**

В економічній теорії активи в широкому значенні розуміють як майбутні економічні вигоди, які можна отримати в результаті минулих операцій чи угод із придбання майна, а також надання власного майна у тимчасове користування третім особам.

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

П. Роуз формулює початкове рівняння балансу, інтерпретуючи при цьому поняття активів таким чином: «Пасиви та акціонерний капітал – це сукупні кошти із різних джерел, які забезпечують банку необхідну купівельну спроможність для придбання активів. Активи банку – це сукупність коштів, які використовуються для одержання доходу

акціонерами, виплати відсотків вкладникам і оплати праці працівникам відповідно до їхньої кваліфікації» [41].

Цінність цього визначення полягає в тому, що при характеристиці активів визначається їхня кінцева мета у вигляді забезпечення та реалізації інтересів власників факторів виробництва, що використовуються у банківській діяльності, а саме:

а) отримання доходу власниками капіталу (акціонерами банку) у вигляді дивіденду;

б) отримання доходу власниками позикового капіталу (вкладниками банку) у вигляді процента;

в) отримання доходу власниками трудового капіталу банку у вигляді заробітної платні.

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

Отже, **актив** – це той чи інший об'єкт, який контролює банк і відповідає принаймі одній із наведених нижче вимог:

- дає дохід;
- можна обміняти на інший об'єкт, який дає дохід.

**Активи банківської установи** – це статті бухгалтерського балансу, які відображають розміщення і використання ресурсів банку. Банківські активи утворюються, як правило, в результаті активних операцій, тобто розміщення власних і залучених коштів з метою одержання доходу, підтримки ліквідності та забезпечення функціонування банку. Саме в результаті активних операцій банк отримує основну частину доходів. Усі активні операції банку є ризиковими, проте вони забезпечують йому значну частину доходів.

Активам банку властиві такі особливості:

1) активи – балансове поняття, яке відображає явище у вигляді запасу, залишку, але не потоку грошових коштів;

2) активи – похідні від операцій, пов'язаних з розміщенням ресурсів банку, і є їхнім результатом. Вони фіксують у сальдованому вигляді

стан динамічних операцій, пов'язаних з розміщенням ресурсів, на певний момент часу;

3) результативність активних операцій полягає у досягненні тих самих цілей, що визначено перед активами:

– забезпечення ліквідності банку, що гарантує його самозбереження;

– отримання доходу, що забезпечує оптимальний рівень розвитку банку та винагороди акціонерам, вкладникам і працівникам банку;

– комплексного обслуговування клієнтів.

Портфель банківських активів слід розуміти як конкретну множину груп активів банку, сформованих за їхнім економічним призначенням, з набором зв'язків між ними та їхніми властивостями, які функціонують як єдине ціле і спрямовані на досягнення мети діяльності конкретної банківської установи.

Структуру банківських активів подано на рис. 6.1.



**Рис. 6.1. Структура банківських активів**

- Отже, за *призначенням* активи можна поділити на п'ять категорій:
- касові активи і вторинні резерви, які забезпечують ліквідність банку;
  - робочі (дохідні, обігові) активи, які забезпечують банку поточні доходи;
  - інвестиційні активи, призначені для одержання доходів у майбутньому і досягнення інших стратегічних цілей;
  - капіталізовані (позаобігові, недохідні) активи – основні засоби, призначені для забезпечення господарської діяльності банку;
  - інші активи.

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

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

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

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

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

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

Важливим критерієм класифікації активів є їхня якість. При дослідженні критеріїв оцінювання якості активів доцільно виокремлювати такі критерії: дохідність, ризикованість, ліквідність і оборотність (табл. 6.1).

Отже, поняття якості активів банку об'єднує чотири основних критерії оцінювання: ліквідність, ризикованість, дохідність та диверсифікованість.

Таблиця 6.1

**Основні критерії класифікації  
та оцінювання якості активів банків**

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

За ступенем ліквідності активи банку можна поділити на такі групи:

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

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



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

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

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

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

Класифікація активів за групами ризику має принципово важливе значення для оцінювання достатності банківського капіталу. Оскільки методики оцінювання різні в різних країнах, визначені групи активів також істотно відрізняються.

За ступенем ризику вкладень та ймовірністю втрати частини вартості активи поділяють на п'ять груп:

- перша група (процент ризику – 0) – це готівкові кошти; кошти у НБУ; боргові цінні папери, що рефінансуються НБУ, у портфелі банку на продаж та інвестиції, боргові цінні папери державних органів управління у портфелі банку на продаж та інвестиції;

- друга група (процент ризику – 10) – короткострокові і довгострокові кредити, надані центральним органам державного управління;

- третя група (процент ризику – 20) – короткострокові й довгострокові кредити, надані місцевим органам державного управління у портфелі банку на продаж та інвестиції;

- четверта група (процент ризику – 50) – кошти до запитання в інших банках; строкові депозити в інших банках (окрім простроченої заборгованості та прострочених нарахованих доходів), нараховані доходи за борговими цінними паперами у портфелі банку на продаж та інвестиції; зобов'язання з кредитування, надані банкам та клієнтам; куплені, але не отримані, валюта і банківські метали; активи до отримання;

- п'ята група (процент ризику – 100) – всі інші активні рахунки.

Оцінити якість активів з точки зору ризику можна за допомогою коефіцієнта, який визначає рівень активів із підвищеним ризиком та характеризує ступінь ризиковості кредитної політики банку:

$$\text{Рівень активів із підвищеним ризиком} = \frac{\text{активи підвищеного ризику}}{\text{сукупні активи}}$$

До активів підвищеного ризику належать: цінні папери (за винятком державних боргових зобов'язань), факторинг, лізинг, інвестиційні вкладення, перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською.

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

Прибутковість активів як критерій якості відображає їхню здатність приносити дохід, створювати джерело для розвитку банку й зміцнення його капітальної бази.

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

Таким чином, банківський портфель активів містить такі складові (рис. 6.2).

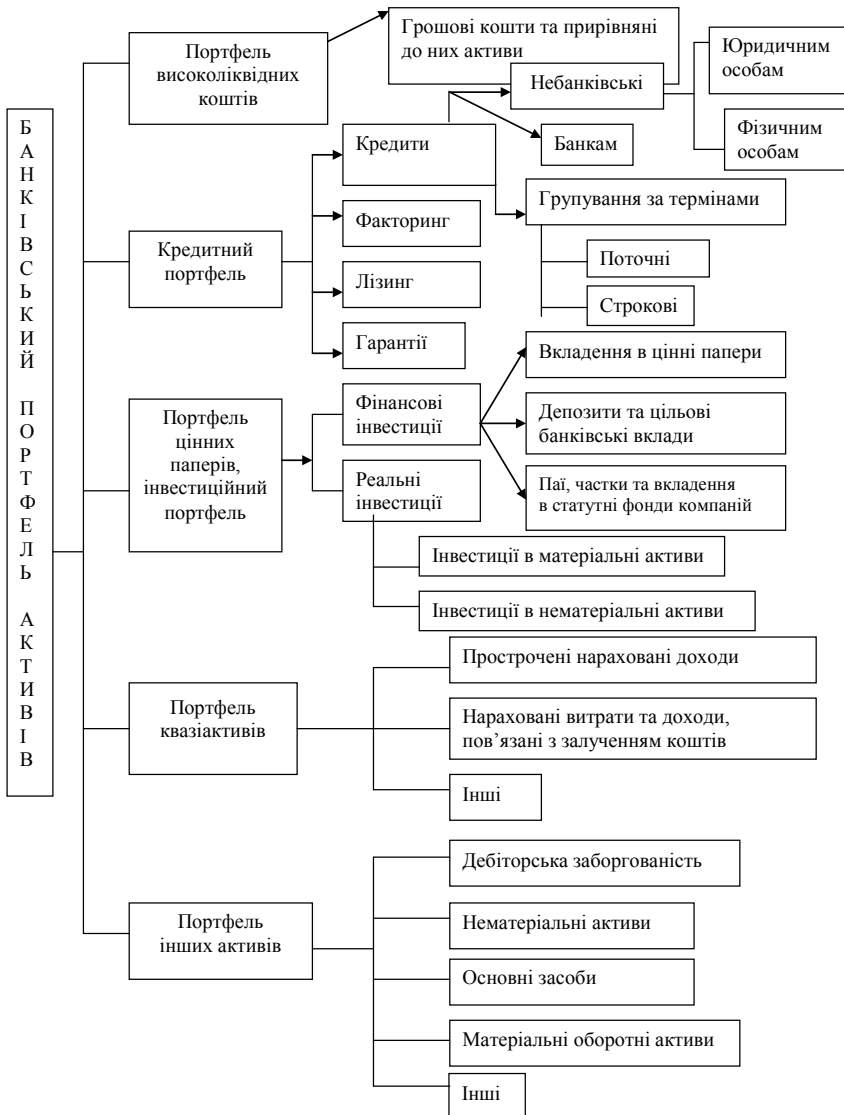


Рис. 6.2. Склад банківського портфеля активів

За критерієм співвідношення дохідності та ризиковості портфель активів банку може бути охарактеризований як [25]:

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

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

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

4) «депресивний» – дохідність та надійність активів нижчі за середні значення найближчих конкурентів та вимоги регулюючих органів. Мінімальна прибутковість використання великих обсягів залучених банком ресурсів. Внутрішні банківські ризики складно точно оцінити, вони мають тенденцію до підвищення.

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

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

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

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

Для аналізу якості активів використовують такі аналітичні показники:

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

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

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

– рівень резервів, який розраховується як співвідношення резервів у разі збитків за позиками до суми розміщених активів.

Хоча цей коефіцієнт залежить від політики банку щодо створення резервів і від якості його кредитного портфеля, оптимальним вважається рівень резервів у межах 5–7%;

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

Управління активами банку – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами обґрунтування різних напрямків вкладення та використання ресурсів комерційного банку, для досягнення головної мети управління банківською установою у межах ефективної повномасштабної банківської діяльності впродовж тривалого часового інтервалу. При цьому слід зазначити, що досягнення головної мети на тривалому часовому інтервалі можливо лише при належному контролі [42].

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

Таким чином, основними складовими процесу управління активами банку є: оцінювання залучених коштів з метою визначення рівня стійкості ресурсної бази, яка полягає у визначенні ймовірності того, що залучені кошти залишатимуться на рахунках клієнтів відповідно до умов укладених договорів (депозитний ризик); оцінювання кредитоспроможності позичальника і результативності від надання йому позикової заборгованості (кредитний ризик); визначення ефективної процентної ставки розміщення ресурсів з урахуванням процентних ставок за залученими ресурсами (процентний ризик).

Більшість дослідників розглядає систему управління активами банку як сукупність керуючої, керованої, функціональної підсистем та підсистем забезпечення, взаємодія яких спрямована на реалізацію цілей управління, як показано на рис. 6.3.



**Рис. 6.3. Система управління активами банку**

Управлінська діяльність охоплює процедури дослідження об'єкта (побудову його моделі), аналізу ситуації (пошук суперечностей в об'єкті та його зовнішньому середовищі, що перешкоджають функціонуванню), проектування (формування мети і завдань управління), планування, контролю та інші.

Структурування об'єкта управління активами банку, як правило, відбувається на основі портфельного підходу, за яким визначають:

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

Суб'єкт управління активами – це комплекс підрозділів, які через різні форми управлінської дії забезпечують ефективне управління активами банківської установи. До них належать: найвищі

органи управління банком (рада директорів, правління), служби, що проводять планування, аналіз та контроль стану активів банківської установи, відповідні комітети та департаменти, в першу чергу комітет з управління активами і пасивами (КУАП), казначейство та ін.

Таким чином, система управління активами розглядається як система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом (елементами активів і джерелами їхнього фінансування в межах певної економічної системи та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем) та суб'єктом управління (органами управління банку, які причетні до прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання активів) шляхом реалізації функцій управління з урахуванням дії на них чисельних факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Отже, з'ясувавши суть менеджменту портфеля активів, можна стверджувати, що менеджмент портфеля активів покликаний створювати умови для успішного функціонування банку, базуючись на тому, що прибуток – це не причина існування банку, а результат його діяльності, який у підсумку визначає ринок. Прибуток створює гарантії для подальшого функціонування банку, оскільки лише прибуток і його накопичення у вигляді різноманітних фондів дає змогу обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з функціонуванням банківської установи.

## **6.2. Управління кредитним портфелем банку**

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



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

**Кредитний портфель** – це сукупність усіх позик, наданих банком з метою одержання прибутку. У структурі балансу кредитний портфель розглядається як єдине ціле та складова активів банку, котра має свій рівень доходності та відповідний рівень ризику. На фактичний стан кредитного портфеля впливає прийнята банком система управління кредитним портфелем.

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

При управлінні кредитним портфелем кінцевими цілями банківської установи є:

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

Основними елементами системи управління кредитним портфелем є такі:

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

Якість і склад кредитного портфеля істотно залежать від організації кредитної діяльності в банку. Організаційна структура кредитної функції в кожному конкретному банку має свої особливості, що визначаються розмірами, можливостями банківської установи, а також потребами клієнтури.

Основою організаційної структури управління кредитним портфелем є принцип розмежування компетентції, що полягає в чіткому розмежуванні повноважень керівників різного рангу щодо надання кредиту, зміни умов кредитної угоди залежно від розміру кредиту, ступеня ризикованості та інших характеристик.

Функції та завдання підрозділів з управління кредитним процесом у банку подано у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

### Управління кредитним процесом у банку

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

Основна робота з кредитування зосереджена в кредитному управлінні, в складі якого є кілька відділів. Найчастіше вони формуються за типом позичальника, як наприклад, відділ кредитування корпоративних та індивідуальних клієнтів. Кредитне управління здійснює формування кредитного портфеля, кредитування різних типів клієнтів, контролювання забезпеченості позик, діяльності філій у галузі кредитування, аналіз кредитних операцій та їхнього методичного забезпечення. Основними функціями кредитного управління банку є такі: розробка внутрішніх процедур кредитування (разом з юридичними та іншими службами), розрахунок необхідних сум підвідомчим підрозділам, які можуть взяти на себе ризик (ліміт кредитування), контроль за дотриманням повноважень, періодичне оцінювання кредитного портфеля з позицій кредитного ризику та якості кредитів, складання і надання відповідної звітності НБУ.

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

Основною метою кредитування юридичних і фізичних осіб є надання прибуткових позик із мінімальним ризиком. Керівництву необхідно визначити конкретні галузі чи ринки, в яких у працівників кредитних підрозділів є досвід роботи. Двоєдине завдання банку – обсяг і якість послуг – мають бути збалансовані з вимогами, які пред'являються до ліквідності, капіталу, запланованої норми прибутку.

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

Процес кредитування передбачає три функції:

- освоєння ринку і кредитний аналіз;
- виконання кредиту та управління ним;
- перевірка кредиту (табл. 6.3).

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

### **6.3. Кредитна політика банку**

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

Кредитна політика комерційного банку залежить від двох груп факторів – зовнішніх і внутрішніх. Кожен банк визначає власну кредитну політику, беручи до уваги множину ризиків, якими він обтяжений і які впливають на ефективність його діяльності.

Загалом оцінювання зовнішніх факторів впливу у процесі розробки кредитної політики має базуватися на тому міркуванні, що, хоча банки не можуть регулювати вплив цієї групи факторів на кредитну діяльність, об'єктивне врахування кожного з них та адекватний розрахунок можливих наслідків дає можливість для більш ефективної організації кредитних операцій і зменшення ризиків, пов'язаних із перебігом економічних процесів на макрорівні.

Таблиця 6.3

## Процес кредитування

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

Внутрішні фактори визначаються здебільшого якістю управління банком, рівнем його фінансового менеджменту, діловими якостями і досвідом персоналу, а відповідно є більш регульованими у процесі розробки кредитної політики.

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

Адекватне оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі розробки кредитної політики банку є основою не лише для вибору пріоритетів при здійсненні кредитних операцій, а й забезпечення своєчасного переорієнтування позикових вкладень у разі виникнення несприятливих умов для діяльності клієнтів банку в тому чи іншому секторі економіки.

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

- якісні активи, що забезпечують адекватний дохід навіть при негативних змінах макроекономічних умов за зміни умов ведення бізнесу (якісні активи – стійкі, стабільні активи). Якісним кредитом вважається той забезпечений кредит, який може бути погашений в установлені за угодою терміни без виникнення проблем у позичальника;
- прибуткові відносини, оскільки політика банку спрямована на створення стійких, прибуткових для банку відносин із клієн-

турою. Прибутковість відносин з клієнтом необхідно максимізувати шляхом перехресних продажів для забезпечення оптимального співвідношення ризику і дохідності для кожного виду відносин «банк-клієнт»;

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

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

Кредитна політика складається з таких елементів:

- визначення цілей, на основі яких формується кредитний портфель банку (види, терміни, розміри та якість забезпечення);
- встановлення повноважень підрозділів банку в процесі видачі, проведення і погашення кредиту;
- перелік необхідних документів;
- основні правила прийому, оцінювання і реалізації кредитного забезпечення;
- лімітування операцій з кредитування;
- політика встановлення процентних ставок за кредитами;
- методика оцінювання кредитних заявок;
- методи діагностики проблемних кредитів, їхній аналіз і шляхи подолання труднощів, які виникають.

Кредитна політика банку визначає стандарти, параметри і процедури, якими керуються банківські працівники у діяльності з надання, оформлення кредитів і управління ними. Перший етап

формування політики банку в галузі кредитування – це визначення його стратегічних цілей. Після того банк виробляє принципи організації кредитного портфеля і надалі, базуючись на обраних принципах, визначає регламент виконання кредитних операцій (рис. 6.4).



**Рис. 6.4. Принципи кредитної політики банку**

Кредитна політика банку визначається, по-перше, пріоритетами у виборі клієнтів і кредитних інститутів; по-друге, нормами і правилами, що регламентують практичну діяльність банківського персоналу, який реалізує ці пріоритети на практиці.



Загалом кредитна політика на рівні стратегії містить пріоритети, принципи та цілі окремого банку на кредитному ринку, а на рівні тактики – фінансовий та інший інструментарій, що використовується цим комерційним банком для реалізації його цілей при здійсненні кредитних угод, правила їхнього виконання, регламент організації кредитного процесу.

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

Вибір стратегії кредитної діяльності банку взаємопов'язаний із загальнобанківською стратегією. Відповідно характер кредитної стратегії пов'язаний з обраним напрямом розвитку банку загалом. Головними принципами її визначення в Україні є такі:

- оцінювання і контроль за станом кредитного портфеля відповідно до вимог положення Національного банку України «Про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків» [38], згідно з яким основними критеріями класифікації якості кредитного портфеля банку є фінансовий стан його позичальників, стан обслуговування позичальниками їхньої кредитної заборгованості та рівень забезпечення кредитного портфеля;

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

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

Комплекс внутрішніх процедур, як правило, передбачає:

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

Для ефективного управління кредитним портфелем необхідний його аналіз за різними кількісними і якісними характеристиками як щодо банку загалом, так і його структурних підрозділів. Кількісний аналіз полягає у вивченні в динаміці складу і структури валового кредитного портфеля за різними економічними ознаками: видами кредитів, контингентом розміщення, галузевою належністю, характером заборгованості, термінами надання, видами валют, вартості («ціни кредитування»). Такий аналіз дає змогу визначити сфери кредитних вкладень, яким можна надавати перевагу, і тенденції розвитку.

Після кількісного аналізу кредитного портфеля зусилля зосереджуються на його якості. З цією метою аналізуються в динаміці такі показники, як чистий кредитний портфель, кредитний портфель, зважений на предмет ризику як загалом щодо банку, так і

підвідомчих підрозділів. Для якісного аналізу кредитного портфеля можна використовувати різні відносні показники, які розраховуються за оборотом за визначений період чи за залишком на визначену дату. Зокрема, це питома вага проблемних кредитів у валовому кредитному портфелі, співвідношення простроченої і сумнівної заборгованостей до акціонерного капіталу, співвідношення резерву на втрати за сумнівними боргами і кредитного портфеля клієнтів, проблемних кредитів, сумнівної заборгованості, співвідношення резерву на втрати за сумнівними боргами і сумою процентних доходів. Кількість показників і методику їхнього розрахунку розробляє кожний банк самостійно.

Кредитний менеджмент вітчизняних банків характеризується структурною трансформацією, змінами пріоритетів та методів роботи, а також способів оцінювання кредитних ризиків.

Основними завданнями управління кредитним портфелем банківської установи є такі:

- визначення і адекватне оцінювання факторів, що впливають на рівень кредитного ризику;
- класифікація позик за групами ризику згідно з вимогами НБУ;
- оптимізація кредитного портфеля з точки зору кредитних ризиків, складу клієнтів і структури позик;
- визначення рівня кредитоспроможності позичальника і можливої зміни його фінансового стану з метою прогнозування кредитного ризику;
- попереднє виявлення проблемних позик;
- оцінювання достатності створюваного резерву і його своєчасне коригування;
- забезпечення диверсифікації кредитних вкладень, їхньої ліквідності й доходності;
- розробка кредитної політики банку та її коригування на основі проведеного аналізу якості кредитного портфеля.

## 6.4. Ціноутворення банківських кредитів

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

У світовій банківській практиці застосовується кілька основних методів встановлення ставки за кредитом (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

**Методи встановлення ставки за кредитом**

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

## Продовження табл. 6.4

1	2	3
Метод «базова ставка плюс»	Кредитна ставка визначається як сума базової ставки і кредитного спреду. Як базова використовується ставка пропозиції міжбанківського регіонального ринку; ставка першокласного позичальника; ставки міжнародних ринків (LIBOR, FIBOR та ін.). Кредитний спред передбачає премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом та премію за термін надання кредиту, що відображає ризик тривалості періоду кредитування.	Перевагами методу є простота, необов'язковість точного врахування витрат за кожним кредитом, зручність застосування в умовах установлення плаваючих ставок за кредитом, врахування впливу конкуренції.
Метод надбавки	Полягає у визначенні кредитної ставки як суми процентних витрат залучення коштів на грошовому ринку та надбавки. Надбавка передбачає премію за кредитний ризик та прибуток банку.	Перевагою методу є те, що банки пропонують кредити великим корпораціям на короткотривалі терміни за низькими ставками (нижчі за прайм-ставку). Значні суми таких кредитів дають змогу банкам одержувати прибутки навіть за мінімального рівня процентів.
Метод аналізу дохідності клієнта	Метод базується на врахуванні всіх взаємовідносин із конкретним клієнтом. Такий метод потребує точного обліку всіх доходів і витрат, пов'язаних із кожним клієнтом, і застосовується насамперед для кредитування великих компаній, які мають постійні зв'язки з банком. Визначення ціни кредиту за таким методом має на меті зменшення кредитної ставки нижче від загальноприйнятого рівня для заохочення найвигідніших клієнтів.	Даний підхід корисний для виявлення найбільш прибуткових клієнтів і видів банківських послуг та операцій. Недоліком методу є його складність, громіздкість, необхідність розробки докладної звітності за доходами та витратами з обслуговування кожного клієнта.

У банківській практиці, зокрема й у вітчизняній, доволі поширеною є модель цінової політики, зорієнтованої на витрати, пов'язані зі створенням послуги. Ця модель вважається найпростішою і будується за принципом «вартість плюс прибуток» [41]. Нею передбачається, що процентна ставка за кредитом устанавлюється на основі таких компонентів:

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

Описану модель можна виразити формулою [17]:

$$ПСК = ГПВЗК_{КП} + ОВБ_{В} + ОМ_{ЗБРНЗП} + БМПБ,$$

де ПСК – процентна ставка за кредитом;

ГПВЗК<sub>КП</sub> – гранична процентна вартість залучених коштів для кредитування позичальника;

ОВБ<sub>В</sub> – операційні витрати банку, що відрізняються від процентних витрат із залучення коштів (непроцентні витрати);

ОМ<sub>ЗБРНЗП</sub> – оцінна маржа для захисту банку від ризику невиконання зобов'язань позичальником;

БМПБ – бажана маржа прибутку банку.

У процесі застосування моделі ціноутворення «вартість плюс прибуток» визначаються витрати, пов'язані зі здійсненням окремих кредитних операцій. Ці витрати поділяють на: прямі, безпосередньо пов'язані із залученням фінансових ресурсів (процентні), та непрямі

(непроцентні), які мають загальнобанківський характер, – загально-адміністративні, на утримання персоналу тощо.

Аналіз світової практики діяльності банків свідчить, що чітких критеріїв зарахування непроцентних (загальнобанківських) витрат на вартість окремих банківських операцій не вироблено і зробити це доволі складно.

Отже, основні недоліки моделі ціноутворення «вартість плюс прибуток» пов'язані з потребою в обчисленні собівартості кожної окремої операції та зі встановленням процентної ставки за кредитом без урахування фактора конкуренції з боку інших кредиторів.

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

Така особливість зумовила появу в зарубіжній банківській практиці моделі цінового лідерства, основною складовою якої є «прайм-рейт» – базова уніфікована процентна ставка, що встановлюється для найбільш кредитоспроможних позичальників, котрі беруть короткострокові позики з метою поповнення обігового капіталу [41]. У разі застосування моделі цінового лідерства фактична кредитна ставка визначається за формулою [17]:

$$\text{ПСК} = \text{БУС} + \underbrace{\text{ПРНЗ}_{\text{пп}} + \text{ПСР}_{\text{спдк}}}_{\text{Надбавка}}$$

де ПСК – процентна ставка за кредитом;

БУС – базова уніфікована ставка (прайм-рейт);

ПРНЗ<sub>пп</sub> – премія за ризик невиконання зобов'язань, яка сплачується першокласними позичальниками;

ПСР<sub>спдк</sub> — премія за строковий ризик, що сплачують позичальники, яким надається довгостроковий кредит.

Сума премій за ризик у цьому разі є надбавкою, за допомогою зменшення або збільшення якої банки можуть відповідно збільшувати чи зменшувати обсяги своїх кредитних портфелів.

У більшості економічно розвинутих країн премія за ризик визначається залежно від якості кредиту. У банках України вона може встановлюватися залежно від рівня відрахувань до резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями.

У процесі довгострокового кредитування зарубіжні банки застосовують так званий «кеп» – узгоджену максимальну ставку за кредитом, незалежну від майбутньої динаміки процентних ставок на ринку [41]. «Кеп» надає позичальникові впевненості щодо максимальної вартості кредиту незалежно від зміни ринкових процентних ставок протягом дії кредитного договору.

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

Подальше поглиблення конкуренції між банківськими та небанківськими установами, пов'язане з розвитком фондового ринку та іншими факторами, зумовлює поширення цінових моделей (наприклад, моделі надбавки), спрямованих на встановлення процентних ставок, нижчих від прайм-рейту:



$$ПСК = ПВЗК + H_{врон},$$

де ПСК – процентна ставка за кредитом;

ПВЗК – процентні витрати на залучення коштів на грошовому ринку;

$H_{врон}$  – надбавка, призначена для відшкодування ризику та отримання прибутку.

Отже, зростання нестабільності ринкових процентних ставок і посилення конкуренції між банками та небанківськими установами спонукають до переважного застосування формул ціноутворення кредиту, які ґрунтуються на ставках відкритого фінансового ринку, а не на базових процентних ставках. При цьому прайм-рейт може залишатися базою для визначення ціни за кредитами, що надаються дрібним підприємницьким фірмам, за споживчими позиками, кредитами на будівництво тощо. Ринок кредитів для суб'єктів господарювання має бути дворівневим: позики дрібним і середнім суб'єктам господарювання доцільно надавати на основі розрахунку базової або довідкової процентної ставки (у тому числі ЛПБОР); більшість великих кредитів значним суб'єктам господарювання варто надавати, орієнтуючись на ставки грошового ринку, що склалися на момент надання позики.

Загострення конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні спонукає банки не лише знижувати ставки чи тарифи на кредитні ресурси, а й удосконалювати свою роботу, максимально враховуючи запити клієнтів. Останнім часом за кордоном сформувався підхід до встановлення ціни кредиту, основою якого є аналіз дохідності клієнта. В межах цього підходу практикується, наприклад, метод встановлення процентної ставки за принципом «вартість-вигідність», який передбачає:

- оцінювання в умовах зміни рівнів процентних ставок сукупних доходів (у тому числі нарахованих процентів, комісійних за зобов'язання надати позику, за управління готівковими коштами, обробку цифрової інформації) та витрат банку (зокрема заробітної плати працівників, процентів за депозитами тощо);

- оцінювання чистої суми кредитних ресурсів, тобто визначення різниці між обсягом кредиту, наданого клієнтові, та середнім обсягом депозитів (зменшеним на суму обов'язкових відрахувань у резерви), яким фактично може користуватися позичальник;
- оцінювання чистої ставки прибутку, одержаного (до оподаткування) у результаті всіх взаємовідносин із клієнтом, яка може бути обчислена за формулою [17]:

$$ЧСП_{ОРВК} = D_{КП} - B_{КП},$$

$$ЧСП_{ОРВК} = \frac{D_{КП} - B_{КП}}{ЧР_{КПОД}},$$

де  $ЧСП_{ОРВК}$  – чиста ставка прибутку, одержаного (до оподаткування) у результаті всіх взаємовідносин із клієнтом;

$D_{КП}$  – дохід, отриманий від кредитів та інших послуг, що надаються клієнту;

$B_{КП}$  – витрати, пов'язані з наданням кредитів та інших послуг клієнту;

$ЧР_{КПОД}$  – чисті ресурси, надані в кредит понад обсяг депозитів клієнта.

З наведеного прикладу можна зробити такий висновок: чиста ставка прибутку, який прогнозується одержати в результаті всіх взаємовідносин банку з клієнтом, є позитивною. Отже, цьому потенційному позичальникові можна надавати кредит. Крім того, прогнозований рівень прибутковості ймовірної кредитної операції доволі високий, що дає підстави для певного зниження ставки.

Якщо ж розрахункова чиста ставка прибутку від усіх взаємовідносин банку з клієнтом виявиться від'ємною, банку слід підвищити кредитну ставку або ціну послуги, що йому може бути надана. Інакше кажучи, клієнти, з якими пов'язаний вищий ризик, мають забезпечувати банку вищу розрахункову ставку прибутку.

Впровадження розглянутої моделі ціноутворення у практику діяльності вітчизняних банків потребує розробки докладної бухгалтерської звітності за джерелами доходів і витрат, пов'язаних з обслуговуванням кожного великого клієнта. Вона має містити консolidовані дані (про позичальника, його дочірні підприємства, головних акціонерів, вище керівництво тощо), на основі чого можна з певною достовірністю передбачити, якою мірою збитки, пов'язані з обслуговуванням одних рахунків, можуть компенсуватися прибутком за іншими.

Отже, всі розглянуті вище моделі утворення ціни на кредит мають і переваги, і недоліки. Залежно від вибору кредитної стратегії вони можуть бути орієнтовані як на повне відшкодування витрат банку й досягнення беззбитковості його діяльності, так і на забезпечення конкурентоспроможності банківської установи, на індивідуалізацію її роботи з клієнтами. На нашу думку, найбільш перспективними є моделі, які дають змогу зменшувати тарифи або ставки за позиками і не призводять до загальних збитків, роблять кредити доступнішими й привабливішими для клієнтів банку [17].

Крім методів визначення кредитної ставки, вартість кредиту залежить від обраної системи встановлення та нарахування процентів за позикою. Процентні ставки за кредитами можуть бути фіксованими, якщо вони визначаються в момент видачі кредиту і є незмінними протягом усього періоду кредитування, або плаваючими, тобто такими, що переглядаються періодично зі зміною базової ставки.

У банківській практиці використовується три основні системи нарахування процентів:

- американська – база 360 днів і 30 днів у кожному місяці;
- англійська – база 365 (366) днів (фактична) і фактична кількість днів у кожному місяці;
- європейська – база 360 днів та фактична кількість днів у кожному місяці.

## 6.5. Управління портфелем цінних паперів банку

Альтернативним кредитуванню напрямом розміщення банківських ресурсів є вкладення в цінні папери. Вкладення коштів у цінні папери за значимістю та розмірами посідають друге місце серед активних операцій банку після кредитування.

Слід зазначити, що в розвинутих країнах інвестиційна політика банків на фондовому ринку є надзвичайно активною і забезпечує вагому частину їхнього доходу. Роль банківських інвестицій у ресурсній політиці банків в Україні є другорядною, що зумовлено передусім рівнем розвитку ринку цінних паперів.

Основним напрямом реалізації інвестиційної політики комерційних банків в Україні є фінансові інвестиції. Проте можна констатувати, що більшість банків слабо інвестують у цінні папери підприємств реального сектору у зв'язку з нестабільним функціонування цих суб'єктів господарювання, повільними темпами структурних перетворень у вітчизняній економіці.

Оскільки на сучасному етапі розвитку банківської системи банкам не вдалося залучити значні обсяги довгострокових ресурсів, то їхня інвестиційна діяльність є не надто активною. Ще однією проблемою банківського інвестування в Україні є обмежений вибір надійних фондових фінансових інструментів, які могли б купувати банки з метою отримання доходів протягом тривалого періоду. Разом з тим, у країнах Західної Європи та США діяльність банків на фондовому ринку забезпечує їм значну частину прибутків, а вкладення в цінні папери часто є альтернативою кредитуванню. З огляду на це беззаперечною є актуальність дослідження питань, пов'язаних з активізацією діяльності українських банків на ринках цінних паперів, особливо у сфері здійснення довгострокових інвестицій, які вважаються одним із стимулів економічного зростання країни.

Відповідно до Законів України «Про банки і банківську діяльність» та «Про цінні папери і фондову біржу», банки можуть здійснювати свої операції через випуск та обіг цінних паперів, а також комісійну і комерційну діяльність із цінними паперами, надавати послуги зі зберігання цінних паперів, здійснювати депозитарний облік і ведення розрахунків за операціями з цінними паперами, а також інші операції з цінними паперами згідно з чинним законодавством України. Таким чином, банки можуть бути одночасно емітентами, інвесторами, торговцями цінних паперів. Відповідно у законодавчих актах банківські інвестиції пов'язують тільки з операціями з цінними паперами.

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

Цінні папери – це грошові документи, що засвідчують право володіння або відносини позики і визначають взаємовідносини між особою, яка емітувала цінні папери, та їхнім власником. Як правило, йдеться про виплату доходу у вигляді дивідендів або процентів, а також про можливість передачі іншим особам грошових та інших прав, зумовлених цими документами.

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

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

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

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

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

Лише вкладення в інструменти ринку капіталів можна вважати інвестиціями.

Аналізуючи специфіку інвестиційної політики українських банків, слід акцентувати на діючих вимогах до відображення вкладень у цінні папери у фінансовій звітності банків. Такі вимоги встановлено Інструкцією з бухгалтерського обліку операцій із цінними паперами в банках України, яку затверджено Постановою Правління НБУ № 358 від 03.10.2005 р. Згідно з нею виокремлено три види банківських вкладень у цінні папери.

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

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

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

Таким чином, портфель цінних паперів банку містить:

– цінні папери у портфелі банку на продаж – для операцій із цінними паперами, які котируються на активному ринку та при-

дбані з метою отримання прибутку від їхнього подальшого продажу до терміну погашення;

– цінні папери у портфелі банку на інвестиції – для операцій із цінними паперами, придбаними на термін до дати погашення або з метою інвестиції на термін понад рік. Відмінності між цінними паперами на продаж та цінними паперами на інвестиції визначаються за намірами керівництва банку на період їхнього придбання;

– цінні папери, що рефінансуються НБУ;

– цінні папери, які придбані або зберігаються за дорученням клієнтів;

– вкладення в асоційовані компанії;

– вкладення в дочірні установи.

Вкладення в асоційовані компанії та дочірні установи належать до довгострокових вкладень банку.

Інвестиційні вкладення до 20% голосів вважаються портфельними, від 20 до 50% – капітальними вкладеннями в асоційовані компанії, від 50 до 100% – капітальними вкладеннями в дочірні підприємства.

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

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

Ліквідність характеризується можливістю реалізації цінних паперів без значних втрат. Значну увагу при формуванні портфеля цінних паперів банки мають приділяти рівню дохідності цінних паперів. Однак слід ураховувати, що рівень дохідності, як правило, є обернено залежний від ступеня ризику. При визначенні структури портфеля цінних паперів і його розмірів важливу роль відіграє розмір банківської процентної ставки, оскільки при збільшенні

рівня банківських процентних ставок відбувається зменшення курсу цінних паперів, і навпаки.

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

Планування, формування і регулювання портфеля цінних паперів здійснюється за виробленою банком стратегією і тактикою його управління.

У банківській справі інвестиційну політику слід розуміти як сукупність заходів, спрямованих на розробку і реалізацію стратегії з управління портфелем інвестицій, досягнення балансу прямих і портфельних інвестицій в цілях забезпечення стабільної діяльності, збільшення прибутковості операцій, а також підтримки допустимого рівня ризиковості та ліквідності балансу банку [1, с. 10].

На інвестиційну політику банку впливають такі макроекономічні фактори:

- економічна і політична ситуація в країні;
- стабільність банківської системи, а також її структура;
- стан інвестиційного і фінансового ринку;
- законодавча і нормативна база, що визначають банківську

діяльність та ін.

На інвестиційну політику комерційного банку також впливають певні мікроекономічні фактори:

- обсяг і структура ресурсної бази, масштаби і види інвестиційної діяльності;
- якість інвестиційних вкладень, що визначаються з урахуванням дохідності.

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

- макроекономічний стан та інвестиційний клімат;



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

Результати аналізу цих показників є основними орієнтиром при здійсненні інвестиційних операцій.

Інвестиційна стратегія є системою довгострокових цілей інвестиційної діяльності, що визначаються завданнями її розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибором найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення.

Інвестиційною стратегією, що базується на результатах технічного і фундаментального аналізу кон'юнктури ринку цінних паперів і оцінювання стану економіки, визначалися:

- цілі й обсяги інвестування;
- допустимі обмеження прибутковості та ризику портфеля;
- тип і структура портфеля тощо.

Обґрунтована стратегією інвестиційна програма передбачає встановлення:

- структури портфеля цінних паперів;
- загальної кількості та переліку цінних паперів у портфелі;
- ліміту коштів, спрямованих на придбання цінних паперів конкретного емітента;
- прогнозу динаміки цін і періоду здійснення операцій купівлі-продажу цінних паперів;
- принципів формування й управління портфелем.

Формування портфеля цінних паперів, з одного боку, базується на загальноновизнаних теоріях портфельного інвестування, а з іншого – дає змогу враховувати привабливість фінансових активів, що оцінюється за допомогою різних показників (прибуток на акцію, рівень капіталізації та ін.). Для оцінювання інвестиційної привабливості іструментів, наприклад, акцій, доцільно використовувати такі показники:

- величину EPS (Earnings per share) – відображає дохід на одну акцію (внесення певного показника в перелік є необхідним тому, що будь-який агент, окрім одержання спекулятивного доходу від купівлі-продажу активу, може розраховувати на отримання доходу у вигляді дивіденду за ним (показник характеризує також і потенціал зростання акції));

- показник капіталізації компанії;
- значення зміни котувань акцій (оскільки банк є спекулятивним гравцем).

Крім того, визначення основних напрямків інвестиційної діяльності пов'язано з масштабними проблемами дослідження й оцінювання альтернативних варіантів інвестиційних рішень, розробки оптимальної з позицій прибутковості ліквідності та ризику моделі інвестиційного розвитку. Істотно ускладнює вироблення інвестиційної політики мінливість зовнішнього середовища діяльності банків, що визначає необхідність періодичного коректування інвестиційної політики, обліку прогнозованих змін і вироблення системи оперативного реагування.

Передумовою формування інвестиційної політики є також загальна ділова політика розвитку банку, основні цілі якої визначено пріоритетними при розробці стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Будучи важливим складовим елементом загальної економічної політики, інвестиційна політика є фактором забезпечення ефективного розвитку банку.

Таким чином, інвестиційна політика банків пов'язана з формуванням системи цільових орієнтирів інвестиційної діяльності та вибором найбільш ефективних способів їхнього досягнення. Процес розробки інвестиційної політики передбачає формулювання стратегічних цілей, розробку основних напрямків інвестиційної політики, визначення джерел фінансування інвестицій, деталізацію інвестиційної стратегії, аналіз, оцінювання і моніторинг політики, коригування інвестиційної політики.

У банківській практиці виокремлюють два основні підходи до управління портфелем цінних паперів, які називають **активною (агресивною) та пасивною (вичікувальною) інвестиційною стратегією** (рис. 6.5).



**Рис. 6.5. Підходи до управління портфелем цінних паперів**

Таким чином, при використанні пасивної стратегії можливі кілька варіантів формування банком портфеля цінних паперів. Перший із них передбачає рівномірний розподіл вкладень між цінними паперами різної строковості, другий полягає в тому, що банк здійснює основні вкладення в цінні папери з дуже короткотрива-

лим і дуже тривалим термінами і лише незначну частину портфеля становлять середньострокові цінні папери. В результаті використання обох варіантів банк формує портфель, достатньо збалансований за ризиками і доходами.

Агресивна стратегія характерна для великих банків, що мають значний портфель інвестиційних паперів і прагнуть до одержання від цього портфеля максимального доходу. Використання цього методу потребує значних коштів, оскільки він пов'язаний із великою активністю на ринку цінних паперів. Відповідну кваліфікацію мусить мати персонал банку, оскільки при проведенні агресивної політики необхідно використовувати експертні оцінки, прогнози стану ринку цінних паперів та економіки загалом.

Поширені два варіанти організації управління портфелем цінних паперів. За першим управлінські функції, пов'язані з портфелем цінних паперів, виконує його держатель самостійно, за другим – всі чи більша частина функцій з управління портфелем передаються іншій особі у формі довірчого управління (траста).

За самостійного управління портфелем цінних паперів потрібно створювати спеціалізований структурний підрозділ із такими функціями:

- визначення цілей і типу портфеля;
- розробка стратегії та поточної програми управління портфелем;
- оперативне планування, узгодження з поточними програмами і загальною стратегією банку;
- здійснення операцій з управління портфелем;
- систематичний аналіз якості портфеля і виявлення проблем;
- прийняття рішень і регулювання портфеля за результатами аналізу.

Таким структурним підрозділом у банках можуть бути інвестиційний (фондовий) відділ чи управління (департамент) цінними паперами.

Відповідно до завдань, що постають перед менеджментом у процесі формування банківського портфеля цінних паперів, виокремлюють кілька **типів портфельів** [34] (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

### Типи портфельів цінних паперів

Тип портфеля	Сутність
Портфель зростання	Орієнтований на придбання цінних паперів, ринкова вартість яких швидко зростає. Основна мета цього портфеля – нарощування капіталу, а дивіденди або взагалі не виплачуються, або виплачуються в незначних розмірах. До складу такого портфеля належать акції, приватизаційні папери, інші цінні папери з невисоким значенням прибутком.
Портфель доходу	Забезпечує утримання високих поточних надходжень, його ринкова вартість зростає повільно. Формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, казначейських зобов'язань.
Портфель ризикованого капіталу	Формування такого портфеля має за мету отримання надприбутків за рахунок придбання акцій, приватизаційних паперів, векселів у момент, коли вони різко недооцінені на ринку. До складу можуть входити деривативи, операції з якими проводяться з метою одержання спекулятивних прибутків.
Збалансований портфель	Передбачає досягнення кількох цілей: нарощування капіталу, отримання високого доходу, підтримка ліквідності. До складу такого портфеля можуть входити цінні папери зі швидко зростаючою ринковою вартістю, високоприбуткові цінні папери, безризикові та високоліквідні цінні папери.
Спеціалізований портфель	Формується з огляду не на загальний цільовий критерій, а за окремими критеріями, такими як вид цінних паперів, галузева чи регіональна належність, вид ризику, період обігу тощо.

Склад, структура і тип портфеля цінних паперів банку не є постійними і змінюються залежно від стану ринку цінних паперів і зміни інвестиційної політики банківської установи.

У процесі формування портфеля цінних паперів банку необхідно насамперед проаналізувати співвідношення таких основних характеристик цінного папера, як дохідність та рівень ризику.

**Дохідність цінних паперів** залежить від двох факторів:

- очікуваної норми дохідності;
- норм та правил оподаткування доходів від операцій з цінними паперами.

**Ризик цінних паперів** неоднорідний за змістом, тому він має визначатися як сукупність основних ризиків, яких зазнає інвестор у процесі придбання та зберігання цінних паперів. Так, основними ризиками є такі:

- рівень ліквідності цінних паперів;
- ризик дострокового погашення;
- інфляційний ризик;
- процентний, діловий та кредитний ризику;
- ризик, пов'язаний з тривалістю обігу цінного папера.

Очікувана **норма дохідності** цінного папера складається з двох частин:

- процентних виплат, які обіцяє емітент;
- імовірних капітальних приростів (збитків) відповідно до зміни ринкової ціни цінного папера.

Очікувана норма дохідності обчислюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+d)^i} + \frac{H}{(1+d)^n} = P,$$

де  $S_i$  – очікуваний потік процентних виплат за цінним папером у  $n$ -й період;  $n$  – кількість періодів, протягом яких цінний папір

приносить дохід;  $H$  – номінальна вартість цінного папера;  $P$  – поточна ринкова вартість цінного папера;  $d$  – дохідність цінного папера до моменту погашення.

## 6.6. Управління позабалансовою діяльністю банку

У зарубіжній банківській практиці широко використовуються фінансові нововведення, які дають змогу частково вирішити проблеми подолання розриву між банківськими фондами. До них належать такі: сек'юритизація активів, продаж позик і випуск кредитних гарантій, які захищають потребу клієнтів у кредитах (позабалансові операції).

Однією з найцікавіших технологічних схем, що активно використовуються в останні роки, є сек'юритизація активів.

Термін «сек'юритизація» вперше виник у 1977 р. у США і походить від англійського «security» (перекладається українською як безпека, упевненість, гарантія, застава, а в множині – цінні папери). Всі перелічені значення тією чи іншою мірою виявляються в цьому фінансовому механізмі. У зв'язку з тим, що трансформація в цінні папери розпочалася з іпотечних кредитів, термін «сек'юритизація» початково визначали як процес створення цінних паперів, які емітувалися на основі пулу іпотек. За допомогою об'єднання в пул активи ставали стандартними цінними паперами, забезпеченням яких були ті самі активи. Формування інших неліквідних активів неіпотечного характеру в ліквідні ресурси розпочалося в середині 1980-х рр. Так, у 1985 р. компанія «First Boston» здійснила андерайтинг публічного розміщення цінних паперів, що забезпечувались пулом вимог до покупців комп'ютерів, які отримали кредит на такі цілі від «Sperry Corporation» [40].

Практична реалізація подібних операцій дещо змінила сутність поняття «сек'юритизація», яке окреслило перетворення неринкових позик чи грошових потоків, що створюються фінансовими посередниками, на цінні папери, що вільно обертаються на ринку капіталу.

Згідно із сучасними підходами до визначення економічної сутності сек'юритизації активів, тлумачення цього терміна подано у Міжнародних стандартах фінансової звітності. У стандарті 39 «Фінансові інструменти: визнання і оцінка» сек'юритизація трактується як «...процес трансформації фінансових активів у цінні папери». Форма реалізації цієї трансформації залежить від кредитора і позичальника. Трансформуючи вимоги кредитора в цінні папери, сек'юритизація надає їм вищої ліквідності та виводить на фондові ринки.

У розвинутих країнах в останній період цей інструмент отримав надзвичайно широке застосування – за рахунок випуску сек'юритизованих цінних паперів (СЦП) банки рефінансують вимоги за виданими іпотечними й автомобільними кредитами, зобов'язання зі сплати податків, послуг операторів зв'язку тощо. Наприкінці 1980-х рр. сек'юритизацію активів почали застосовувати в Канаді, Великобританії, Австралії та Японії, на початку 1990-х рр. – у Західній Європі, Гонконгу та Індії. В 2000-х рр. цей процес поширився на Центральну і Східну Європу: в 2003 р. перші подібні угоди були укладені в Польщі й Чехії, в 2004 р. – у Росії та Латвії. Активно застосовували сек'юритизацію активів найбільші банки світу – американські «Citigroup» і «Morgan Stanley», британські «Barclays Bank» і «Halifax Bank of Scotland», німецькі «HVB Group» і «Deutsche Bank», французькі «BNP Paribas» і «Societe Generale» [40].

Аналіз вищеподаних підходів дає змогу розглядати сек'юритизацію як інструмент боргової політики комерційного банку, який передбачає перетворення портфелів однотипних банківських активів у цінні папери, реалізація яких іншим фінансовим посередникам та інституційним інвесторам дає змогу рефінансувати діяльність банку, поповнювати його ресурсну базу та більш оперативно задовольняти додатковий попит на кредити з боку клієнтів. Таке трактування дає можливість розглядати сек'юритизацію не лише як трансформацію неліквідних активів у більш ліквідні, а як багатогранний процес залучення



банками додаткових довгострокових ресурсів з метою задоволення зростаючих кредитних потреб реального сектору економіки. Хоча застосування цього інструменту збільшує витрати банків на суму сплачених процентів за облігаціями, проте дає можливість оперативного залучити в оборот ресурси і збільшити доходи за рахунок підвищення оборотності банківського капіталу.

У загальному вигляді сек'юритизаційна операція зводиться до таких дій. Банк, що володіє портфелем однорідних непогашених зобов'язань за раніше виданими кредитами, термін погашення за якими не настав, об'єднує їх в один загальний пакет (пул) і передає іншим кредитним інститутам чи спеціально створеним компаніям як забезпечення випуску вторинних цінних паперів, а потім для реалізації кінцевим інвесторам. При цьому вживаються заходи для забезпечення безперебійних платежів за емітованими цінними паперами і зменшення ризику можливих втрат на випадок невиконання сторонами зобов'язань.

Отже, за сек'юритизації банк відкладає частину дохідних активів, таких як іпотечні чи споживчі позики, і продає випущені під них цінні папери (фінансові вимоги) на відкритому ринку. За оплатою цих активів (наприклад, коли боржники оплачують основну суму боргу і нараховані проценти) потік доходу спрямовується до суб'єктів, які у визначений період тримають цінні папери. Інакше кажучи, банківські позики трансформуються у цінні папери, які вільно продаються на фондовому ринку.

Банк повертає грошові кошти, витрачені на придбання активів, і використовує нові кошти для надання нових позик і покриття операційних витрат. За суттю сек'юритизація – це процес перетворення неліквідних позик у ліквідні активи. Крім цього, банк може одержувати додатковий прибуток як комісійні за обслуговування пакетів активів.

На перший погляд, сек'юритизація не вигідна першопочатковому кредитору, оскільки зменшує його позиковий портфель і по-

збуває доходу від виданих кредитів. Певною мірою це так. Проте на практиці метод сек'юритизації має значні переваги – розширює свободу дій, дає змогу кредитній установі долати фінансові труднощі та уникати критичних ситуацій.

Насамперед сек'юритизація є засобом регулювання ліквідності. Значна частина банківських кредитів неліквідна (зокрема, в середньо- і довгострокових сегментах часового спектра). Ця заборгованість, як правило, не може бути трансформована у грошову форму шляхом передачі її на баланс іншого кредитора чи продажу на ринку.

По-друге, сек'юритизація може бути використана для управління активами і пасивами з метою мінімізації ринкових ризиків. Сек'юритизація є зручним засобом перегрупування портфеля і зменшення частки небажаних компонентів балансу, що реагують на прогнозовані зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Сек'юритизація застосовується також у тих випадках, коли кредитна установа вважає за необхідне зменшити концентрацію виданих позик в окремих галузях і географічних районах своєї діяльності. Це дає змогу зменшити кредитні ризики.

Часто сек'юритизація використовується для покращення показників капіталізації кредитних інститутів. Якщо банки відчують нестачу власних коштів при виконанні показника достатності власного капіталу, то вони можуть використати механізм сек'юритизації для зменшення частки активів із підвищеним ризиком.

Банки можуть використовувати позики не тільки для забезпечення випущених цінних паперів як джерел формування нових коштів, а й для продажу їх новим власникам. Більшість позик сьогодні продається у вигляді **участі в позиках** чи шляхом їхнього подрібнення. За угодою про участь у позиках банк продає частину великої позики свого клієнта одному чи кільком кредиторам на термін, що дорівнює терміну погашення цієї позики; таким чином, продаж завершиться, коли позика буде погашена.

Основною перевагою продажу позик є те, що при продажі низькоприбуткових активів звільняється місце для високоприбут-

кових, коли на ринку відбувається підвищення процентної ставки. Одержаний при цьому прибуток використовується на фінансування інших джерел доходів банку і для конвертації першопочатково неліквідних активів у ліквідні. Крім цього, продаж позик сповільнює зростання банківських активів, що дає змогу менеджерам банку досягти кращого балансу між зростанням банківського капіталу і ризиком, пов'язаним із кредитуванням.

Нині швидко розвивається ринок фінансових гарантій, які використовуються для зміцнення репутації позичальника з допомогою страхування кредитів від неплатежів за позиками для зниження його фінансових затрат. Найпоширеніша форма фінансових гарантій у закордонній банківській практиці – гарантійний кредитний лист, який є позабалансовим зобов'язанням банку, що його випускає. Такий банк за плату згоден гарантувати кредит свого клієнта чи виконання умов контракту, укладеного між клієнтом банку і третьою стороною.

Отже, фінансові нововведення знаменують появу механізму, який значно підвищує мобільність кредитних установ, розширює їхні операційні можливості з управління грошовими потоками і відповідно сприяє зростанню ефективності фінансового менеджменту.

### **Терміни і поняття**

*Активи, первинні резерви, касові активи, вторинні резерви, дохідні (робочі) активи, капіталізовані активи, інвестиційні активи, високоліквідні, ліквідні і малоліквідні активи, якість активів, показники якості активів, управління кредитним портфелем банку, методи встановлення процентної ставки за кредитом, управління портфелем цінних паперів банку, інвестиційні стратегії в банку, управління позабалансовою діяльністю банку, механізм сек'юритизації.*

### **Запитання для самоконтролю**

1. Перелічіть основні напрями розміщення коштів банківськими установами.
2. За якими критеріями групуються активи?

3. Визначити суть поняття «управління активами».
4. У чому полягають переваги і недоліки зростання касових активів банку з точки зору банківського менеджменту?
5. У чому полягає суть поняття «вторинні резерви» банку?
6. Які активи є «вторинними резервами» банку?
7. Охарактеризуйте основні групи банківських активів з точки зору їхньої ліквідності.
8. Охарактеризуйте основні групи банківських активів з точки зору їхньої дохідності.
9. Чим визначається якість активів банку?
10. Охарактеризуйте показники, які використовуються для оцінювання якості активів банку.
11. Як Ви визначите діяльність банку з управління процесом кредитування?
12. Які є елементи в системі кредитування?
13. Охарактеризуйте організаційну структуру кредитування та назвіть функції її складових.
14. Охарактеризуйте процес банківського кредитування.
15. Які вимоги слід пред'являти до формування кредитної політики банку і в чому полягає її суть?
16. Які підрозділи банку беруть участь в управлінні кредитним процесом?
17. За якими напрямками слід аналізувати кредитний портфель банку?
18. Чим відрізняються різні методи ціноутворення за кредитами?
19. Що містить портфель цінних паперів банку?
20. Яка відмінність між активною і пасивною інвестиційною стратегією банку?
21. Які основні типи портфелів цінних паперів може сформувати банк?
22. Охарактеризуйте різні інвестиційні стратегії банку.
23. Зазначте причини розширення позабалансових операцій банку.
24. У чому полягає суть сек'юритизації?

*Є лише те, що можна виміряти.*

*М. План*

## РОЗДІЛ 7 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

### **7.1. Еволюція підходів до управління активами і пасивами банківських установ: їхні переваги та недоліки**

Сучасні умови функціонування та розвитку банківських установ пов'язані з необхідністю подолання негативних наслідків фінансових криз і призводять до ускладнення процесів управління банком. Визначені тенденції висувають додаткові вимоги до фінансового забезпечення розвитку економіки, що потребує розробки та впровадження науково обґрунтованих методів фінансового управління банківською діяльністю.

Серед найважливіших складових фінансового менеджменту в банку варто виокремити систему управління активами та пасивами, яка є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку банківської установи на засадах зростання вартості капіталу при збереженні прийняттого рівня ризиків. Саме тому в умовах економічної нестабільності та підсилення її негативного впливу на банківський сектор питання, пов'язані з ефективним формуванням системи управління активами та пасивами, залишаються надзвичайно важливими для банків України і потребують термінового вирішення.

У міжнародній практиці скоординоване управління активами і пасивами (УАП) є найбільш ефективним підходом до управління

банківськими фінансами, завдяки якому банк може вижити у конкурентному середовищі.

Проблема грамотного управління активами і пасивами у вітчизняних банків є однією із центральних у теорії фінансового менеджменту. Так, в умовах зростання конкуренції і зменшення прибутковості основних банківських продуктів перед банками виникає проблема підвищення ефективності управління активами і зобов'язаннями. Крім цього, з боку НБУ посилюються вимоги щодо створення системи управління ризиками ліквідності, процентних ставок та інших ринкових ризиків зміни вартості активів.

Управління активами і пасивами пропонує банкірам узгоджені правила, які використовуються на всіх рівнях банку, для формування благополуччя акціонерів і управління ризиками. Доцільно зазначити, що управління активами і пасивами залишається головним пріоритетом фінансових інститутів та інституційних інвесторів. Зростання складності фінансових ринків висуває вищі вимоги до управління активами і пасивами. Інвестори та управляючі активами і пасивами мають оцінювати багато факторів, серед яких ризик зміни процентних ставок, ризик деривативів, складні інвестиційні інструменти, ліквідність тощо.

Потреба в управлінні активами і пасивами підвищуватиметься швидкими темпами відповідно до феноменального зростання ринків капіталів, прогресу в теорії і технології аналізу ризиків. Упровадження якісної системи правил з управління активами і пасивами дуже актуальне для вітчизняних банків у період активного зростання і швидкоплинних ринкових умов.

Система управління активами і пасивами банку передбачає як теоретичну основу, так і практичні засоби й методи управління, які можуть бути використані у діяльності кожного конкретного банку. На найвищому рівні управління активами і пасивами – це взаємозв'язок створення вартості компанії для акціонерів та управління ризиками із визначенням рентабельності, трансфертним ціноутворенням, законодавчими обмеженнями, вартістю кредиту, управ-

лінням процентним ризиком і ліквідністю. На операційному рівні ця система гарантує узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети. Реалізація цієї системи передбачає використання нових концепцій управління на всіх рівнях, а також упровадження нових технологій оцінювання і зіставлення звітів за діяльністю компанії та ризиками. З точки зору корпоративного управління, управління активами і пасивами – це більше мистецтво управління, ніж наука, і, незважаючи на те, що йдеться про управління активами і пасивами як окрему концепцію, воно є невід’ємною частиною процесу управління сучасними банками.

Управління активами і пасивами банку дає менеджменту можливість управляти прибутковістю та ризиками (ризиком процентних ставок, валютним ризиком, ризиком ліквідності), координувати рішення щодо джерел фінансування та напрямів розміщення коштів.

Проте таке розуміння взаємозв’язку активів і пасивів не завжди було характерне для банкірів. Ретроспективно з огляду на історичний розвиток поглядів на управління фінансовими потоками в банку прийнято розрізняти такі підходи до управління банком:

- через активи;
- через пасиви;
- через управління активами і пасивами (рис. 7.1, табл. 7.1).

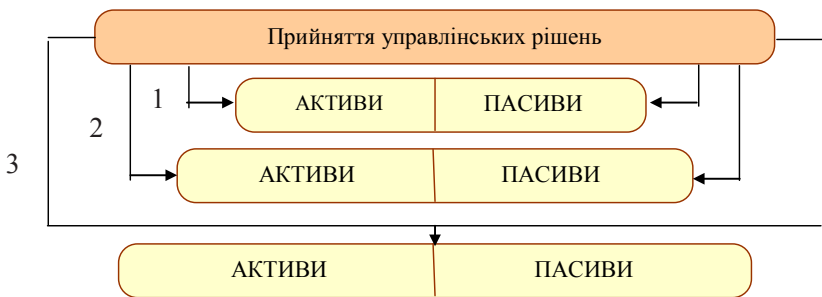


Рис. 7.1. Підходи до управління активами і пасивами [17]

Таблиця 7.1

## Зміст підходів до управління активами і пасивами

Підходи	Сутність	Недоліки
Управління активами (до 1960-х рр.)	Прийняття рішень керівництвом стосувалось лише розміщення активів і того, якими мають бути їхні умови.	Ця стратегія не дає змоги максимізувати прибуток, оскільки банк відмовляється від управління залученими коштами і значна частина активів банку має перебувати у високоліквідній формі для підтримки достатнього рівня ліквідності.
Управління пасивами (1960–1970 рр.)	Встановлено контроль над джерелами залучення коштів банку, що дало змогу реструктуризувати баланс у напрямі оптимізації витрат за залученими коштами, а в підсумку збільшити прибуток і капітал. Управління через пасиви не заперечує паралельного управління активами, однак ці підходи розмежовані та застосовуються автономно.	Кошти залучає банк без урахування ефективності різних напрямів їхнього розміщення.
Інтегрований підхід до управління активами і пасивами (з 1980-х рр.)	Концепція спрямована на реалізацію системного підходу до управління банком через узгодження всіх напрямів фінансової діяльності, зокрема таких, як формування оптимального ресурсного потенціалу, співвідношення прибутковості та ризикованості, управління ліквідністю тощо.	



Управління активами і пасивами як поняття зародилося в США в 60-ті рр. ХХ ст. і стосується насамперед регулювання рівня ризику, коли ставки процента підвищуються чи знижуються. До цього часу фінансові менеджери використовували окремі методи управління активами, пасивами і спредом. До 1960-х рр. банкіри здебільшого сприймали джерела фондів – зобов'язання і власний капітал – значною мірою як щось постійне. Основним джерелом їхнього формування були вклади населення, довгострокові кредити та емісія акцій. Терміни депозитних рахунків (до запитання і строкових вкладів) були фіксовані «Правилем Q» [43], яке встановлює систему процентних виплат за депозитами, які розміщені в банках на території США. У результаті всі короткострокові фінансування визначалися переважно вкладниками банку. Федеральна резервна система США забороняла депозитним організаціям залучати вкладників з віддалених регіонів, пропонуючи їм більш високі ставки.

За такого підходу до управління активами передбачалось, що величина і види ресурсів є такими, що визначаються здебільшого можливостями та потребами клієнтів банку. Вважалося, що головна сфера прийняття рішень керівництвом банку пов'язується не із залученням коштів, а із розміщенням активів. Банк може здійснити контроль над припливом депозитів, тільки ухвалюючи рішення про те, кому надати обмежені обсяги кредитних ресурсів і якими мають бути умови позик. Відповідно до стратегії управління активами, потреби банку в ліквідності задовольнялися за рахунок розумного управління кредитами. Більшість банківських позик була короткостроковими чи виданими на терміни, що відповідають сезонним потребам клієнтів. Таким чином, велика частина кредитів, які прагнули видавати банки, були низькоризикованими, тому що платежі за ними надходили протягом усього циклу ділової активності. Якщо виникала додаткова потреба в ліквідних коштах, то банк міг задовольнити її, зберігаючи достатню кількість державних цінних паперів. Таким чином, до 60-х рр. ХХ ст., коли за-

стосовувався описаний підхід, сфера залучення грошових коштів була найвищою мірою регульованою, конкуренція обмеженою, а процентні ставки доволі стабільні.

Переваги стратегії управління активами полягають у простоті застосування, оскільки рішення ухвалюють лише щодо одного аспекту банківської діяльності – розміщення активів, а для управління ліквідністю застосовують найпростіші методи, які не потребують великих ресурсних витрат.

Хиби цієї стратегії полягають у тому, що вона не дає змоги максимізувати прибуток. Так, з одного боку, банк відмовляється від управління залученими коштами і, отже, від впливу на їхню вартість. З іншого – велика частина банківських активів має перебувати у високоліквідній формі для підтримання достатнього рівня ліквідності, що призводить до зменшення доходів.

Управління банком через пасиви набуло розвитку в міжнародній банківській справі у 60-х – 70-х рр. ХХ ст. Цей період характеризувався зростанням процентних ставок на міжнародних ринках та інтенсивною конкуренцією у сфері залучення коштів. Це змусило банки приділяти значну увагу пошуку нових джерел коштів, а також моніторингу структури і вартості депозитів та недепозитних зобов'язань. Вони почали реструктуризувати джерела коштів відповідно до визначених цілей:

- використовувати ті джерела, які мінімізують витрати залучених коштів, що залишає в розпорядженні банку більше нових коштів для збільшення його прибутку і капіталу;

- вибрати оптимальні пропорції між величинами депозитів, запозичених коштів і капіталу, що забезпечать бажаний рівень стабільності фондів таким чином, щоб банк міг мати в розпорядженні високодохідні активи, які, як правило, потребують інвестицій на тривалі терміни при вищому рівні ризику.

У результаті нововведень була вироблена стратегія управління пасивами. Її метою було встановлення контролю над джерелами коштів банку, аналогічно до контролю над активами. Головним

важелем управління були ціни, у тому числі величина процентної ставки та інші умови, які банк пропонував своїм вкладникам і кредиторам, щоб забезпечити бажані обсяг, структуру та витрати фондів. За підвищеного попиту на кредит банк міг збільшити пропоновану ставку за депозитами і кредитами грошового ринку порівняно із конкурентами й одержати додаткові кошти. Банк, перенасичений коштами, мав змогу зберегти свою депозитну ставку незмінною чи навіть знизити її, даючи конкурентам переваги щодо залучення коштів на грошовому ринку.

Управління банком через пасиви дало змогу поступово реструктуризувати банківські баланси в напрямі мінімізації витрат за залученими коштами і в підсумку збільшити прибуток і капітал.

Управління фінансовими потоками банку через пасиви не заперечує паралельного управління активами, однак проблема полягає у розмежуванні та автономному застосуванні кожного із цих підходів. Головним недоліком є те, що кошти залучаються без урахування ефективних напрямів їхнього розміщення, тобто за принципом «чим більше, тим краще». У період економічних піднесень, коли попит на кредитні ресурси зростає, такий підхід може бути виправданим і корисним. Проте в період зменшення активності, коли попит на кредити обмежений, автономне управління активами і пасивами банку може призвести до зменшення прибутків і навіть завдати збитків.

Перевагою управління банком через пасиви є потенційна можливість збільшення прибутків шляхом установлення контролю за операційними витратами та точнішого прогнозування потреби банку в ліквідних коштах.

Загалом управління банками через пасиви в міжнародній банківській практиці переважало недовго, проте стимулювало розвиток технологій і методів управління залученими коштами, будучи перехідним етапом до застосування більш ефективних прийомів управління.

Слід зазначити, що економічний спад у середині 70-х рр. ХХ ст. у країнах Європи, а особливо в США, інфляція, висока мінливість процентних ставок, поява взаємних фондів грошового ринку, розвиток зовнішніх ринків як джерел та об'єктів фінансування, поява значної конкуренції, нові розробки в теорії управління ризиками, розробки нових інструментів управління ризиками, зниження ефективності архаїчного регулювання та лібералізація фінансових послуг змусили банківських менеджерів приділяти більше уваги обом сторонам балансу. Розвиток прийомів управління пасивами, що відбувався в умовах дедалі більшої мінливості процентних ставок, і, як наслідок, збільшення ризику сприяли виникненню підходу, названого «управлінням активами і пасивами». На початку 1980-х рр. банки починають активно використовувати похідні фінансові інструменти. З часом управління активами і пасивами стає більш наступальним і складним.

1990-ті рр. стали продовженням епохи дерегулювання та зростання конкуренції, в тому числі за рахунок розширення присутності небанківських фінансових установ.

Враховуючи вищенаведене, техніка спільного регулювання активів і пасивів одержала назву «управління активами і пасивами» (УАП).

## **7.2. Сутність і зміст концепції інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку (УАП)**

Зміст управління активами і пасивами полягає в тому, що воно об'єднує окремі методи управління (активами, пасивами), які використовувались протягом десятиріч, в єдиний скоординований процес. Це збалансований підхід щодо управління активами і пасивами, в межах якого виокремлюють такі головні завдання:

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

– контроль керівництва банку над активами має бути скоординований із контролем над пасивами таким чином, щоб управління активами і пасивами характеризувалося внутрішньою єдністю; ефективна координація дасть змогу максимізувати різницю (спред) між доходами банку і витратами;

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

Отже, основне завдання управління активами і пасивами – це скоординоване управління банківським балансом на засадах урахування альтернативних сценаріїв зміни ставки процента та стану ліквідності банку.

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

- збільшення доходів за акціями, тобто підвищення вартості банку для його акціонерів;
- покращення майбутнього для фінансових потоків і, як наслідок, одержання більш високого рейтингу;
- підтримка достатнього рівня прибутковості;
- дотримання вимог щодо розміру власного капіталу не в збиток банку;
- підтримка ліквідності банку на необхідному рівні;
- управління ризиками, в т. ч. контроль гепів.

Для вирішення вищеокремлених цілей комплексне управління активами і пасивами банку передбачає застосування засобів і методів управління як на рівні стратегій управління, контролю за загальнобанківськими операціями, так і на рівні управління різними центрами прибутку і навіть відносин із клієнтами.

В практичній діяльності процеси залучення та розміщення ресурсів регламентуються вітчизняним законодавством. Щодо цього необхідно вказати на певні обмеження, що встановлюються Постановою Правління Національного банку України, якою

затверджується Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні №368 від 28.08.2001 р. (із змінами та доповненнями). Із метою забезпечення ефективного банківського нагляду та регулювання інструкцією визначаються обов'язкові економічні нормативи.

Доречно відокремити два підходи щодо управління активами і пасивами банку: вузький та широкий.

*У вузькому розумінні* управління активами та пасивами банку спрямоване на максимізацію чистої процентної маржі при обмеженому рівні ризиків за допомогою оптимізації портфельів активних і пасивних операцій. Цей підхід змушує банки здійснювати моніторинг ліквідності та ризикованості.

Як і будь-яке управління, управління активами та пасивами банку здійснюється на різних рівнях: стратегічний, тактичний, оперативний. Варто зауважити, що рівні визначаються залежно від цілей.

*У широкому розумінні* управління активами та пасивами банку спрямоване на забезпечення зростання вартості його капіталу на засадах чистої процентної маржі (як результату оптимізації структури портфельів активів і пасивів банку), управління непроцентними доходами, організації бізнес-процесів, мотивації та ін. Відповідно стратегічною метою є забезпечення необхідного рівня зростання вартості власного капіталу в умовах волатильності мікро- та макросередовища. Якщо розглядати довгострокову перспективу, то управління активами і пасивами банку – це складова процесу річного планування. Разом із цим, питання управління активами і пасивами банку відіграють значну роль при стратегічному довгостроковому плануванні.

Основною метою тактичного рівня управління є оптимізація фінансових потоків, що спрямовано на забезпечення зростання чистої процентної маржі та раціональності використання фінансових ресурсів банку при дотриманні допустимих рівнів ринкових ризиків.

Управління активами і пасивами банку насамперед орієнтується на короткострокову перспективу та пов'язане із щоденною

діяльністю з управління балансом. Воно спрямоване на максимізацію дохідності й обмеження ризиковості банківської діяльності. Таким чином, основними фінансовими цілями управління активами і пасивами банку є такі:

- максимізація дохідності;
- мінімізація ризиків.

Метою оперативного рівня управління є дотримання обов'язкових та внутрішніх економічних нормативів щодо збалансування ліквідності й валютного ризику. Кожен рівень системи управління активами та пасивами банку характеризується об'єктами, інструментами та суб'єктами.

Об'єктом стратегічного рівня системи управління активами та пасивами є вартість капіталу та ринкові позиція. До інструментів, що забезпечують дієвість прийнятих управлінських рішень на цьому рівні, зараховано кореляційно-регресійний (дає змогу оцінити динаміку факторів, що впливають на результати управління активами та пасивами банку); кластерний аналіз (можна вирішити завдання оцінювання стратегій управління активами та пасивами банків); прогнозування конфігурації кривої дохідності (дає можливість покращити процеси оцінювання впливу факторів макросередовища на ринковий ризик при управлінні активами та пасивами). Суб'єктами управління на цьому рівні є такі: спостережна рада, правління банку, ревізійна комісія, комітет з правління активами та пасивами (КУАП), казначейство, кредитний і тарифний комітети, департамент ризик-менеджменту.

Так, спостережна рада затверджує стратегію управління активами та пасивами банку. Правління банку займається реалізацією затвердженої стратегії управління активами та пасивами банку. Ревізійна комісія контролює дотримання банком нормативних актів, виконання рішень правління та доопрацювання недоліків й зауважень, виявлених проведеними перевітками.

До функцій Комітету з управління активами та пасивами (КУАП) належать такі: обґрунтування фінансових стратегій, визна-

чення допустимого рівня ризиків, оцінювання обсягів достатності капіталу, вибір інструментарію хеджування ризиків, оцінювання структурних змін у доходах і витратах, визначення прийнятної структури й якості активів та пасивів банку. Казначейство займається забезпеченням ресурсами, визначенням потреб у ліквідних коштах, прогнозуванням й аналізом коливань процентних ставок, наданням клієнтам спектра послуг й операцій на грошових та капітальних ринках; управлінням структурою портфелів активів і пасивів шляхом використання різних за видами та термінами інструментів відповідно до директив, прийнятих Комітетом з управління активами та пасивами й правлінням банку.

Кредитний і тарифний комітети відповідальні за процеси прийняття управлінських рішень щодо залучення та розміщення коштів і встановлення відповідних тарифів за використання таких послуг. Департамент ризик-менеджменту здійснює оптимізацію потенційних можливостей, розміру капіталу, ризиків і темпів зростання банку; реалізацію системного підходу до оцінювання й управління ризиками; підтримку поточної діяльності Комітету з управління активами та пасивами; забезпечує створення раціональної структури контролю.

Основним об'єктом управління на тактичному рівні є фінансові потоки та дотримання обов'язкових економічних нормативів банку, що здійснюється за допомогою таких інструментів, як декомпозиційний аналіз й оцінювання внеску банківських продуктів у фінансовий результат банківської установи.

Суб'єктами управління є такі: департамент внутрішнього контролю (здійснює проведення аудиторських перевірок банку, надання контрольних даних менеджерам для прийняття рішень, оперативний контроль за операційною діяльністю правління); фінансово-аналітична служба (збір, фіксація й інтерпретація первинної інформації, що надходить із зовнішнього середовища і локальних баз даних (структурних підрозділів банку)); узагальнення та систематизація інформації; формування звітності); департамент фінан-



сового планування й моніторингу (розробка стратегічного плану формування фінансових потоків банку, контроль, регулювання і моніторинг вхідних та вихідних потоків)

На оперативному рівні об'єктом системи управління активами та пасивами банків є фінансові потоки, чиста процентна маржа, відкриті позиції для прийняття ринкових ризиків. Основними дієвими інструментами управління на цьому рівні є аналіз та моніторинг відкритих позицій з необхідністю дотримання платіжного календаря. Основними суб'єктами управління є такі: керівники структурних підрозділів, відповідальні менеджери мідл-, фронт- та бек-офісів банківського бізнесу (виконання функцій й обов'язків яких забезпечує рівноважне управління активними та пасивними операціями).

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами банку стосується практично всіх сфер фінансового управління банком: стратегічного планування, оперативного управління, в тому числі аналізу і контролю, управління прибутком і ризиками, формування фінансового інструментарію.

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

У найширшому розумінні концепція управління активами і пасивами охоплює систему категорій, аналітичні показники та інструменти, техніку та методику аналізу. Принципи та положення концепції управління активами і пасивами є основою для формування тактики й стратегії управління банком. Таким чином, інтегрований підхід до управління активами і пасивами стосується практично всіх сфер фінансового управління банком: стратегічно-

го та середньострокового планування, оперативного управління, в тому числі аналізу і контролю, управління прибутковістю та ризиками, формування фінансового інструментарію.

Слід зазначити, що реалізація цієї концепції потребує застосування багатьох складних методів і прийомів та високого рівня кваліфікації банківських фахівців. Відповідно це перешкоджає широкому впровадженню концепції управління активами і пасивами у практику роботи українських банків.

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

Управління активами і пасивами (УАП) – це скоординований процес управління активами та зобов'язаннями кредитної установи, тобто банківським балансом, урахуваючи процентні ставки і ризик ліквідності. Комплексний підхід до управління активами і пасивами має вирішувати такі завдання:

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

Об'єктом управління активами і пасивами банку є фінансові потоки, відображені в динамічному банківському балансі. Фінансові потоки банків – це сукупність фінансових ресурсів (активи та пасиви балансу), їхній рух та переміщення в процесі операційної діяльності (залучення, ефективне розміщення коштів в активні операції, доходи та видатки) з метою досягнення максимізації пропорцій, які регламентовані визначеними цілями в процесі управління активами та пасивами.

Залежно від рівня деталізації управлінських процедур і завдань, що постають у процесі управління фінансовими потоками банку, об'єкти управління можуть бути конкретизовані. Зокрема, на певних етапах управлінського процесу об'єктами можуть бути

капітал банку, зобов'язання, портфелі кредитів, цінних паперів чи реальних інвестицій. Рівень деталізації об'єктів вибирають залежно від визначеної мети та обсягів доступної інформації. За потреби можуть також використовуватися дані аналітичного обліку, що забезпечує можливість формувати кілька об'єктів управління в межах одного балансового рахунка.

Управління активами і пасивами потрібно підтримувати наявністю достовірної інформацією, яка містить архівну інформацію про банк і прогнози його розвитку, архівну ринкову інформацію та прогнози його розвитку загалом і загальне бачення управлінської структури. Хоча більша частина цієї інформації доступна, неможливість її розміщення в зручному форматі є значною перешкодою в процесі управління активами і пасивами.

Уся ця інформація має бути зібрана для складання зручної та необхідної для діяльності звітності. Рівень упровадження (і затрат) відображає концептуальне здійснення процедур управління активами і пасивами, яке дедалі більше стає складнішим через зростаючі потреби до детального і всебічного аналізу. Одні банки розпочинають цей процес, використовуючи наявні інструменти, інші застосовують досконалі комп'ютерні програми.

При оцінюванні процесів управління активами та пасивами банків варто враховувати такі аспекти:

- макроекономічну ситуацію й трансформацію кон'юнктури банківського сектору;

- здійснення нераціонального кредитування, що пов'язано з виконанням сезонних потреб, тимчасових потреб за рахунок наявних фінансових ресурсів банків (пасивні операції банків відіграють головну роль);

- активні операції з цінними паперами, що призводять до зміни структури портфеля активів та пасивів банку: з одного боку, відбувається збільшення залишків на рахунках бюджетних організацій, а з іншого – відплив коштів з поточних і депозитних рахунків суб'єктів економічного господарювання;

– жорстку монетарну політику, спрямовану на зменшення кредитування бюджету, розширення операцій на відкритому ринку, що за відсутності операцій з кредитування платіжного обороту призводять до скорочення обсягів ресурсів банків;

– високу взаємопов’язаність пасивних та активних операцій банків, що зумовлює необхідність створення певних фондів, котрі можуть послабити цей зв’язок. До таких фондів зараховують власний капітал, залишки грошових коштів на коррахунках, залишки на резервних рахунках. Обсяги цих фондів визначаються характером жорсткості монетарної політики центрального і комерційного банків.

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

– одержання процентних доходів за всіма видами виданих кредитів і купонних цінних паперів, а також дивідендів за акціями й дисконта за векселями;

– зміну ринкової вартості портфеля цінних паперів;

– виплату процентів за залученими ресурсами всіх видів;

– чистий приплив (відплив) нових ресурсів (власних і залучених);

– зміну вартості активів, зумовлену необхідністю їхньої позапланової реалізації для виконання поточних зобов’язань чи переказу грошових коштів в інші види вкладень.

Банківські установи при скоординованому управлінні фінансовими потоками мають дотримуватися таких принципів (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Принципи управління фінансовими потоками в банку

Урахування вимог банківського регулювання	Банки мають дотримуватись вимог регулюючих органів.
Ліквідність	Банки мають контролювати ризик ліквідності, тобто створювати конгруентне (узгоджене) покриття активу балансу пасивом як за термінами, так і за сумами. У банківській практиці ліквідність оцінюють за допомогою системи відносних показників (нормативи ліквідності).
Мінімізація витрат	Одним з її аспектів є мобілізація відносно дешевих залучених і запозичених ресурсів. Це сприятиме зменшенню валових витрат на проведення банківських операцій і підвищення прибутковості. Для цього має ефективно працювати маркетингова служба в банку, яка постійно досліджуватиме ринок, здійснюватиме пошук принципово нових операцій для клієнтів. При цьому цей напрям діяльності сприятиме не лише зменшенню витрат, а й диверсифікуватиме банківські продукти, за рахунок чого збільшуватиметься ресурсний потенціал банку.
Задоволення потреб клієнтів	З одного боку, банк намагається мінімізувати витрати, а з іншого – орієнтується на потреби клієнтів, щоб не лише зберегти наявну структуру клієнтури, а й залучити нових клієнтів. Разом з тим, банк має забезпечити одержання мінімальної маржі для покриття всіх витрат і одержання хоча б мінімального прибутку.
Прибутковість	Менеджери банку мають постійно аналізувати фінансові ринки з метою залучення коштів за найдешевшими цінами та їхнім якнайдорожчим розміщенням (рис. 7.3).
Мінімізація ризиків	Менеджери банку мають оцінювати та управляти банківськими ризиками, найважливішими серед яких є процентний ризик, ризик ліквідності тощо.

Можливі дії з точки зору дотримання вимог регулюючих органів полягають у поліпшенні умов урахування мобілізації та розміщення ресурсів у банківських нормативах. Проте це може здій-

снюватися через власні дії банку обмежено. Принципи організації врахування мобілізації ресурсів у банківських нормативах спрямовані на побудову структури банківського балансу, зорієнтованої на дотримання вимог регулюючих органів. Разом з цим, ступінь їхнього урахування у банківських нормативах не можна розглядати як абсолютний максимум політики управління активами і пасивами, оскільки необхідно брати до уваги також й інші дії.

Якість інструментів мобілізації банківських ресурсів залежить від витрат на мінімальні резерви. Таким чином, слід дослідити, як мінімізувати витрати на обов'язкові резерви для залучення банківських коштів. Як відомо, процентні ставки за цими резервами встановлює центральний банк, тому банківські установи можуть лише обмежено впливати на обсяг і структуру залучених ресурсів. Це означає, що банк може здійснити, з одного боку, перегрупування всередині послуг з мобілізації ресурсів, а з іншого – замінити одні ресурси іншими. Це виявляється у здійсненні перегрупування вкладних послуг із високими процентними ставками за обов'язковими резервами у нижчі або збільшення збуту послуг з мобілізації ресурсів, звільнених від обов'язкового резервування.

Проте слід урахувувати зацікавленість банку в такому перегрупуванні, оскільки воно не завжди здійснює позитивний вплив на формування ресурсної бази. Так, перегрупування вкладів до запитання у строкові депозити з метою зменшення мінімальних резервів інколи відхиляється взагалі, тому що це призводить до обернено пропорційного підвищення процентних витрат. Отже, така мінімізація обов'язкових резервів не поліпшить ні якості ресурсів згідно з урахуванням у банківських нормативах, ні стабільності обсягу залучених коштів; до того ж це є наслідком подорожчання банківських ресурсів, оскільки відбувається підвищення процентних витрат, що відповідно призводить до зменшення прибутку банку.

Банк, мобілізуючи ресурси за допомогою ліквідності, має постійно аналізувати потребу в коштах. Завдання банку при цьому полягає в створенні узгодженого (конгруентного) покриття активу

балансу пасивом як за термінами, так і за сумами. Наступний приклад конкретизує вищесказане.

Банк залучає ресурси з грошового ринку та ринку довгострокових капіталів. Одночасно він надає кредит фірмі «А» терміном на 5 років у сумі 10000 грн. Для цього банк має створити джерело коштів, щоб здійснити вищезазначену угоду. Він має змогу на цей момент одержати необхідні ресурси на грошовому ринку (купуючи їх на міжбанківському ринку терміном на два дні). Таким чином, банк бере на себе ризик ліквідності, оскільки покриття балансу пасивом є неузгодженим. Протягом двох днів він має купити ресурси на ринку капіталів, тобто здійснити конгруентне покриття, щоб мінімізувати ризик ліквідності.

Отже, важливим принципом управління активами і пасивами є їх відповідність за розмірами і термінами.

Систематичне зіставлення активів і пасивів балансу за сумами і термінами дає змогу уникнути появи процентного ризику банку, забезпечити необхідну диверсифікацію залучених і запозичених ресурсів, а також уникнути банкрутства через незабезпеченість позик банківськими ресурсами. Як правило, оцінювання відповідності вказаних груп активів і пасивів у банківській практиці прийнято здійснювати не за абсолютними сумами, а за допомогою системи відносних показників, що виражають співвідношення між різними статтями активу і пасиву банківського балансу. В межах регулювання ліквідності балансу банку НБУ встановив обов'язкові нормативи ліквідності, які спонукають банки адекватно оцінювати залучені ресурси і враховувати потенційні потреби клієнтів.

Виникає питання щодо того, як банк може конкретно забезпечити постійну ліквідність свого балансу. У короткострокових касових угодах установлюється ліквідність наступного і найближчого періодів, зіставляються майбутні надходження та виплати і вирівнюються пікові точки, які виникають із цих потоків. Банк має постійно піклуватися про достатні ліквідні резерви. Так, згідно із збалансованим методом управління ліквідністю, який застосовують у світовій бан-

ківській практиці, частину очікуваного попиту на ліквідні ресурси потрібно нагромаджувати у вигляді першокласних ліквідних коштів (цінних паперів, які швидко можна реалізувати, депозитів в інших банках). Інші ж потреби у ліквідних ресурсах мають забезпечуватися попередніми угодами про відкриття кредитної лінії з банками-кореспондентами чи іншими постачальниками коштів. Потреби в ліквідних ресурсах, які виникають раптово, доцільно покривати короткостроковими позиками. Величина довгострокових потреб у ліквідних коштах за поширеною стратегією збалансованого управління ліквідністю (активами і пасивами) має бути спрогнозована, а кошти для задоволення потреб можна зберігати у вигляді коротко- і середньострокових позик і при виникненні потреби в ліквідних ресурсах швидко перетворити в готівку.

Згідно з політикою ліквідності потрібно, щоб розміри трансформації термінів залишалися у певних межах. Проте зважена політика управління ліквідністю, враховуючи принципи рентабельності, передбачає лише необхідний і максимально обмежений обсяг ліквідності.

Управління активами і пасивами потрібно здійснювати також відповідно до політики мінімізації витрат. Одним з її положень є надходження на пасивні рахунки відносно дешевих залучених і запозичених коштів. Це сприяє зменшенню валових витрат на проведення банківських операцій (а отже, збільшенню прибутковості). Для цього в банку має ефективно працювати маркетингова служба, яка досліджуватиме ринок, здійснюватиме пошук принципово нових операцій для клієнтів (трастові операції, відкриття депозитів із гнучким режимом користування). Цей напрям діяльності не лише сприятиме зменшенню витрат, а й диверсифікуватиме банківські продукти, за рахунок чого зростатиме ресурсний потенціал комерційних банків. Окрім цього, банки мають удосконалювати наявні види послуг, здійснюючи їхню модифікацію і відповідно не лише задовольняючи потреби своїх постійних клієнтів, а й залучаючи нових, які мають різний характер діяльності.



Завданням банку є також управління активами і пасивами для забезпечення прибутковості. Для цього банк постійно аналізує ринки грошових коштів з метою залучення ресурсів за найдешевшими цінами та їхнім якнайдорожчим розміщенням. Доволі корисною є зарубіжна методика, згідно з якою банки постійно прогнозують стан процентних ставок на різних ринках. Якщо процентні ставки мають тенденцію до зниження, то для банку у заданий момент вигідно здійснювати так звану процедуру «активування», а саме: банк надає кредити на початку цього періоду і на тривалий термін (бо це вигідно через вищі у цей момент процентні ставки). Мобілізацію ресурсів для цього виду активних операцій на відповідний термін вигідно здійснити пізніше, коли процентні ставки будуть нижчими (тобто залучити ресурси якнайдешевше). Так, якщо банк надав кредит на десять років сьогодні, то залучити ресурси на ринку капіталів найкраще лише через півроку. А в даний момент доцільно купити ресурси на ринку грошей (наприклад, на ринку МБК). І хоча на ринку міжбанківських кредитів ресурси завжди дорожчі, але банк переплачує в певний момент з надією, що пізніше (у нашому разі через півроку) одержить дешеві ресурси на ринку капіталів і не лише покриє високі затрати (чи навіть збитки), а й одержить високі прибутки. Цю ситуацію відображено на рис. 7.2.

### Поведінка банку на фінансовому ринку при зниженні процентних ставок

Прогноз процентної ставки: ↓

Початкова фаза залучення ресурсів на ринку грошей терміном на 0,5 року	Кінцева фаза залучення ресурсів на ринку капіталів терміном на 4,5 року
--	---

**Рис. 7.2. Методика управління банком для забезпечення прибутковості**

І навпаки, коли процентні ставки зростають, то для банку вигідно залучати ресурси на тривалий термін. А довгостроковий кредит вигідно надати пізніше, наприклад, через півроку (коли процентні ставки будуть нижчими). А на перших півроку банк продає свої ресурси на ринку грошей (наприклад, під 3%). І хоча за цей період банк матиме збитки ( $3\% - 5\% = -2\%$ ; оскільки залучення ресурсів на ринку капіталів він здійснив під 5%, а продає під 3%), але він сподівається, що через півроку надасть кредит під 10,5% на ринку капіталів. Отже, якщо дійсно процентні ставки зростуть і через півроку становитимуть 10,5%, то банк покриє понесені збитки та одержить прибутки, тобто:  $10,5\% - 5\% = 5,5\%$  і  $5,5\% - 2\% = 3,5\%$  (чистий прибуток банку). Варіанти залучення ресурсів при прогнозі зростання процентних ставок відображено на рис. 7.3.

### Поведінка банку на фінансовому ринку при зростанні проценти ставок

Прогноз процентної ставки: 

Початкова фаза надання кредиту на ринку грошей терміном на 0,5 року	Кінцева фаза надання кредиту на ринку капіталів терміном на 4,5 року
---	--

**Рис. 7.3. Методика управління банком для забезпечення прибутковості**

Хоча результатом такої політики управління активами-пасивами можуть бути великі прибутки, але при неправильності прогнозування це може призвести до значних збитків, оскільки цьому методу управління властиві високі ризики. Так, здійснюючи неконгруентне покриття, слід орієнтуватися на невисоку ризикованість операцій.

При мобілізації ресурсів банк має задовольняти потреби клієнтів. Останні зацікавлені вкладати гроші саме у той банк, який запропонує вищі процентні ставки. Відповідно банк, з одного боку, намагається мінімізувати витрати на залучення ресурсів, а з іншо-

го, – орієнтується на потреби клієнтів, щоб не лише зберегти існуючу структуру клієнтури, а й залучити нових. Разом з тим, банк має забезпечити собі мінімальну маржу для покриття всіх витрат і одержання хоча б найнижчого прибутку. Доцільно зазначити, що банки за кордоном доволі часто погоджуються на невелику маржу (0,3–0,4%), яка є підсумком невисоких процентних ставок на пасивні продукти банку за умови великої кількості клієнтів. У цьому році оборотність цих ресурсів значно швидша і за рахунок кількості угод банк є прибутковим, а отже, має високу рентабельність.

### **7.3. Стратегії управління активами і пасивами банків**

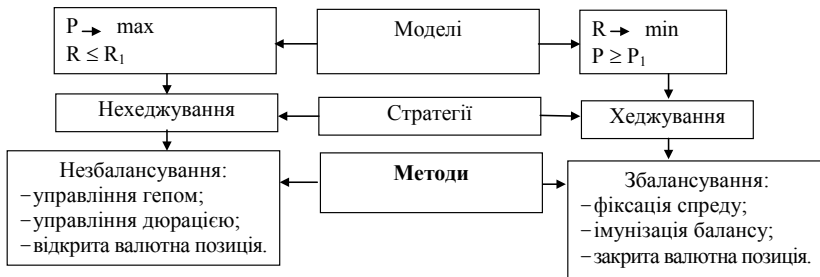
Банк повинен мати певну стратегію управління активами і пасивами (УАП), основою якої є загальна стратегія банку. Оскільки ринкова вартість банку підвищується за таких двох обставин – збільшення прибутку за умови постійного рівня ризику або зменшення ризику за умови стабілізації прибутку, то вибір стратегії управління активами і пасивами банку незначний.

Кожна фінансова установа вирішує для себе дилему «ризик-дохід». Основний принцип теорії фінансів такий: «Ціна більшого прибутку – більший ризик». Пошук оптимального їхнього співвідношення є найважливішим завданням керівництва кожного банку. Саме інтегрований підхід до управління активами і пасивами дає змогу вирішити **проблему оптимізації співвідношення між прибутковістю і ризиком**.

У загальному вигляді управління банківськими фінансами має три рівні – стратегічний, тактичний та оперативний.

*Стратегічний рівень* полягає в тому, що максимізація ринкової вартості кожної фірми розглядається як пріоритетне завдання, мета фінансового менеджменту. Найвиразнішим показником діяльності компанії, в тому числі банку, є ринкова ціна її акцій. Банки не є винятком із цього правила, оскільки більшість з них належить до акціонерних і їхні власники зацікавлені в збільшенні вартості акці-

онерного капіталу та відповідних доходів. На зміну ринкової вартості акціонерного капіталу впливає два основні фактори – чистий прибуток і рівень ризику банку. Вартість акцій банку зростатиме, якщо очікується підвищення дивідендних виплат у майбутньому або за сталої прибутковості зменшується рівень ризику, який бере на себе банківська установа. Менеджери можуть працювати, плануючи збільшення майбутніх доходів, зменшення ризиковості операцій або підвищення вартості акцій банку. Таким чином, вибір стратегій управління фінансами банку незначний – їх лише дві (рис. 7.4).



**Рис. 7.4. Стратегії управління активами і пасивами банку [17]**

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

По-друге, можна обрати стратегію мінімізації ризиків. Цей підхід дає змогу стабілізувати фінансові результати діяльності банку, якщо рівень прибутковості задовольняє його керівництво. В цьому разі менеджери банку приділяють велику увагу збалансованому підходу до управління активами та пасивами.

Потрібно наголосити, що вибір найбільш раціональної стратегії управління є індивідуальним і залежить передусім від настроїв, сподівань і преференцій власників (акціонерів) банку.

Стратегія максимізації прибутку передбачає свідоме прийняття ризику, характеризується спекулятивними тенденціями і реалізується через застосування незбалансованих підходів до управління активами й пасивами банку (які не передбачають вирівнювання окремих статей балансу за обсягами чи термінами), наприклад, таких як управління гепом, дюрацією, додержання відкритої валютної позиції, формування агресивного портфеля цінних паперів, проведення спекулятивних операцій із фінансовими деривативами. Основне завдання управління за такого підходу – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний, який загрожує існуванню банку і може призвести до банкрутства.

Стратегію мінімізації ризику вибирають тоді, коли рівень прибутковості банку задовольняє керівництво та акціонерів, а основною метою є стабілізація фінансових результатів. У цьому разі мета досягається за допомогою таких прийомів управління активами і пасивами банку, як увідповіднення термінів та обсягів активів і зобов'язань, чутливих до змін процентної ставки (фіксація спреду); імунізація балансу; утримання закритої валютної позиції; формування збалансованого портфеля цінних паперів (наприклад, індексного портфеля); проведення операцій хеджування та страхування ризиків тощо. Так, на практиці досягти повної відповідності активних і пасивних статей балансу неможливо, але ця стратегія потребує передусім максимально можливого узгодження балансових позицій. Завдання банківського менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити ефективну реалізацію обраної банком стратегії.

На цьому рівні управління банківськими фінансами орієнтуються на ринкову оцінку власного капіталу банку. Результати фінансової діяльності банку оцінюють у координатах «прибутковість-ризик» за допомогою укрупнених показників, таких як співвідношення між власним капіталом, зобов'язаннями та активами

банку, конкурентний рівень прибутку на активи (ROA) та прибутку на капітал (ROE). Показники, що характеризують банківські ризики, теж модифікуються залежно від особливостей управлінського процесу. Ризик банку у довгостроковому періоді характеризується показником мультиплікатора капіталу (МК), який розраховують як співвідношення активів банку до його капіталу. Зі збільшенням значення мультиплікатора капіталу ризиковішою визнається фінансова структура банку. Традиційним інструментарієм дослідження є методика декомпозиційного аналізу прибутку на власний капітал, відома в теорії корпоративних фінансів як модель Дюпона. Менеджмент банку може використовувати методику декомпозиційного аналізу в процесі фінансового планування. Цей підхід застосовують для визначення цільового рівня прибутку, необхідного для досягнення наперед заданих параметрів фінансової діяльності банку (ROE і ROA) за фіксованої фінансової структури (МК).

На *тактичному (портфельному)* рівні об'єктом управління є окремі банківські портфелі, кількість і склад яких визначається необхідним рівнем деталізації. З погляду інформаційного забезпечення, найзручнішою базою класифікації портфелів будуть ті самі ознаки, за якими класифіковано балансові рахунки в Плані рахунків бухгалтерського обліку банківських установ України. Проте потрібно пам'ятати, що класифікаційну ознаку вибирають залежно від мети управлінського процесу, а тому не обов'язково пов'язувати її тільки з бухгалтерськими рахунками. Вибір методів управління портфелями не залежить від рівня деталізації управлінських процедур, а визначається специфікою того чи іншого виду портфельних активів (кредити, цінні папери, реальні інвестиції, валютні кошти та ін.). Особливістю цього рівня управління банківськими фінансами є прийняття управлінських рішень щодо кожного окремого банківського портфеля. У такому разі портфелі розглядаються в координатах «дохідність – ризик» ізольовано, без урахування взаємозв'язків з іншими портфелями. Управлінські рішення спрямовано на пошук оптимальної структури та складу

кожного банківського портфеля. Так, за умови формування всіх портфельів за принципом максимізації дохідності та обмеження допустимого ризику вартість капіталу банку за інших однакових умов зростатиме. Проте автономне управління банківськими портфелями не дає змоги оптимізувати загальну структуру балансу та фінансові показники діяльності банку.

Завдання оптимізації загальної структури балансу та фінансових показників діяльності банку вирішується *на рівні оперативного управління* фінансовими потоками банку. На цьому рівні застосовують методи інтегрованого управління балансом банку, об'єднані за назвою «управління активами і пасивами банку» (УАП). Оперативне управління активами і пасивами пов'язане передусім зі щоденним управлінням банківським балансом, яке здійснюється з позицій оцінювання співвідношення «прибуток-ризик». Цей підхід базується на виявленні інтегральних показників, які характеризують співвідношення активів і пасивів банку. Інтегральні показники одержують через «згортання» окремих показників і розглядають як загальносистемні характеристики. Прибутковість характеризується традиційними для банківської діяльності показниками (прибуток, маржа, спред) і похідними від них – чиста процентна маржа, чистий спред, маржа прибутку тощо. Показники прибутковості за економічним змістом є інтегральними, оскільки розраховуються «згортанням» доходів і витрат (і в грошовому вимірі, і у процентах). У процесі оперативного фінансового управління показники ризиковості конкретизуються для кожного виду ризику. До інтегральних показників, які відображають рівень ризиковості фінансової діяльності банку, належать такі: розрив ліквідності – невідповідність між термінами та сумами активів і зобов'язань (ризик незбалансованої ліквідності); геп – дисбаланс між активами та зобов'язаннями, чутливими до зміни процентної ставки на ринку впродовж певного періоду (процентний ризик); валютна позиція – різниця між сумою активів і зобов'язань у тій самій іноземній валюті (валютний ризик); індикатор імунізації ба-

лансу – розрив між дюрацією активів і дюрацією пасивів банку (ринковий і процентний ризики). Зв'язки між прибутком і ризиком банку формалізуються в процесі побудови системи аналітичних моделей. Між показниками прибутковості та ризику є і функціональні, і стохастичні залежності, виявлення яких дає змогу сформувати систему аналітичних моделей. Ці моделі – це ефективний інструмент інваріантного аналізу для оцінювання ймовірних наслідків прийняття тих чи інших управлінських рішень за різних сценаріїв зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Заслугує на увагу класифікація стратегій управління активами та пасивами. Доцільно виокремити такі стратегії управління активами і пасивами банку: найбільш ефективна, ефективна, максимізації чистої процентної маржі, збалансована, стримана, обережна, трансформаційна, спекулятивна, неефективне використання стратегій управління активами та пасивами й реалізований ризик.

Найбільш ефективна стратегія управління активами та пасивами банку характеризується високою прибутковістю при мінімальному рівні ризиків. Використання цієї стратегії є доволі багатограним і складним в умовах глобальних фінансово-економічних дисбалансів світової економіки, оскільки існує об'єктивна необхідність у проведенні оцінювання основних мікро- та макроекономічних факторів впливу та прозорості банківської інформації, яка є первинним джерелом для прийняття управлінських рішень.

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

Стратегія максимізації чистої процентної маржі банку при незначному/помірному рівні ринкових ризиків на засадах оптимізації портфелів активних та пасивних операцій сприятиме забез-



печенню зростання вартості власного капіталу. Використання цієї стратегії означає, що банківський менеджмент акцентує увагу на величині ЧПМ, однак за рахунок неефективного управління витратами отримує середній/ нижчий від середнього рівень рентабельності активів.

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

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

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

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

є доволі складним і багатогранним, тому потребує застосування широкого спектра інструментів управління, які забезпечать досягнення стратегічних цілей банку.

Спекулятивна стратегія управління активами та пасивами банку схожа на трансформаційну, характеризується значним рівнем ризиків та має за мету максимізацію показників прибутковості. Практичне використання цієї стратегії спричиняє нестабільність діяльності банку. Стратегія спрямована на розширення спектра діяльності з метою збільшення процентних доходів при значному рівні ринкових ризиків. Неефективне управління активами та пасивами банку може призвести до високого рівня ризиків та зниження показників прибутковості. Існує високий ризик переміщення вниз та вправо на площині матриці.

Неефективне використання стратегій управління активами та пасивами банку характеризується низьким чи навіть від'ємним рівнем прибутковості за умови середнього чи підвищеного рівня ризиків. Це пояснюється неефективними прийняттями управлінськими рішеннями щодо формування структури портфеля активів та пасивів банку за термінами, сумами й термінами до погашення, що призводить до зростання ризикованості та зниження прибутковості. Будь-яка помилка в процесі управління може призвести до критичного рівня ринкових ризиків, незадовільного рівня прибутковості, погіршення стабільності та платоспроможності.

Реалізований ризик є підсумком неефективного управління активами і пасивами банку та характеризується складним його фінансовим станом, який виражається у від'ємних показниках прибутковості, рентабельності, значним/катастрофічним кредитним ризиком, дефіцитом ліквідності та значними дисбалансами, що виникли внаслідок неефективних управлінських дій та потребують антикризового управління.

Отже, волатильність і невизначеність фінансових ринків, розвиток та поява новітніх банківських технологій, продуктів і послуг зумовлюють об'єктивну потребу у формуванні науково об-

грунтованої системи управління активами та пасивами банків як її об'єктивно необхідної передумови й впровадження нових фінансових стратегій управління банківською установою, адаптивних до сучасних умов функціонування й динамічності макроекономічного середовища для вирішення науково-практичних завдань зростання прибутковості й покращання системи управління активами та пасивами банків України.

#### **7.4. Методи управління активами і пасивами банківських установ**

Реалізація управління активами і пасивами здійснюється через систему аналітичних моделей та методів управління. Необхідною умовою їхнього ефективного застосування є можливість доволі точно передбачати та прогнозувати зміни напряму, величини та швидкості руху цінової динаміки, валютних курсів, фондових індексів, товарних цін. У країнах з високим рівнем інфляції, нестабільною політичною та економічною ситуацією прогнозування цінової динаміки ускладнене, а тому використання деяких методів управління активами і пасивами стає проблематичним.

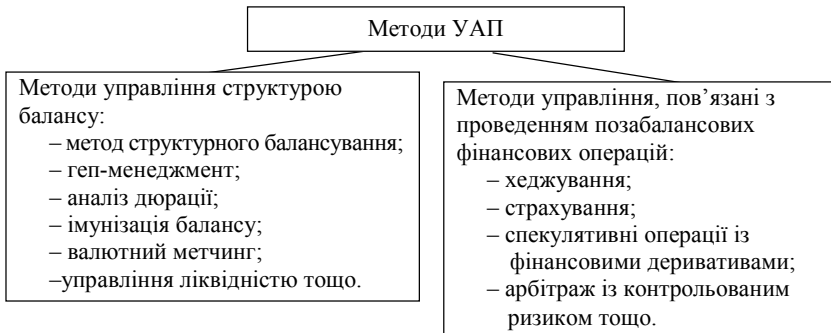
Вибір методів управління активами і пасивами залежить від багатьох факторів – від кон'юнктури ринку, в тому числі і банківського, законодавчих та нормативних актів, внутрішніх цілей банківської організації та ін. Однак у банківській практиці існує кілька загальних теоретичних підходів.

У процесі реалізації будь-якої зі стратегій управління активами і пасивами використовуються дві групи методів (рис. 7.5).

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

кож містити графічні, статистичні, економіко-математичні методи та інші, які спрямовані на репозиціонування структури балансу для зниження заданих параметрів ризиків.

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



**Рис. 7.5. Методи управління активами і пасивами**

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

У міжнародній практиці інтегрований підхід до управління активами і пасивами динамічно вдосконалюється, а новітні методи часто поєднують балансові та позабалансові операції.

За допомогою методу структурного балансування портфелів активів і пасивів за термінами і сумами банк фіксує спред і нейтралізує зміни процентних ставок. При цьому **збалансована**

**стратегія** передбачає встановлення повної відповідності між сумами та термінами залучення і розміщення коштів. Ця стратегія не максимізує, а стабілізує прибуток, мінімізуючи процентний ризик. **Незбалансована стратегія** надає потенційні можливості для одержання підвищених прибутків за рахунок зміни процентних ставок. Згідно з незбалансованою стратегією управління, терміни залучення пасивів мають бути меншими, ніж терміни їхнього розміщення, якщо прогноз свідчить про майбутнє зниження процентних ставок, і навпаки.

Найпопулярнішими методами управління структурою балансу, яку використовують нині банки, є **управління дисбалансами** (управління гепом).

Стратегія управління гепом – це стратегія управління розривом або незбалансованістю активів і пасивів банку зі змінною та фіксованою ставкою. Це підхід до формування банківського портфеля, що виражається сумою перевищення (нестачі) активів із змінною (фіксованою) ставкою над пасивами зі змінною (фіксованою) ставкою в певний період.

На думку більшості економістів, ГЕП-менеджмент – основний блок управління активами і пасивами банку на основі розриву за обсягами між чутливими до зміни процента активами і чутливими до такої самої зміни пасивами.

У процесі управління активами та зобов'язаннями для встановлення контролю над рівнем ризику процентної ставки оцінюється чутливість окремих статей і банківського балансу загалом до процентного ризику. Індикатором чутливості балансу до процентного ризику є показник гепу («gap» – «розрив, дисбаланс») (рис. 7.6 – 7.7, табл. 7.3).

Для визначення показника гепу всі активи і пасиви банку поділяють на дві групи: чутливі до змін процентної ставки та нечутливі до таких змін. Такий поділ можна здійснити лише в межах конкретно визначеного часового інтервалу. Отже, відправним пунктом аналізу розриву є визначення горизонту планування ризи-

ку зміни процентних ставок. Горизонт планування безпосередньо визначатиме оцінку розриву. При цьому виникає проблема: чим триваліший період вибираємо, тим більшу частину активів і пасивів аналізуємо щодо ризику зміни процентних ставок. Водночас при збільшенні планового горизонту точність аналізу зменшується, оскільки не беруться до уваги дрібні коливання. Таким чином, можна розробляти кілька варіантів аналізу на різні терміни.

Визначення горизонту планування ризику зміни процентних ставок:

- до 7 днів, 7–31 день – короткострокові активи і пасиви;
- 32 – 92, 93 – 183 – середньострокові активи і пасиви;
- 184 – 365, більш ніж 365 – довгострокові активи і пасиви.

Розмежування активів і пасивів банку на дві категорії:

- активи і пасиви, чутливі до змін процентних ставок (АЧП/ПЧП);
- активи і пасиви, нечутливі до змін процентних ставок.

Кількісне визначення гепу:  $\text{геп} = \text{АЧП} - \text{ПЧП}$ .

Якщо  $\text{АЧП} > \text{ПЧП}$ , то геп додатний;

$\text{АЧП} < \text{ПЧП}$  – геп від’ємний;

$\text{АЧП} = \text{ПЧП}$  – геп нульовий.

Контроль за ризиком зміни процентних ставок:

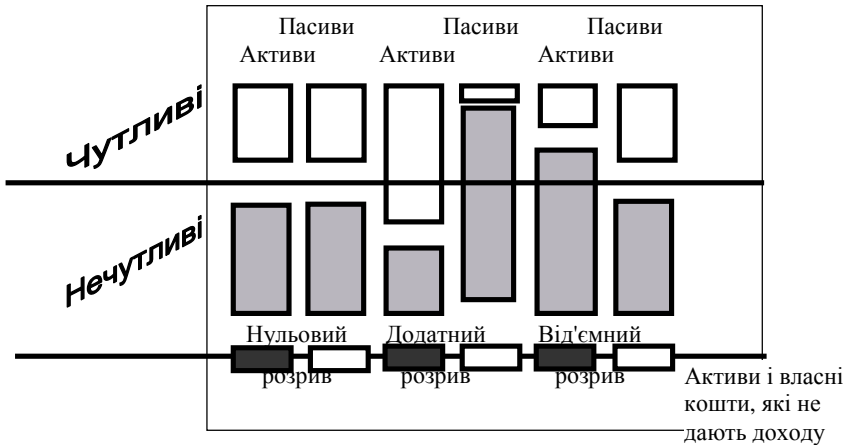
- наступаюча стратегія – зміна структури активів і пасивів банку з метою отримання вигоди від прогнозованої зміни процентних ставок;
- оборонна стратегія – збалансування обсягів АЧП і ПЧП у межах планового горизонту.

### Рис. 7.6. Послідовність геп-менеджменту

Як правило, часовий горизонт вітчизняні банки поділяють на такі інтервали:

- до 7 днів – короткострокові активи і пасиви;
- від 7 до 31 дня – короткострокові активи і пасиви;

- від 31 до 92 днів – середньострокові активи і пасиви;
- від 93 до 183 днів – середньострокові активи і пасиви;
- від 184 до 365 днів – довгострокові активи і пасиви;
- більш ніж 365 днів – довгострокові активи і пасиви.



**Рис. 7.7. Геп (розрив)**

Наступний етап процесу аналізу розриву полягає у розроз'яженні активів і пасивів на дві категорії. До першої категорії належать активи і пасиви, на дохідність яких безпосередньо впливає зміна процентних ставок протягом періоду, що аналізується. Активи і пасиви, чутливі до змін процентних ставок, містять ті з них, які будуть переоцінені протягом аналізованого періоду (тобто чутливими до змін процентних ставок будуть ті активи і пасиви, за якими сплачувані та отримувані процентні ставки змінюються зі зміною ринкових ставок). Прикладом активів, чутливих до змін процентних ставок (АЧП), є такі: кредити, які погашаються в аналізований період, кредити із змінною процентною ставкою, цінні папери, що погашаються. Прикладом пасивів, чутливих до змін процентних ставок (ПЧП), є такі: вклади (депозити), за якими закінчується термін договору, вклади із змінною процентною став-

кою, міжбанківські кредити, які будуть повернені в аналізований період. Інакше кажучи, до активів і пасивів, чутливих до змін процентної ставки, належать всі активи і пасиви із змінною процентною ставкою, а також ті з них, які будуть погашені в ході періоду, що аналізуються. Довгострокові кредити і депозити потрапляють до тих активів і пасивів, які чутливі до змін процентних ставок лише при наближенні їхнього терміну погашення до горизонту планування ризику зміни процентних ставок.

Третій етап аналізу розриву полягає безпосередньо в його кількісному визначенні. Різниця між АЧП і ПЧП є гепом чи розривом (англ. «gap» – «розрив»).

$$Gen = АЧП - ПЧП,$$

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

$$p = АЧП / ПЧП.$$

Розрив вважають позитивним, якщо сума чутливих до змін процентних ставок активів перевищує суму чутливих до змін процентних ставок пасивів:

$$p > 0 \text{ або } p > 1,$$

і навпаки, негативним, якщо:

$$p < 0 \text{ або } p < 1 \text{ (рис. 7.8)}.$$

Після визначення розриву керівництво банку може приступати до контролю ризику зміни процентних ставок у межах банківського портфеля. Головна ідея управління гепом полягає в тому, що величина та вид (додатний або від'ємний) гепу мають відповідати прогнозам зміни процентних ставок.

При цьому можна використовувати дві стратегії – наступаючу (агресивну) й оборонну.



Наступаюча, чи агресивна, стратегія управління ризиком зміни процентних ставок має два етапи:

- прогноз тенденції зміни процентних ставок;
- зміна структури активів і пасивів з метою отримання вигоди від прогнозованої зміни процентних ставок.

Якщо прогнозується збільшення процентних ставок, банк одержить додаткову вигоду за наявності позитивного розриву. Якщо передбачається зменшення загального рівня процентних ставок, для одержання додаткової вигоди банк повинен мати негативний розрив (табл. 7.3).

Правило управління гепом:

- якщо геп додатний, то зі збільшення процентних ставок маржа банку зростатиме і, навпаки, у разі їхнього зменшення маржа зменшуватиметься;
- якщо геп від’ємний, то зі збільшенням процентних ставок маржа банку зменшуватиметься, а з їхнім зменшенням – збільшуватиметься.

Це означає, що для банку не так вже й важливо, як змінюються процентні ставки на ринку. Головне, щоб геп відповідав тому напрямку руху ставок, який забезпечить підвищення прибутку, тобто був додатним за підвищення ставок і від’ємним – за їхнього зниження.

Таблиця 7.3

**Взаємозв’язок зміни загального рівня  
процентних ставок і рентабельності банку**

<b>Розрив</b>	<b>Ринкові процентні ставки</b>	<b>Прибуток</b>
Позитивний (АЧП>ПЧП)	Збільшуються	Збільшується
Позитивний (АЧП>ПЧП)	Зменшуються	Зменшується
Від’ємний (АЧП<ПЧП)	Збільшуються	Зменшується
Від’ємний (АЧП<ПЧП)	Зменшуються	Збільшується

Оборонна стратегія спрямована на послаблення впливу змін у ринкових процентних ставках на зміни прибутку банку. За цієї стратегії не вимагається прогнозувати процентні ставки, тому її доцільно використовувати в тих випадках, коли тенденцію зміни процентних ставок важко спрогнозувати або вони хаотично коливаються. Вибираючи оборонну стратегію, банк прагне балансувати обсяги АЧП і ПЧП у межах планового горизонту. Ситуація, за якої досягається відповідність між АЧП і ПЧП, називається збалансованим або нульовим розривом. Якщо банк досягнув нульового розриву, то при збільшенні процентних ставок підвищується процентні доходи і в тій самій пропорції зростають процентні витрати. В результаті процентна маржа і чистий процентний дохід не змінюються. Аналогічно зменшення загального рівня процентних ставок однаковою мірою знизить і процентні доходи, і процентні витрати.

Метод гепу дає змогу зважено керувати співвідношенням обсягів активів і зобов'язань банку, проте на практиці виникає необхідність одночасного управління і обсягами, і термінами фінансових потоків банківської установи. Для цього застосовують метод кумулятивного гепу.

Кумулятивний геп обчислюється як алгебраїчна сума (з урахуванням знаків) гепів у кожному періоді, на який поділено аналізований часовий горизонт. Головне завдання менеджменту банку в процесі управління гепом – досягти відповідності між видом гепу та прогнозом зміни напрямку, швидкості й рівня процентних ставок. Необхідною умовою управління гепом є наявність надійного прогнозу (або можливість одержати такий прогноз) і передбачуваність економічної ситуації.

*Стратегій управління процентним ризиком є дві: фіксація спреду та управління гепом. Оскільки прогнозів щодо динаміки ставок і варіантів реструктуризації балансу в банку може бути багато, в межах цих загальних стратегій банківської установи може сформулювати багато альтернативних сценаріїв, які аналізуються за допомогою прийомів імітаційного моделювання. Стратегія фік-*

сації *спреду* передбачає максимальну збалансованість позицій за чутливими активами та зобов'язаннями, тобто нульовий геп. У такому разі маржа банку залишається стабільною, незалежно від коливань процентних ставок на ринку. У разі застосування стратегії фіксації *спреду* одержання підвищених прибутків за сприятливої кон'юнктури ринку є неможливим, тоді як і додатний, і від'ємний гепи дають таку потенційну можливість. Разом із цим, стратегія є найпростішою та доволі надійною, адже вона не потребує ні точних прогнозів, ні складного аналітичного забезпечення.

*Стратегія управління гепом* має за мету отримання підвищених прибутків і передбачає свідомий ризик банку, а тому характеризується як агресивна. У разі реалізації ризику маржа банку зменшиться, що зумовлено підвищенням ставок за від'ємного або їхнім зменшенням за додатного гепу. У процесі реалізації стратегії управління гепом необхідно досягти відповідності між видом гепу (додатний чи від'ємний) та прогнозами зміни напрямку, швидкості й рівня процентних ставок. Запорукою успіху цієї стратегії є наявність надійного прогнозу (або можливість отримати такий прогноз) і передбачуваність економічної ситуації. Якщо спрогнозувати зміну процентних ставок неможливо, наприклад, через нестабільність економіки або під час кризових періодів, набагато безпечнішою для банку буде стратегія фіксації *спреду*.

Зокрема, вітчизняна практика засвідчує, що українські банки здебільшого віддають перевагу стратегії фіксації *спреду*, утримуючи незначний розрив між активами і пасивами з однаковими термінами погашення. Водночас є очевидним, що повністю збалансувати активи і пасиви за термінами неможливо (та й недоцільно), а тому проблеми, пов'язані з управлінням гепом, не втрачають актуальності.

Управління активами і пасивами на основі використання гепу має свої недоліки та переваги. Основними перевагами методу є легкість розуміння, можливість оцінити ризик процентних ставок за термінами виникнення.

Недоліки найбільш розповсюдженого методу УАП щодо управління процентним ризиком є стимулом для розробки нових і більш ефективних методів управління активами та пасивами.

До недоліків методу також зараховують обмеження впливу процентних ставок на процентну маржу, отримання прибутку банком тільки за частиною активів і пасивів (чутливих до зміни процентних ставок) і неможливість оцінювання втрат капіталу банку.

Більшість перерахованих вище недоліків методу гепу створює істотні складнощі при використанні цього методу, але не має принципового характеру і може в тій чи іншій мірі бути подоланою.

У банківській практиці поряд з геп-менеджментом, який акцентує увагу на можливій зміні чистого процентного доходу за визначений період, для оцінювання і мінімізації процентного ризику широко використовується метод аналізу тривалості (дюрації). Цей метод, урахувавши терміни руху грошових коштів – погашення основного боргу та процентних платежів, дає змогу прогнозувати зміну ринкової вартості активів і пасивів банку.

Як і в попередньому методі управління гепом, у процесі управління дюрацією банк може застосувати дві альтернативні стратегії:

- 1) імунізації балансу (мінімізація ризику);
- 2) управління дюрацією (максимізація прибутку) [34].

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

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

**Дюрація** – це розрахунок середньозваженого терміну погашення за активами і пасивами банку. Для розрахунку дюрації портфеля потрібно:

- визначити середньозважений термін погашення для кожного фінансового інструменту;
- зважити кожний розрахунковий показник за ринковою вартістю;
- знайти суму всіх здобутих показників, яка становитиме середньозважений термін погашення портфеля загалом.

Підібравши склад і структуру портфелів так, щоб середній термін погашення портфеля активів приблизно збігався із середнім терміном погашення портфеля зобов'язань, банк може захиститися від негативного впливу ризику зміни процентних ставок. Вартість активів має перевищувати вартість зобов'язань на розмір капіталу. Так, співвідношення між середньозваженими термінами активів і зобов'язань точніше відображається за такою формулою:

$$ДРТа = ДРТн \times \frac{З}{А} .$$

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

Таким чином, концепція управління активами і пасивами банку дає змогу сформувати оптимальну структуру балансу та захиститися від ризиків, спричинених значними коливаннями параметрів фінансових ринків. При цьому баланс розглядається на тільки як звітна форма, а й як генератор доходів і витрат банку, тобто як об'єкт активного управління, параметрами якого є прибутковість і рівень ризику.

Останнім часом з'являються й інші методи управління процентним ризиком, які можна використовувати як методи УАП, наприклад, трансфертне ціноутворення на основні банківські продукти. Згідно з цим методом за допомогою трансфертного ціноутворення за узгодженими термінами погашення можливо досягти мінімізації основних форм процентного ризику банківської установи.

Одним із методів управління активами і пасивами в банку, який у міжнародній банківській практиці використовується для управління ціновими ризиками, є хеджування. На ефективності цього методу при управлінні процентним та валютним ризиками наголошують зарубіжні вчені.

Так, американські економісти Дж. Ф. Маршалл і Віпул К. Бансал стверджують: «Слід було б згадати про те, що стратегія імунізації і стратегія валютного метчингу зовсім не є кращими способами управління процентним та валютним ризиками. При застосуванні цих стратегій часто доводиться жертвувати кращими, більш прибутковими можливостями. У цьому сенсі переважає інша стратегія – стратегія хеджування [49].

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

Універсальність і гнучкість хеджування ризиків за допомогою похідних фінансових інструментів дають змогу акцентувати на перспективах цього методу управління активами та пасивами в Україні.

У сучасних умовах, коли банківські установи інвестували значні за обсягом ресурси в створення апаратно-програмної інфраструктури автоматизації власної діяльності, у них з'явилася можливість для використання нового методу менеджменту активів і пасивів – імітаційного моделювання.

Імітаційні моделі управління активами і пасивами можуть бути створені самостійно фахівцями та відповідними службами банку або замовлені у фірми-консультанта, яка може здійснити відповідний аналіз та подати результати у вигляді звітів чи практичних рекомендацій для керівництва банку.

Аналіз імітаційного моделювання як методу УАП дає змогу стверджувати, що в практиці управління використовуються імітаційні моделі двох типів:

1) статичні моделі дають змогу оцінити потоки коштів, що виникають із поточних балансових і позабалансових статей;

2) динамічне імітаційне моделювання використовує припущення про майбутній напрямок руху процентних ставок і очікувані зміни в діяльності банку в прогнозованому періоді.

Ефективність використання моделей залежить від достовірності вихідних положень і досконалості методології, яка застосовується при моделюванні.

Найбільш розповсюдженою моделлю, яка застосовується при УАП, є багатфакторна модель управління грошовими потоками. Вона дає змогу здійснювати управління коротко- і довгостроковою ліквідністю банку з урахуванням пропорцій розподілу коштів, часових показників, показників рентабельності, собівартості активів і пасивів, основних ризиків.

Як було зазначено, кожний із методів управління активами і пасивами має переваги і недоліки. GAP можна зарахувати до найбільш слабких методів із наведених вище. Такий підхід прийнятний для банків, що мають обмежену ресурсну базу і здобули початкові навички в управлінні процентним ризиком. Його можна розглядати як старт на шляху до більш досконалих методів.

Вибір між методом дюрації й імітаційним моделюванням більш складний, оскільки ці два методи мають різні передумови для застосування. Ідеальним варіантом вважаємо їхнє поєднання, тому що вони взаємодоповнюються.

Отже, остаточний вибір того чи іншого методу управління активами і пасивами має ґрунтуватися на цілях, встановлених у стратегії. При цьому кожен із перерахованих вище методів може зашкодити стабільності розвитку банківської установи через неправильне оцінювання можливостей його застосування і недостатню глибину розуміння.

## **7.5. Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку**

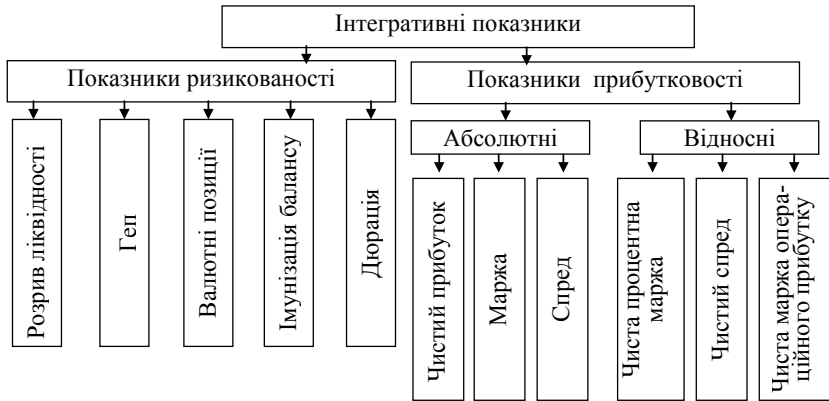
Концепція управління активами і пасивами дає змогу сформувати оптимальну структуру балансу та захиститися від ризиків, спричинених значними коливаннями параметрів фінансових ринків. Процес управління активами і пасивами містить як оперативний, так і плановий компоненти, призначені рухати банк у напрямку досягнення довгострокової мети.

З погляду стратегічного планування довгострокове управління активами і пасивами банку оцінюється за допомогою конкурентного рівня прибутку на активи (ROA) і прибутку на капітал (ROE).

Оперативне управління активами і пасивами пов'язане насамперед зі щоденним управлінням банківським балансом, і щодо цього найпопулярнішими показниками ефективності є процентний прибуток, чиста процентна маржа або прибуток на акцію. Складовою процесу є також управління ризиками, передусім процентним ризиком, валютним ризиком і ризиком незбалансованої ліквідності.

Банківський баланс розглядається як модель, яка описує фінансовий стан банку у бухгалтерських оцінках на фіксований момент часу. При цьому баланс розглядається не тільки як звітна форма, а й як генератор доходів і витрат банку, як об'єкт активного управління, параметрами якого є прибутковість і рівень ризику. Аналіз балансу з цих позицій потребує введення інтегративних показників, які характеризують співвідношення активів і зобов'язань. Ці показники одержують шляхом згортання окремих аналітичних показників (рис. 7.8).





**Рис. 7.8. Інтегративні показники управління активами і пасивами**

До інтегративних показників, які відображають рівень ризиковості, належать:

- розрив ліквідності (невідповідність між термінами і сумами активів і зобов’язань (ризик незбалансованої ліквідності));
- геп – дисбаланс між активами і зобов’язаннями, чутливіми до зміни процентної ставки на ринку протягом певного періоду (процентний ризик);
- валютна позиція – різниця між сумою активів та зобов’язань в одній і тій самій іноземній валюті (валютний ризик);
- індикатор імунізації балансу – розрив між дюрацією активів і дюрацією пасивів банку (ринковий ризик).

До показників прибутковості належать традиційний для банківської діяльності чистий прибуток, маржа, спред та похідні від них – чиста процентна маржа, чистий спред, маржа прибутку та інші, які за економічною природою є інтегративними, оскільки розраховуються шляхом згортання доходів і витрат (у грошовому вимірі та процентах).

Використання інтегративних аналітичних показників дає змогу побудувати систему моделей динамічної фінансової рівноваги

банку, що є ефективним інструментарієм для управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Прибуток до оподаткування обчислюється як різниця між загальними доходами та загальними витратами і складається із процентної та непроцентної маржі.

Чистий прибуток – це прибуток, що залишається в розпорядженні банку після виплати податків (прибуток після оподаткування).

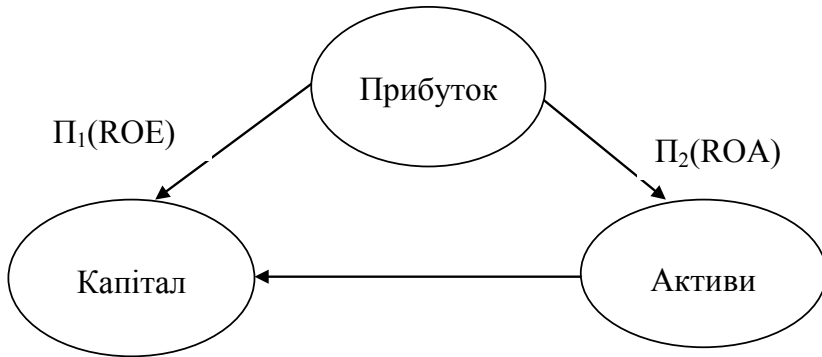
Процентна маржа (процентний прибуток) визначається як різниця між процентними доходами і процентними витратами.

Непроцентна маржа (непроцентний прибуток) банку обчислюється як різниця між непроцентними доходами (комісійні доходи, прибуток від неторговельних операцій, отримані штрафи) і непроцентними витратами (комісійні витрати, витрати на утримання персоналу тощо). Показник непроцентної маржі буває від'ємним, тому що часто непроцентні витрати перевищують непроцентні доходи.

Наведені показники прибутковості вимірюються у грошових одиницях і значною мірою залежать від розмірів банку, а через це непридатні для порівняльного аналізу. Таким чином, для визначення ефективності роботи банку частіше використовуються відносні показники прибутковості.

Для вимірювання прибутковості банку розраховуються такі відносні показники, як співвідношення чистого прибутку після оподаткування до середньої вартості загальних активів (ROA) і співвідношення прибутку до акціонерного капіталу (ROE) (рис. 7.9).

Прибутковість активів характеризує насамперед ефективність діяльності менеджерів (керівництва) і дає змогу порівняти прибутковість одного банку з іншими або загалом із банківською системою. Низька норма прибутку може бути наслідком консервативної позикової та інвестиційної політики або надмірності операційних витрат. Орієнтири прибутковості активів, рекомендовані Світовим банком, установлені за групами банків, і чим вищий розмір активів, тим менший нормативний рівень коефіцієнта прибутковості.



**Рис. 7.9. Розрахунок показників прибутковості**

Однак співвідношення прибутку до активів не свідчить, наскільки ефективно банк працює з точки зору інвесторів та його власників. Іншим поширеним показником прибутковості є норма прибутку на капітал (ROE), одержаний за співвідношенням чистого прибутку до суми акціонерного капіталу банку.

Подасмо деякі важливі, на наш погляд, зауваження.

При визначенні показника ROE у знаменнику слід використовувати величину тільки сплаченого акціонерного капіталу банку. В цьому разі можна оцінити економічну вигоду інтересів акціонерів на інвестований капітал, що створює можливості для подальшого функціонування банку.

При обчисленні показника прибутковості активів (ROA) методологічно правильно було б застосувати в знаменнику середні сумарні активи, що відображало б їхній узагальнюючий характер у часі. Визначаючи вплив різних факторів, зокрема негативний вплив «непрацюючих» активів, структуру та вартість пасивів, інші банківські витрати та заходи, цей показник узагальнено характеризує ефективність роботи банківських менеджерів. Проте у нього є певні недоліки, які найвідчутніші у великих банках, що мають значні міжфіліальні обороти і займаються міжбанківським продажем

ресурсів. Завдяки цьому значно збільшуються загальні активи, а прибуток суттєво не змінюється, що спричинює номінальне зменшення прибутковості активів. Для визначення реального значення цього показника слід використовувати сальдо цих оборотів. Також вважаємо за доцільне при розрахунку показника процентної маржі зіставляти процентний прибуток саме з активами, що дають процентний дохід.

Отже, узагальненим показником при аналізі управління прибутковістю слід вважати прибутковість капіталу, а показник прибутковості активів є частковим, оскільки відображає внутрішню політику банку. В окремому банку останній показник може бути порівняно незначним, а прибутковість капіталу – дуже великою. У такого банку може бути значна частка депозитів і мала частка приватного капіталу. Це загрожує надійності депозитів і може спричинити невдоволеність з боку регулюючих органів, хоча з точки зору власників (акціонерів) банк функціонує ефективно, оскільки забезпечує високу прибутковість капіталу. Такі вияви свідчать про недоліки застосування окремого методу, необхідність їхнього використання сукупно, враховуючи різне функціональне призначення цих методів (табл. 7.4).

Крім вищеподаних узагальнюючих показників, використовуються й інші, що доповнюють аналіз прибутковості банку за окремими критеріями.

Чистий спред (спред прибутку) є традиційним показником прибутковості банку і визначається як різниця між середньозваженими процентами за активами і пасивами банку, тобто обчислюється за такою формулою:

$$\text{Чистий спред} = \frac{\text{Процентні доходи}}{\text{Дохідні активи}} - \frac{\text{Процентні витрати}}{\text{Пасиви банку, за якими виплачуються проценти}}.$$

Таблиця 7.4

**Порівняльна характеристика застосування показників  
прибутковості банку ROA та ROE**

<b>Функціональне призначення</b>	<b>Норма прибутку на капітал (ROE)*</b>	<b>Норма прибутку на активи (ROA)*</b>
1. Зіставлення з банківською системою	–	+
2. Ефективність внутрішньої політики банку	–	+
3. Дохідність капіталу учасників	+	–
4. Вплив системи оподаткування	+	+
5. Узагальнюючий показник	+	+
6. Ступінь сталості рівня прибутку	+	–
7. Схильність до зменшення	+	–
8. Схильність до змін у часі	–	+
9. Рівень середнього показника американського банку	13–15% (10–20%)	0,6–1% (0,6–1,4%)
10. Нормативне значення для вітчизняних банків	15%	1%

\*Примітка: +, – можливість оцінки; \_ – неможливість виявлення впливу.

За допомогою спреду оцінюється, наскільки успішно банк виконує функції посередника, а також наскільки гострою є конкуренція на банківському ринку. Як правило, при загостренні конкурентної боротьби спред зменшується і менеджери банку змушені шукати інші шляхи одержання прибутків. Показник цінний тим, що ізолює вплив процентної ставки на прибуток банку, дає змогу пояснити джерела отримання прибутку і визначити ступінь вразливості цих доходних джерел.

Чиста процентна маржа визначає основну здатність банку мати прибуток і обчислюється за формулою:

$$\text{Чиста процентна маржа} = \frac{\text{Процентні доходи} - \text{Процентні витрати}}{\text{Дохідні активи}}$$

Маржа забезпечує покриття витрат банку, ризиків, боргів за договорами, створення прибутку тощо. Це ступінь ефективності використання активів залежно від вартості залучених банком ресурсів.

Маржа означає отримання прибутку банком у вигляді доходу від процентної різниці як процент до середніх загальних активів. Оптимальне значення цього показника дорівнює 4,5%. Зменшення показника сигналізує про загрозу банкрутства. Причинами зменшення маржі є неправильна процентна політика банку, скорочення питомої ваги активів, що дають дохід, у загальному їхньому обсязі, а також зовнішні фактори: зменшення процентних ставок за кредитними операціями на позиковому ринку, подорожчання ресурсів тощо.

Чиста процентна маржа може обчислюватися відповідно до загальних і дохідних (робочих) активів банку.

У деяких країнах органи банківського регулювання вважають за доцільне знаменником цього показника брати активи, які дають дохід. Це ґрунтується на тому припущенні, що процентна маржа стосується тих активів, які задіяні в процесі одержання доходу від процентів. В Україні згідно з інструктивними матеріалами НБУ чиста процентна маржа обчислюється щодо загальних активів банку. НБУ має при цьому мету оптимізувати співвідношення робочих і неробочих активів, за якими дохід не одержується.

Детальніший показник чистої процентної маржі одержимо при відрахуванні від активів тих, що не забезпечують доходу. Отриманий результат відобразатиме, скільки в середньому на одну грошову одиницю дохідних активів банк отримає копійок доходу. Аналіз значень цього показника дає змогу виокремити активи, які є джерелом доходу банку від інших активів. Коефіцієнт використовується переважно для цілей внутрішнього банківського

контролю. З його допомогою можна оцінити внесок окремих підрозділів банку у формування банківського прибутку.

Чиста непроцентна маржа обчислюється як співвідношення між непроцентним прибутком і активами банку:

$$\text{Чиста непроцентна маржа} = \frac{\text{Непроцентні доходи} - \text{Непроцентні витрати}}{\text{Дохідні активи}}.$$

Наступний показник – чисту маржу операційного прибутку – можна розкласти на дві складові – середній процентний прибуток і середній непроцентний прибуток на одиницю активів. Такий поділ дає уявлення про співвідношення доходів від основної діяльності (кредити, інвестиції) та непроцентних доходів, одержаних від надання платних фінансових послуг клієнтам. Це є важливо, оскільки банки із загостренням конкуренції шукають нові нетрадиційні джерела доходів, які дають змогу диверсифікувати діяльність і підвищити розмір сукупного прибутку за рахунок непроцентних доходів. Чиста маржа операційного прибутку розраховується за формулою:

$$\text{Чиста маржа оперативного прибутку} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Сукупні середні активи}}.$$

Чиста маржа операційного прибутку, чиста процентна маржа, чиста непроцентна маржа є показниками як ефективності, так і прибутковості, тобто вони свідчать, наскільки успішно менеджери і працівники банку забезпечують зберігання випереджаючих темпів збільшення доходів порівняно з темпами зростання витрат.

Загострення конкурентної боротьби на фінансовому ринку змушує керівництво більшості банків звертати увагу на підвищення непроцентного прибутку у формі комісійної винагороди. Одним із показників, що відображає, яка частина сукупних активів банку дає прямий дохід, є показник дохідної бази активів, що обчислюється за формулою:

$$\text{Дохідна база активів} = \frac{\text{Дохідні активи}}{\text{Активи}}.$$

Менеджери банку, в якому зменшується дохідна база активів, мають, як правило, працювати з більшою інтенсивністю для підтримання досягнутого рівня доходів.

Чистий прибуток у розрахунку на акцію (EPS) визначається за співвідношенням чистого прибутку до кількості звичайних (простих) акцій, що перебувають в обігу. Цей показник є індикатором рівня дохідності коштів, вкладених акціонерами у банк, тобто оцінкою виплат на користь основних вкладників. Він розраховується за такою формулою:

$$\text{Чистий прибуток у розрахунку на акцію (EPS)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість звичайних акцій, що перебувають в обігу}}.$$

Згрупуємо вищерозглянуті показники у систему, наведену в дод. 6.

Особливістю діяльності банку є те, що йому вигідно функціонувати на межі ризику, тобто з найменшим забезпеченням капіталу. Достатність капіталу безпосередньо пов'язує показники ROE і ROA таким чином:

$$ROE = ROA \times A/AK \text{ або } ЧП/AK = ЧП/A \times A/AK.$$

Для визначення впливу на прибутковість податкових та інших обов'язкових платежів розмежуємо показник ROA:

$$ROE = \frac{\text{Доходи} - \text{Опеційні витрати} - \text{Податки}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Акціонерний капітал}}.$$

Взаємозв'язок ROE і ROA свідчить про те, що банківський прибуток чутливий до того, за рахунок яких джерел формуються



ресурси банку і як вони використовуються. Він відображає класичну залежність «прибутковість-ризик», з чим щоденно стикаються банківські менеджери. За зменшення ефективності, відображеної показником ROA, є очевидним, що банк має брати вищий рівень ризику у вигляді збільшення боргових зобов'язань та акціонерного капіталу, щоб мати змогу досягти бажаного рівня прибутку.

Для детальнішого аналізу прибутковості показник дохідності капіталу розмежуємо на складові. Інша важлива формула прибутковості має такий вигляд:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Операційні доходи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Акціонерний капітал}},$$

або ROE = Чиста маржа прибутку + Коефіцієнт використання активів × Мультиплікатор акціонерного капіталу,  
де

$$\text{Чиста маржа прибутку банку (PM)} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Операційні доходи}},$$

$$\text{Коефіцієнт використання активів банку (AU)} = \frac{\text{Операційні доходи}}{\text{Активи}},$$

$$\text{Мультиплікатор капіталу (EM)} = \frac{\text{Активи}}{\text{Акціонерний капітал}}.$$

Кожний елемент цього рівняння – це контрольний індикатор того чи іншого аспекту банківських операцій.

Маржа прибутку (PM) відображає ефективність управління витратами і політики встановлення цін на банківські послуги та є ступенем спроможності контролювати витрати і зменшувати податки. PM також частково є об'єктом контролю та управління з боку менеджерів. Цей показник нагадує про те, що банки можуть збільшу-

вати свої витрати і розмір виплат акціонерам шляхом ефективного контролю за витратами та максимізації доходів. Аналогічним чином менеджери можуть збільшити середню дохідність активів банку за рахунок виваженого перерозподілу активів на користь найдохідніших позик та інвестицій, уникаючи при цьому підвищених ризиків.

Коефіцієнт використання активів (AU) відображає політику управління портфелем, зокрема щодо структури активів банку і доходів за ними, а мультиплікатор капіталу (EM) – фінансовий підйом або політику в галузі фінансування, тобто обрані джерела формування банківських ресурсів.

Разом із цим, мультиплікатор забезпечує прямий зв'язок рівня фінансового підйому банку, тобто те, яка кількість грошових одиниць має забезпечувати кожну грошову одиницю акціонерного капіталу (коштів власників) і відповідно яка частина ресурсів банку може бути представлена у формі боргових зобов'язань.

Поетапний розгляд показників прибутковості дає змогу побудувати аналітичну модель їхнього взаємозв'язку (рис. 7.10), яка дає можливість виявляти та аналізувати проблеми у чотирьох сферах управління прибутковістю у банку.

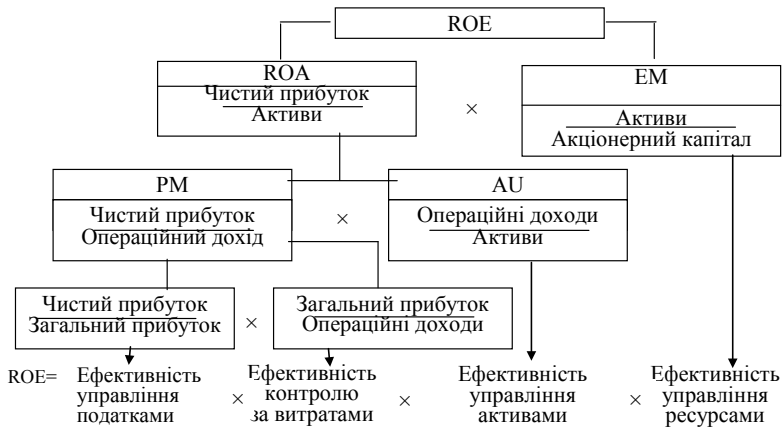


Рис. 7.10. Взаємозв'язок показників прибутковості

## **7.6. Організаційна структура управління активами і пасивами банку. Комітет з управління активами та пасивами**

Упровадження методів управління активами і пасивами у банку здійснює спеціальний комітет при раді директорів – **Комітет з управління активами і пасивами (КУАП – ALCO)**, який безпосередньо підпорядковується правлінню банку.

Упровадження інтегрованого підходу до управління активами і пасивами в банку потребує утворення певної організаційної одиниці – спеціального комітету при Правлінні банку – Комітету з управління активами і пасивами (КУАП), чи ALKO (Assets and Liabilities Committee).

Комітет з управління активами і пасивами відповідає за визначення сукупного розміру ризиків та їхній розподіл, санкціонування стратегії ризику, політики з управління ризиками і загальною межею ризику, що корелює із заданим рівнем прибутковості. Інакше кажучи, Комітет з управління активами і пасивами відповідає за становище банку у сфері управління активами і пасивами. Він аналізує умови функціонування банку і визначає стратегію, що відповідає цілям банківської установи.

До складу такого комітету входять представники управління фінансовими операціями банку, кредитного та інвестиційного підрозділів, підрозділів економічного аналізу та прогнозування, головний бухгалтер, головний економіст, керівники великих філій. Комітет діє не на постійній основі, а збирається з визначеною періодичністю для координації процесу управління в усіх сферах діяльності банку. Така практика дає змогу створити робочий орган, повноважень якого достатньо для реалізації покладених на нього функцій.

Його повноваження визначено положенням про КУАП та деталізовано у правилах, положеннях і процедурах, затверджених правлінням банку. До складу Комітету з управління активами і пасивами входять голова правління, заступники, які відповідають

за управління активно-пасивними операціями, керівники відповідних підрозділів.

**Основні завдання КУАП:**

– визначення стратегії банку, розгляд і затвердження стратегічного та оперативного планів, бюджетів, змін до них, участь у розробці політики;

– аналіз тенденцій ринку щодо процентних ставок, їхнє установлення за наданими та залученими коштами;

– оцінювання тенденцій основних показників діяльності: прибутку, прибутковості активів, прибутковості капіталу, чистої процентної маржі, спреду тощо;

– аналіз вкладень і ресурсів із метою диверсифікації зобов'язань, запобігання надмірній концентрації активів, розгляд відповідних положень і лімітів;

• оцінювання загальнобанківської позиції щодо прийнятих ризиків, розподіл коштів на основі зваженого ризику, вибір засобів хеджування;

– підготовка висновків для правління банку; директив та наказів для підпорядкованих підрозділів.

Комітет з управління активами і пасивами виконує такі функції:

– розробка методик і регламентів, що реалізують функцію управління активами і пасивами;

– прийняття рішень про параметри і характеристики коштів;

– формування оптимальної структури балансу банку з метою отримання максимальної доходності за обмеження рівня ризику;

– контроль за відповідністю структури балансу орієнтирам, встановленим стратегічним планом;

– розробка обмежень щодо фінансових ризиків (процентний ризик, валютний ризик, ризик позабалансових операцій, ризики, пов'язані з опціонами, ризики за цінними паперами);

– контроль за ліквідністю балансу банку і прогнозуванням позиції щодо ліквідності, визначення потреби в ліквідних коштах і вибір альтернативних джерел коштів;

- розгляд короткострокових прогнозів за джерелами і напрямками розміщення коштів;
- розробка методик і регламентів щодо управління фінансовими ризиками; розробка цінової політики банку, встановлення маржі беззбитковості та рівня рентабельності;
- оцінювання схильності балансу банку до ризику зміни ринкових процентних ставок і вироблення тактичних рішень щодо максимізації чистого процентного доходу в межах затверджених лімітів;
- аналіз і моніторинг ефективності роботи банку, і насамперед рентабельності;
- оцінювання змін у доходах і витратах;
- коротко- та довгострокове прогнозування тенденцій зміни ринкових процентних ставок і визначення відповідних орієнтирів для встановлення процентних ставок за активними й пасивними операціями;
- координація діяльності між підрозділами банку;
- оцінювання величини та достатності капіталу банку;
- формування політики банку на ринку капіталу;
- контроль за дотриманням банком законодавства і нормативних актів Національного банку України щодо ризиків.

**КУАП** зобов'язаний мати у розпорядженні такі документи:

- 1) звіт про чутливість балансу до зміни процентних ставок;
- 2) графік термінів погашення активів і пасивів, чутливих до змін процентних ставок;
- 3) управлінську звітність щодо ліквідності;
- 4) звітність за проблемними активами;
- 5) економічну звітність;
- 6) звітність за процентними ставками.

Голова комітету регулярно звітується перед радою директорів з питань ухвалених політики та стратегій, їхніх результатів і прогнозів.

Прийняті комітетом управлінські рішення виконують працівники казначейства банку та інших структурних підрозділів з відповідних напрямів діяльності, схема взаємовідносин яких наведена на рис. 7.11.



**Рис. 7.11. КУАП в організаційній структурі банку**

У спрощеній схемі представлено структурні підрозділи, які здійснюють виконання рішень щодо активів та пасивів банку, прийнятих КУАП. Так, підрозділ із ризик-менеджменту здійснює управління ризиками, але підпорядковується КУАП тільки в межах управління процентним, валютним та ризиком ліквідності. Беручи до уваги те, що Комітет з управління активами і пасивами управляє ризиками, які пов'язані з їхньою структурою та її зміною, наведена структура, на наш погляд, дасть змогу координувати процес управління та створить умови для найбільш ефективного менеджменту.

Казначейство, або департамент активних і пасивних операцій, є основним робочим підрозділом банку, який реалізує інтегрований підхід до управління його фінансовими потоками та управлінські рішення КУАП.

**Казначейство** – це самостійний структурний підрозділ, який у більшості вітчизняних банків має статус управління чи департаменту, займається фінансовими операціями на відкритих ринках – ринку грошей, ринку капіталів, ринку деривативів. Казначейство бере участь у формуванні зовнішньої та внутрішньої цінової політики банку. Через систему трансфертного ціноутворення воно впливає на ефективність стратегії управління активами і пасивами, водночас виявляючи високорентабельні чи, навпаки, збиткові банківські продукти.

Казначейство здійснює управління ліквідністю банку. Його основною метою є формування балансу фінансових ресурсів відповідно до завдань поточного планування й стратегічного розвитку, їхній оптимальний розподіл за видами активів і пасивів на базі ліквідності, максимальної прибутковості та мінімальної вартості, збалансованого графіка платежів і надходжень, а також контроль за забезпеченням планового рівня прибутку.

У банківській практиці однаковим терміном «казначейство» називають два різних типи структурних підрозділів. «Внутрішнє казначейство» здійснює перерозподіл ресурсів між іншими підрозділами банку за допомогою використання системи трансфертного ціноутворення. «Зовнішнє казначейство» – це підрозділ, що працює з активами грошового ринку (МБК, форекс, торгові цінні папери).

Таким чином, концепція казначейства припускає два підходи. За першого підходу казначейство створюється як технологічно замкнута система, що здійснює планування й управління фінансовими потоками. За другого розглядається як надбудова з тими самими завданнями, але керуюча фінансовими потоками в режимі взаємодії із самостійно функціонуючими підрозділами, що відповідають за проведення активних і пасивних операцій (кредитний департамент, департамент пасивів, департамент цінних паперів, філії, відділення тощо) у структурі банку.

За першого підходу казначейство банку мусить мати у розпорядженні підрозділи, що безпосередньо й йому підпорядковані, які здійснюють:

- формування та управління балансом ресурсів банку й аналітичний супровід такої роботи;
- операції на ринку цінних паперів, на ринку МБК, конверсійні угоди й угоди з перспективними фінансовими інструментами;
- оформлення і контроль проведених операцій.

За другого підходу підрозділи, що здійснюють операції на фінансовому ринку, до структури казначейства не належать. У цьому разі повноваження казначейства при взаємодії з підрозділами визначаються правлінням банку.

Проте в обох випадках одним із важливих завдань казначейства є забезпечення необхідного рівня ліквідності банку. Відмінність по-

лягає лише в засобах досягнення цієї мети. У першому разі казначейство використовує як інструмент інші підрозділи банку, управляючи ними через зміну трансфертних цін на продаж/придбання ресурсів. У другому разі казначейство безпосередньо виходить на ринок, набуваючи недостатню ліквідність або розміщуючи надлишкову.

Таким чином, функції казначейства поділяються на дві основних групи: управління ресурсними ризиками (управління активами і зобов'язаннями) та проведення операцій на грошовому і валютному ринках, а також на ринку дорогоцінних металів з метою ефективного розміщення ресурсів. Казначейство здійснює також управління ліквідністю банку.

Фінансово-планова служба (департамент) виконує рішення КУАП щодо врахування вимог до активів та пасивів і ціноутворення на них у фінансових планах банку.

Проведення операцій філіями та відділеннями банку відповідно до розроблених рішень і вимог Комітету з управління активами і пасивами гарантує здійснення ефективного управління активами та пасивами.

Управління активами і пасивами (Asset Liability Management – ALM) передбачає вирішення чотирьох основних завдань: по-перше, управління ліквідністю і фондування операцій банку; по-друге, управління процентним ризиком; по-третє, управління валютним ризиком банку; по-четверте, трансфертне ціноутворення.

Операції на валютному і грошовому ринках казначейство здійснює як з метою управління ліквідністю та фондування операцій, хеджування процентного і валютного ризиків, так і для отримання прибутку від арбітражу. Важливою функцією казначейства є організація централізованого управління регулятивним капіталом банку і рівнем його достатності.

Значну роботу проводить казначейство в напрямку аналізу та прогнозування кон'юнктури вітчизняного і міжнародного фінансового ринків, динаміки їхнього розвитку.

Основними завданнями казначейства є такі:

- оптимізація та регулювання основних грошових потоків банку;



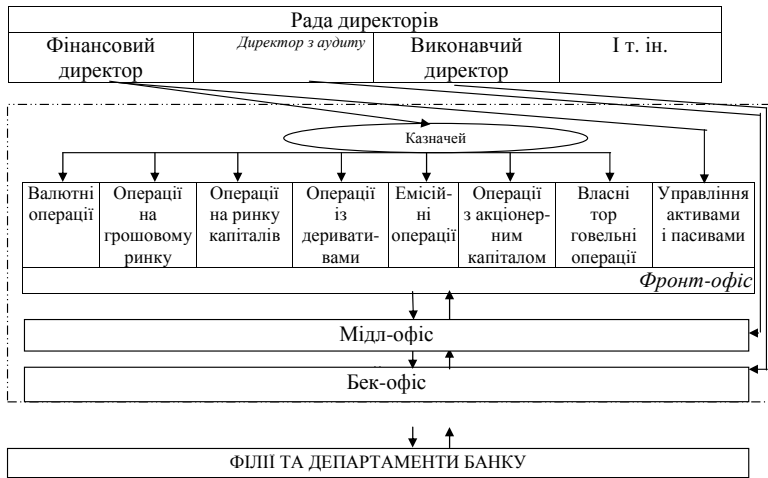
- підтримка на необхідному рівні коррахунків у національній та іноземних валютах;
- координація діяльності підрозділів банку на різних фінансових ринках;
- збалансування кредитних ресурсів для забезпечення виконання поточного і стратегічного планів розвитку банку;
- оптимізація структури активів і пасивів з метою підтримки максимальної доходності та мінімальної вартості залучених в обіг ресурсів, їх узгодження за термінами, сумами й рівнем процентних ставок;
- консолідоване управління ліквідністю (за умови, що банк має розгалужену філійну мережу);
- вжиття заходів, спрямованих на дотримання вимог НБУ щодо формування обов'язкових резервів;
- установлення лімітів для банків-контрагентів та надання рекомендацій щодо доцільності відкриття й функціонування кореспондентських рахунків;
- установлення тарифів (трансфертних цін) на внутрішньо-банківські ресурси;
- дотримання валютної позиції згідно з вимогами НБУ;
- оптимальне використання вільних власних і залучених коштів;
- контроль за дотриманням нормативних документів і рішень правління банку, які є компетенцією казначейства.

Із запровадженням нових форм організації банківської діяльності у банках виокремлюють такі структурні угруповання, як центри відповідальності, прибутку (профінт-центри) та витрат. Між казначейством і профінт-центрами здійснюються операції з умовного використання ресурсів через їхню купівлю та продаж за трансфертною ціною. Трансфертна ціна відображає внутрішню вартість ресурсів у системі банку з урахуванням ринкових індикаторів (ставка МБК, облікова ставка НБУ, ставка розміщення ОВДП).

Система трансфертного ціноутворення дає змогу оптимізувати політику банку щодо управління активами і пасивами та водночас виявити високорентабельні чи збиткові банківські продукти. Впровадження системи трансфертних цін стимулює ефективну діяльність підрозділів банку. Отже, казначейство є інформаційним

центром банку, оскільки специфіка функціональних особливостей дає змогу одержувати щоденно великий обсяг інформації з структурних підрозділів банку, агрегувати її та передавати на інші ієрархічні рівні, в тому числі керівництву банку.

Організаційно казначейство є відносно автономною структурою, що здійснює фінансові операції як із власної ініціативи, так і за дорученням інших підрозділів банку. З огляду на це казначейство створюється як технологічно замкнутий підрозділ, який планує свою діяльність і керує фінансовими потоками в режимі взаємодії з філіями, департаментами, управліннями, що самостійно функціонують у структурі банку. Організаційну структуру та функції підрозділів казначейства банку зображено на рис. 7.12.



**Рис. 7.12. Організаційна структура казначейства банку [34]**

Казначейство як організаційна одиниця банку складається з трьох структурних підрозділів: фронт- (front-office), мідл- (middle-office) і бек-офісу (back-office). Щодо термінології варто зазначити, що запозичені з англійської мови назви поширилися у вітчизняній практиці, а українські відповідники поки не знайдено.

Кожен з офісів має власне призначення та функції. Так, фронт-офіс проводить операції на відкритих фінансових ринках і забезпечує виконання основних функцій казначейства банку.

Структура фронт-офісу вміщає такі відділи:

- 1) валютних (ділінгових) операцій;
- 2) операцій на грошовому ринку (короткострокові);
- 3) операцій на ринку капіталів (довгострокові);
- 4) операцій з деривативами;
- 5) емісійних операцій;
- 6) операцій з акціонерним капіталом;
- 7) власних торгових операцій;
- 8) відділ УАП.

Структурні підрозділи казначейства мають право на самостійне ухвалення рішень щодо проведення фінансових операцій у межах установлених для кожного з них лімітів, перевищення яких можливе лише за умови додаткового узгодження з вищим керівництвом банку. Ліміти для структурних підрозділів, видів банківських операцій чи індивідуальні для дилерів затверджує Комітет управління активами і пасивами банку.

Мідл-офіс забезпечує дотримання законодавчих вимог і внутрішньобанківських правил і лімітів під час проведення казначейських операцій банку. Основна його функція полягає в проведенні аудиту операцій, здійснених працівниками фронт-офісу, в режимі моніторингу. Всі повідомлення, що надходять із фронт-офісу, фіксуються в комп'ютерній мережі мідл-офісу та контролюються на відповідність лімітам, встановленим і за клієнтськими, і за власними операціями банку. Контролюється також дотримання особистих лімітів дилерами різних рангів.

Після реєстрації в мідл-офісі інформація про здійснені фронт-офісом фінансові операції надходить у бек-офіс. У ньому всі повідомлення, одержані у вигляді комп'ютерних «сліпів» («тікетів»), перевіряються на наявність необхідних реквізитів і відповідного документального підтвердження. Надалі робляться бухгалтерські проведення, а в деяких банках складається навіть власний баланс казначейства. Отже, бек-офіс виконує функції бухгалтерії казначейства.

### **Терміни і поняття**

*Управління активами і пасивами банку, фінансові потоки банку, активи і пасиви, чутливі до змін у процентних ставках, збалансована стратегія управління активами-пасивами, незбалансована стратегія управління активами-пасивами, геп-метод, дисбаланс, дюрація, імунізація, валютний метчинг, казначейство, комітет з управління активами і пасивами банку (ALCO), інтегративні показники управління активами і пасивами, аналітичні показники прибутковості, аналітичні показники ризиковості.*

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть поняття «управління активами-пасивами» у банківському менеджменті?
2. Назвіть принципи управління фінансовими потоками банку.
3. Які активи та пасиви є чутливими до змін у процентних ставках?
4. Чи здатна збалансованість активів та пасивів, які чутливі до змін у процентних ставках, повністю усунути процентний ризик?
5. Визначте переваги та недоліки збалансованої стратегії управління активами-пасивами.
6. Визначте переваги та недоліки незбалансованої стратегії управління активами-пасивами.
7. Назвіть і охарактеризуйте методи управління активами і пасивами банку.
8. Охарактеризуйте поняття «дисбаланс».
9. Охарактеризуйте поняття «кумулятивний дисбаланс».
10. Як вплине підвищення / зниження ринкових процентних ставок на доходи банку за умов наявності у нього позитивного / негативного дисбалансу?
11. Назвіть абсолютні та відносні показники прибутковості банку.
12. Що означає абревіатура ALCO?
13. Назвіть функції та порядок діяльності ALCO.
14. Назвіть функції казначейства банку у процесі управління активами-пасивами.

*Банкір, який втратив здатність  
ризикувати, не є банкіром.  
Л. Ієрзік*

## РОЗДІЛ 8

### УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

#### 8.1. Сутність, класифікація та методи оцінювання ризиків у банківській діяльності

Вміння розумно ризикувати – один з елементів культури підприємництва загалом, а в банківській діяльності зокрема. Ризик для банкіра означає невизначеність, що пов'язана з деякими подіями, можливість втрат через настання або ненастання певних подій. Нині одним із головних завдань для вітчизняних банківських установ є розробка і впровадження ефективного ризикового менеджменту, який має відповідати вимогам національного фінансового ринку. При цьому йдеться не про уникнення ризиків узагалі, а про їхнє прогнозування та мінімізацію.

**Ризики** у банківській діяльності – це загроза невиконання управлінських планів щодо ресурсної та дохідної частин операцій, тобто ймовірність того, що відбудеться подія, яка негативно відобразиться на прибутку чи капіталі банку.

Загалом банківська сфера характеризується вищою ризикованістю порівняно з іншими видами діяльності. Причин є кілька:

1) банки працюють постійно з чужими грошима, а тому мають стежити за тим, чи в змозі вони будь-коли виконати власні зобов'язання перед клієнтами;

2) банки працюють з великими обсягами грошей;  
3) відхилення розвитку подій від запланованого може призвести до великих короткотермінових, за загальними мірками, але важливих для банку зрушень у структурі його майна.

Аналіз ризиків дає змогу отримати відповідь на такі основні запитання:

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

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

Відправним документом, який використовується нині вітчизняними і зарубіжними дослідниками для побудови системи банківських ризиків, є Консультативний лист з питань банківського регулювання. Запропонований Базельським комітетом перелік ризиків можна об'єднати у три групи (рис. 8.1).

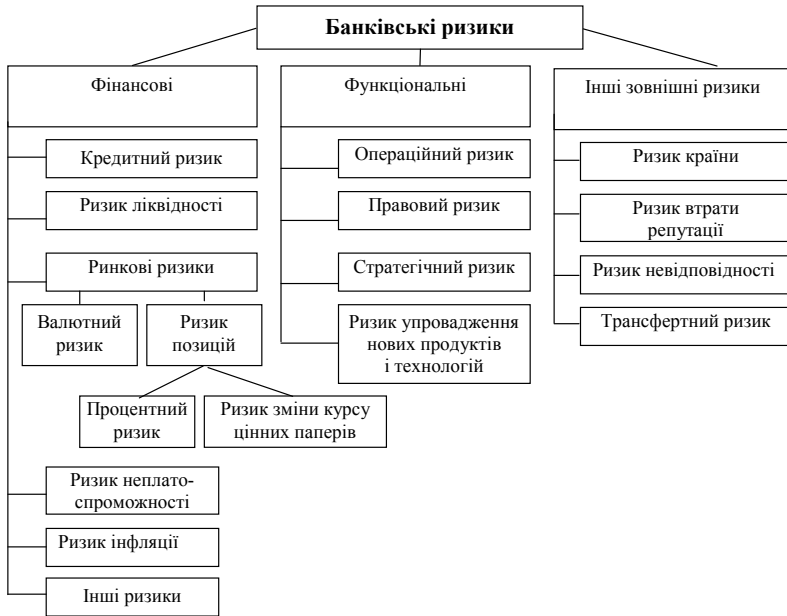
Таким чином, запропонований Базельським комітетом перелік ризиків складається із 8 самостійних їхніх видів.

**1. Кредитний ризик** посідає важливе місце у банківському бізнесі. Йдеться про невпевненість банку в тому, що позичальник буде спроможним і збереже намір виконувати свої зобов'язання згідно з умовами кредитної угоди, інакше кажучи, про ймовірність збитків у процесі кредитної діяльності.

Отже, кредитний ризик – це ймовірність негативної зміни вартості активів унаслідок неспроможності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання, зокрема щодо виплати процентів і основної суми **позики відповідно до термінів та умов кредитної угоди.**

**2. Операційні ризики** відображають можливість непередбачених збитків унаслідок технічних помилок при проведенні опера-

цій, навмисних і ненавмисних дій персоналу, аварійних ситуацій, збоїв апаратури тощо.



**Рис. 8.1. Класифікація банківських ризиків**

Реалізація (настання) операційних ризиків призводить до відтермінування чи затримки в роботі банку, штрафних санкцій чи можливих проблем у діяльності відділу бек-офісу, який здійснює реєстрацію угод і виконання операцій.

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

**3. Правові (юридичні) ризики** виникають унаслідок відсутності чітко визначених юридичних аспектів, що регулюють здійснення угоди. Передумовою для ідентифікації правового ризику згідно з Базельськими рекомендаціями є недостатні чи некваліфіковані консультації й неправильне ведення документації, невизначеність наявних законів, несприятливі наслідки судових спорів, правова неврегульованість нових видів банківських та інших операцій.

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

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

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

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

**6. Ризик незбалансованої ліквідності** має дві форми:

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

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

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

Ринковий ризик охоплює валютний і ризик відкритої позиції.



Валютний ризик визначається як імовірність настання негативної зміни вартості активів у зв'язку зі змінами курсу однієї валюти щодо іншої.

Ризик позиції передбачає процентний ризик і ризик зміни курсу цінних паперів. Це ймовірні показники можливих збитків, які є наслідком зміни процентних ставок і вартості активів зі зміною курсів цінних паперів.

Методи визначення кількісної оцінки банківських ризиків наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**Порівняльна характеристика методів  
кількісного оцінювання банківських ризиків**

<b>Метод</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1	2	3
Статистичний метод (метод «Монте-Карло», VaR-метод)	Доволі високе визначення розмірів збитку і ймовірність їхнього настання в майбутньому	Необхідність обробки великого обсягу статистичної інформації
Експертний метод (метод Дельфі, метод «дерева рішень», метод коефіцієнтного аналізу, метод рейтингів)	Ефективний за відсутності достовірної інформації чи її недостатності	Суб'єктивний характер
Аналітичний метод (стрес-тестування, дюрація, GAP-аналіз)	Містить у собі можливості факторного аналізу параметрів	Трудомісткий
Метод аналогій	Коли неможливо застосувати інші методи аналізу	Важко створити умови, в яких повторився б минулий досвід
Комбінований метод	Синергетичний ефект	Трудомісткий, потребує обробки великого обсягу статистичної, бухгалтерської та управлінської інформації

Статистичні методи використовуються переважно для оцінювання кредитного ризику. Втрати від функціональних ризиків можна спрогнозувати за допомогою методу Дельфі чи методу «дерева рішень» (ці методи належать до методів експертних оцінок). Аналітичні методи використовуються для оцінювання ринкових ризиків (дюрація, стрес-тестинг) і ризику ліквідності (GAP-аналіз) (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

### Методи оцінювання банківських ризиків

Методи	Вид ризику
1. Статистичні методи: Метод «Монте-Карло»	Кредитний, операційні
Z-модель Альтмана	Кредитний
Модель Чесера	
Модель Дюрана	
VaR-метод	Кредитний, ринковий
2. Методи експертних оцінок: Метод Дельфі Метод «дерева рішень»	Кредитний, ринковий, функціональні, операційні
Метод коефіцієнтного аналізу	Кредитний
Метод рейтингів	
3. Аналітичні методи: Дюрація Стрес-тестинг	Ринковий
GAP-аналіз	Ліквідності
4. Метод аналогій	Кредитний, ліквідності, ринковий, операційні, функціональні
5. Комбінований метод	Кредитний, ліквідності, ринковий, операційні, функціональні

Більшість статистичних методів базується на аналізі статистики втрат і прибутків з метою визначення ймовірності події та встановлення величини ризику. Ґрунтуються ці методи на теорії ймовірності розподілу випадкових величин.

Частота виникнення певного рівня втрат визначається за формулою:

$$R_a = \frac{N_n}{N_{заг}}$$

де  $R_a$  – частота виникнення деякого рівня втрат;

$N_i$  – кількість випадків настання конкретного рівня втрат;

$N_{заг}$  – загальна кількість випадків у вибірці, що містить позитивні результати.

Як свідчить практика, одним із найбільш ефективних статистичних методів є метод «Монте-Карло», заснований на моделюванні випадкових процесів із заданими характеристиками. Метод дає змогу аналізувати й оцінювати різні «сценарії» реалізації проекту і враховувати різні фактори в межах одного підходу. Кожний тип проекту має специфічну вразливість з боку ризиків, що і з'ясовується у процесі моделювання. Недоліком методу є те, що в ньому для оцінювання використовуються вірогідні характеристики, що не дуже зручно в практичному застосуванні.

Для кількісного оцінювання фондового та валютного ризиків використовується VaR-метод. Цей метод, побудований на основі статистичних даних волатильності (мінливості) ринкових показників та їхньої взаємної кореляції, дає можливість розрахувати ринкову вартість відкритих позицій з визначеним рівнем вірогідності.

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

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

Наступний вид експертного методу – це метод «дерева рішень». Цей метод базується на графічній побудові можливих варіантів рішень. Використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності, спеціалісти оцінюють кожен напрямок і вибирають менш ризикований.

Метод коефіцієнтного аналізу полягає в експертному аналізі та зіставленні економічних коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан банку, із середніми показниками відповідної групи банків за конкретний період.

Відповідно до методу рейтингів, кожен банк за певною методикою розраховує рейтинг і робить висновок про кредитоспроможність та фінансовий стан контрагента.

На наш погляд, головним недоліком усіх перерахованих вище експертних методів є суб'єктивний характер оцінок.

На відміну від них, аналітичний метод базується на теорії ігор і передбачає такі етапи: 1) вибір основного показника (наприклад, внутрішня норма прибутковості); 2) визначення факторів, що впливають на основний показник (рівень інфляції, стан економіки тощо); 3) розрахунок значень основного показника при зміні параметрів ринку.

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

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

Для оцінювання процентного ризику і ризику ліквідності використовується GAP-аналіз. Відповідно до цього методу спочатку певні активи та пасиви поділяються на тимчасові періоди, а потім проводиться аналіз, чи вистачає потоків, отриманих від розміщених активів, на виконання зобов'язань за кожний тимчасовий період.

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

Перевагою комбінованого методу є те, що в ньому використовуються переваги всіх розглянутих вище методів. Так, статистичний метод як результат оцінювання минулого може поєднуватися з елементами аналітичного й експертного методів.

Таким чином, розмаїття ризиків та методів їхнього оцінювання свідчить про складність банківського сектору як об'єкта аналізу, що потребує постійного удосконалення системи ризик-менеджменту банку. При цьому слід зазначити, що існування банківських ризиків не варто вважати тільки негативним явищем. Навпаки, наявність ризику можна розглядати як фактор динамічного та ефективного розвитку банківського сектору економіки.

## 8.2. Організація управління банківськими ризиками

Управління ризиками визначається як процес, спрямований на виявлення, вимірювання, контроль та моніторинг ризикових позицій банку, а також урахування взаємозв'язків між різними видами ризиків [50]. Схоже пояснення процесу управління ризиками подає НБУ, ідентифікуючи його з ризик-менеджментом. Управління ризиками регулятор визначає як процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінювання їхньої величини, здійснює їхній моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків [31]. НБУ як регулятор у своїх рекомендаціях акцентує увагу на контролі та моніторингу, не приділяючи достатньої уваги етапу вибору методів оцінювання ризиків та реалізації заходів щодо управління ними.

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

Система управління ризиками зорієнтована на вирішення таких завдань:

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

Таким чином, системи управління ризиками дають змогу керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти і проконтролювати той чи інший вид ризику і мінімізувати його вплив. Принципи й елементи системи управління ризиками на рівні банку представлено у табл. 8.3.

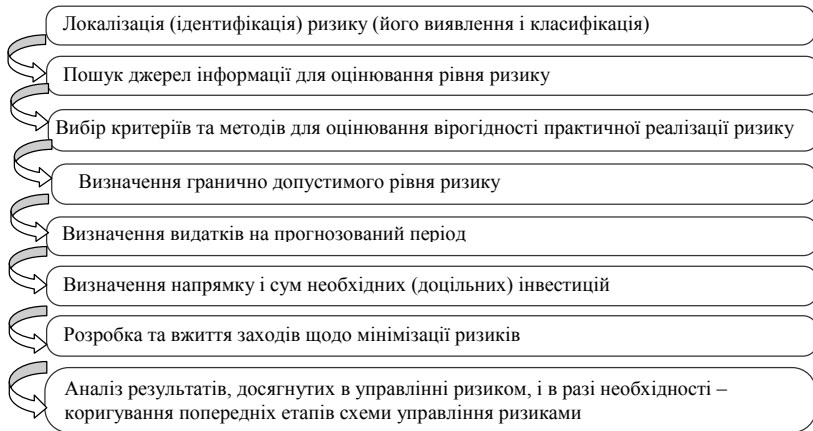
Таблиця 8.3

**Принципи й елементи системи  
управління банківськими ризиками**

<b>Принципи</b>	<b>Елементи</b>
Управління ризиками здійснюється на всіх рівнях	Управління активами і пасивами
Цілі і політика в галузі управління ризиками є складовою загальних стратегій банку	Встановлення нормативів і лімітів
Діяльність з ідентифікації, аналізу, розрахунку і контролю ризиків має бути відокремлена від виробничої та затверджуватися в окремому незалежному підрозділі (аналіз Risk-Management-Department), який підзвітний безпосередньо керівництву банку	Ціноутворення продуктів і послуг
	Управлінський облік і фінансовий аналіз
	Вимоги до звітності та документообігу
	Реалізація кредитної політики
	Інформаційно-аналітична служба
	Розподіл повноважень у процесі прийняття рішень
	Моніторинг
	Аудит
	Служба безпеки

Основні етапи управління банківськими ризиками відображено на рис. 8.2.

Ідентифікація ризиків – це формування переліку та класифікації ризиків і критеріїв у ринковій ситуації, тобто це виявлення змісту та складу ризику, що здійснюється на першому етапі. Спеціалісти НБУ при оцінюванні ризиків використовують чотири основних компоненти [30]:



**Рис. 8.2. Етапи управління банківськими ризиками**

– величина ризику (тобто рівень або обсяг ризику), на яку наражається банк (характеризується як незначна; помірна; значна);

– якість управління ризиком, тобто наскільки здійснюється виявлення, вимірювання, контроль і моніторинг ризиків (характеризується як висока; така, що потребує вдосконалення; низька);

– сукупний ризик, тобто узагальнений висновок, який відображає рівень занепокоєння органів нагляду, зважаючи як на величину ризику, так і на якість управління цим ризиком, з урахуванням відносного значення кожного з цих аспектів; пом'якшувальні фактори (наприклад, страхування) можуть вплинути на оцінку сукупного ризику; оцінювання сукупного ризику визначає стратегію нагляду, тобто які конкретні заходи щодо цього будуть вжиті банківським надглядом НБУ і які ресурси буде для цього виділено;

– напрям ризику тобто ймовірна зміна сукупного рівня ризику протягом наступних 12 місяців; якщо напрям ризику такий, що зменшується, це вказує на те, що на основі наявної інформації протягом наступних 12 місяців можна очікувати зменшення сукупного ризику; стабільний напрям вказує на те, що сукупний ризик



ймовірно залишиться незмінним; якщо напрям ризику зростає, це свідчить про те, що сукупний ризик через 12 місяців збільшиться.

На другому етапі банк має знайти джерела інформації для оцінювання рівня ризику. Інформація має бути об'єктивною, повною та різнобічною. Можна використовувати такі джерела інформації, як статистична інформація, звітні дані, експертні оцінки, прогнози та ін.

На третьому етапі слід здійснити вибір критеріїв та методів для оцінювання вірогідності практичної реалізації ризику. Спеціалісти банку розробляють систему показників, визначають критичні та оптимальні значення для кожного показника і системи загалом. Необхідно також розробити метод зведення різних за суттю показників в єдине ціле.

Четвертий етап передбачає обрання засобів запобігання ризику. Ці засоби можуть бути спрямовані на знешкодження впливу як окремих ризиків (мікрохедж), так і певної суми ризиків (макрохедж).

На останньому етапі банк аналізує результати, досягнуті в управлінні ризиками, і, якщо це необхідно, відкориговує попередні етапи. Аналіз має здійснюватися як щодо оперативної політики окремих підрозділів банку, так і коротко- та довгострокових програм заходів банку загалом.

**Основні методи управління банківськими ризиками** відображена на рис. 8.3.

Інструменти управління ризиками (вимкнення, передача, зменшення) показано на рис. 8.4.

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



**Рис. 8.3. Методи управління банківськими ризиками**

Другим інструментом передачі ризику є хеджування. Хеджування – це управління ринковим ризиком за допомогою похідних інструментів фінансового ринку: ф'ючерсів, форвардів, свопів та опціонів (табл. 8.4).

Суть такого інструменту передачі ризику, як розподіл ризику між учасниками проекту, полягає в тому, щоб зробити відповідальним за такий ризик тих інвесторів, які краще, ніж інші, вміють кількісно його оцінити та управляти ним. Однак чим більший ступінь ризику учасники мають намір покласти на одного інвестора, тим складніше буде його залучити до фінансування проекту.

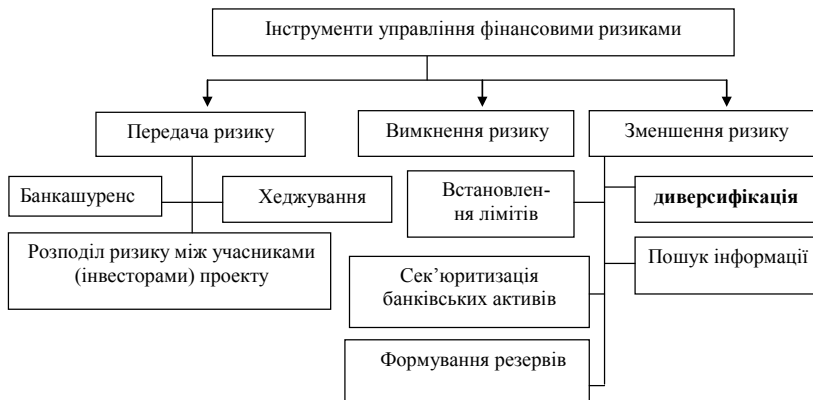
Таблиця 8.4

### Похідні інструменти хеджування ринкового ризику

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Форвард	Угода щодо купівлі-продажу, коли розрив між датою укладення угоди та датою проведення обміну активами перевищує два робочих дні. Ціна (курс), за якою (яким) буде здійснюватися операція в майбутньому, фіксується в момент укладання форвардного контракту. Форвардний контракт є обов'язковим для виконання кожною стороною. Форвардний контракт не є стандартизованим, тобто може бути укладений на будь-який термін та будь-яку суму, за бажанням сторін	Індивідуальний характер укладення угоди; відсутність комісійних; не потребує щоденного переоцінювання за поточним курсом чи ставками	Низька ліквідність інструменту; складність пошуку контрагента
Ф'ючерс	Угода, яка аналогічна форварду, але відбувається за стандартизованими умовами: здійснюється тільки на біржах, під їхнім контролем, а форми умови контрактів чітко уніфіковані. Розрахунки щодо купівлі-продажу ф'ючерсних контрактів здійснюються через розрахункову палату біржі. До остаточної оплати ф'ючерс може перепродаватися на біржі	Висока ліквідність інструменту, гарантування своєчасності та повноти платежів з боку біржі	Стандартні умови угоди; обмежена гнучкість щодо термінів та інших умов контракту

## Продовження табл. 8.4

Опціон	Угода, аналогічна форварду та ф'ючерсу, за якою одній стороні – покупцеві опціону – надається виняткове та безумовне право вибору здійснювати операцію купівлі-продажу чи ні. Друга сторона – продавець опціону – зобов'язана виконувати рішення покупця опціону і не має права відмовитися від своїх зобов'язань. Розрізняють кол-опціон, який надає право купувати базовий актив, та опціон пут, який надає право продавати базовий актив. Розрізняють також американський опціон – угода, яка може бути виконана в будь-який момент протягом усього терміну її дії, та європейський опціон, який може бути виконаний тільки в кінці терміну дії	Можливість вибору під час прийняття рішення про виконання опціону; обмеження ризику покупця величиною опціонної премії, яка визначається в момент укладання угоди	Висока вартість; стандартні умови біржових опціонів
Своп процентної ставки	Контрактна угода між двома сторонами, відомими як учасники свопу, про обмін потоками грошових коштів, які розраховані за різними ставками, але на основі однієї суми, відомої як умовна сума. Як правило, один потік коштів розраховується за фіксованою ставкою, а інший – за плаваючою	Низька вартість; висока розвиненість ринку свопів	Високий ризик невиконання контрагентом своїх зобов'язань
Валютний своп	Однчасне укладання спот-та протилежної форвардної угоди. Іноземна валюта, придбана згідно з угодою спот, знову продається після закінчення певного проміжку часу, і відповідно валюта, що продається згідно з угодою спот, після закінчення певного періоду купується знову. Обидві угоди укладаються з одним і тим самим партнером. При цьому курси, дати валютування та способи платежу встановлюються в момент укладання угоди		



**Рис. 8.4. Інструменти управління банківськими ризиками [7]**

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

Зменшити ризик можна також за допомогою пошуку додаткової фінансової інформації, адже дуже часто управлінське рішення приймається в складних умовах, коли результати не визначено й інформація обмежена. Так, чим повнішою є інформація, тим більше передумов зробити кращий прогноз і зменшити ризик.

Встановлення лімітів обмежує величину відкритої ризикованої позиції. Ліміти можна встановлювати на відкриті валютні позиції, на розміри портфелів цінних паперів, на товарні позиції, на суми кредитів тощо (табл. 8.5).

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

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

Таблиця 8.5

## Види лімітів за фінансовими ризиками

Вид фінансових ризиків	Вид ліміту
Кредитний	Ліміти окремих контрагентів
	Ліміти географічної концентрації
	Ліміти галузевої концентрації
Ліквідності	Ліміти на кумулятивні розриви ліквідності
Ринковий	Ліміти на чутливість вартості портфелів до зміни ставок доходностей окремо за валютами
	Ліміт на загальну чутливість до коливання процентних ставок
	Ліміти на відкриті валютні позиції за кожною валютою
	Ліміт на загальну відкриту валютну позицію

Відповідно до чинного законодавства кожний банк має формувати резерви за активами (за фінансовими активами та за дебіторською заборгованістю) та резерви за наданими фінансовими зобов'язаннями (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

## Формування резервів за активами та за наданими зобов'язаннями [38]

Вид резерву	Формула розрахунку	Пояснення
1	2	3
Резерв за кредитом на індивідуальній основі	$R_{\text{нд}} = B_{\text{вк}} - T_{\text{вк}}$	$R_{\text{нд}}$ – сума резерву за кредитом; $B_{\text{вк}}$ – балансова вартість кредиту; $T_{\text{вк}}$ – теперішня вартість попередньо оцінених майбутніх грошових потоків за кредитом
Резерв за кредитами овердрафт та кредитними лініями	$R_{\text{к}} = B_{\text{ва}} - (3_{\text{к}} \times (1 - \text{ПР}_{\text{к}}) + V_{\text{з}} \times k)$	$R_{\text{к}}$ – сума резерву за кредитом; $B_{\text{ва}}$ – балансова вартість кредиту; $3_{\text{к}}$ – борг за кредитом овердрафт та кредитними лініями; $\text{ПР}_{\text{к}}$ – показник ризику кредиту; $V_{\text{з}}$ – вартість забезпечення; $k$ – коефіцієнт ліквідності забезпечення
Резерв за коштами, розміщеними в інших банках	$R_{\text{кр}} = B_{\text{вкр}} - B_{\text{вкр}} \times (1 - \text{ПР}_{\text{кз}})$	$R_{\text{кр}}$ – сума резерву; $B_{\text{вкр}}$ – балансова вартість коштів, розміщених в інших банках; $\text{ПР}_{\text{кз}}$ – показник ризику за коштами, розміщеними в інших банках

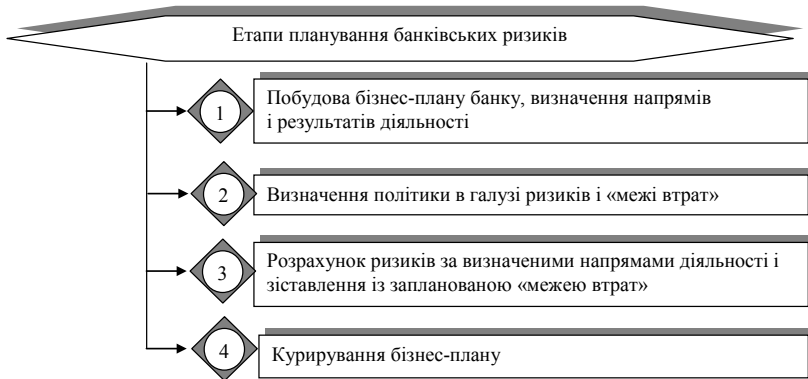
Продовження табл. 8.6

1	2	3
Резерв за фінансовою дебіторською заборгованістю, термін погашення якої не перевищує трьох місяців	$Рфдз = БВфдз - БВфдз \times (1 - ПРфдз)$	Рфдз – сума резерву; БВфдз – балансова вартість фінансової дебіторської заборгованості, термін погашення якої не перевищує трьох місяців; ПРфдз – показник ризику фінансової дебіторської заборгованості
Резерв за дебіторською заборгованістю за господарською діяльністю	$Рдзг = БВдзг - БВдзг \times (1 - ПРдзг)$	Рдзг – сума резерву; БВдзг – балансова вартість дебіторської заборгованості за господарською діяльністю; ПРдзг – показник ризику дебіторської заборгованості за господарською діяльністю
Резерв за групою фінансових активів	$P_{zp} = \sum_{i=1}^j B B a i - \sum_{i=1}^j 3 a i \times (1 - П P_{zp})$	Ргр – сума резерву; БВа – балансова вартість за групою фінансових активів; j – загальна кількість кредитів у групі фінансових активів; i – порядковий номер кредиту в групі фінансових активів; За – борг за активом на дату розрахунку резерву; ПРгр – показник ризику групи фінансових активів
Резерв за цінним папером	$P_{цп} = БВ_{цп} - ТВ_{цп}$	Рцп – сума резерву; БВцп – балансова вартість цінного папера; ТВцп – теперішня вартість попередньо оцінених майбутніх грошових потоків за цінним папером
Резерв за наданим фінансовим зобов'язанням	$P_{фз} = Ск - (Св + Вzfz \times k)$	Рфз – сума резерву; Ск – сума коштів, необхідних для виконання банком фінансового зобов'язання; Св – сума отриманої банком винагороди (з урахуванням амортизації); Вzfз – вартість отриманого забезпечення; k – коефіцієнт ліквідності забезпечення

Банк використовує сформований резерв за активами у тому разі, коли актив віднесено до найнижчої (безнадійної) категорії якості (рішення про списання безнадійної заборгованості за активом приймається правлінням банку).

Банк використовує резерви за наданими гарантіями, поручительствами, акредитивами та акцептами у разі необхідності виконання ним наданого фінансового зобов'язання.

Банківські установи мають здійснювати **планування банківських ризиків**. Для реалізації цього процесу необхідні чітка стратегія розвитку банку, реальний бізнес-план, високий рівень координації підрозділів (рис. 8.5).



**Рис. 8.5.** Етапи планування ризиків

### 8.3. Система ризик-менеджменту в банку

Ефективним способом подолання чи мінімізації фінансових ризиків є їхнє регулювання, контроль і управління, або ризик-менеджмент. Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління у фінансовому бізнесі припадає на середину 1990-х рр., що зумовлено певними факторами і тенденціями, які радикально перетворили підходи до управління ризиками. До них належать глобалізація світової економіки, процес дерегулювання, розвиток ринку похідних інструментів, взаємозв'язок фінансових ринків і ризиків, інформаційно-технологічний розвиток та ін.



На сучасному етапі ризик-менеджмент, набувши швидкого розвитку на Заході, оформився в окрему науку, яка вивчає, контролює й управляє фінансовими ризиками. Умовно розвиток ризик-менеджменту в банку можна поділити на два етапи. На першому основний акцент робиться на оцінюванні ризику поточної діяльності. На другому етапі, коли банк досягає вищого рівня розвитку, крім оперативного аналізу ризиків у межах системи фінансового менеджменту, здійснюється дослідження ризику, який супроводжує процес потенційного розвитку.

Основою системного підходу до управління ризиками є загально-визнані принципи – Generally accepted risk principles (далі – GARP), розроблені на основі зарубіжного досвіду. GARP – це загальна структура (89 принципів), за допомогою якої банки можуть управляти і розподіляти свої ризики та яку може використовувати керівництво, правління й законодавці для порівняльного аналізу кращої практичної діяльності.

Функцію ризик-менеджменту окреслює принцип № 13 – у банку має виконуватись незалежна функція ризик-менеджменту з чітко визначеними обов'язками. Роль функції ризик-менеджменту у банку полягає в тому, щоб використовувати затверджену (вищим керівництвом) стратегію управління ризиками таким чином, щоб фінансові ризики, які оцінюються кількісно, перебували в межах затверджених лімітів, повністю усвідомлювалися і оцінювались до проведення операцій та повністю і своєчасно відображались в системах управлінської інформації.

Надзвичайно важливо, щоб у банку були розроблені та впроваджені процедури з управління ризиками, а також моделі їхнього оцінювання. До завдань ризик-менеджменту належить також затвердження методик кількісного оцінювання ризиків, моніторинг лімітів і ризиків, розробка адекватних форм звітності, створення плану роботи в нестандартних умовах.

Система ризик-менеджменту виконує такі функції:

- методологічну – розробка внутрішньобанківських положень, системи вимог до звітності та документообігу, системи розподілу повноважень у процесі прийняття рішень;

- аналітичну – створення єдиного інформаційно-аналітичного простору банку, аналіз банківських операцій з точки зору їхньої дохідності, ефективності, ризиковості, оцінювання можливих збитків і ймовірності їхнього настання;

- регулюючу – управління активами та пасивами, ціноутворення банківських продуктів і послуг, реалізація кредитної політики, встановлення внутрішньобанківських нормативів і лімітів;

- контрольну – внутрішньобанківський моніторинг, внутрішній і зовнішній аудит, забезпечення діяльності служби внутрішнього контролю і служби безпеки.

Доцільно зазначити, що в багатьох вітчизняних банках відсутні системи ризик-менеджменту, а в деяких не забезпечується незалежність цієї функції. Крім цього, донедавна не було жодних рекомендацій регулятивних органів щодо управління банківськими ризиками. Лише в серпні 2004 р. Національний банк України схвалив методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту у банках України [31]. Цей документ створено з метою викладення бачення Національного банку України щодо того, яким чином банки нашої країни мають забезпечити організацію та функціонування систем управління ризиками (ризик-менеджменту) з метою гарантування їхньої комплексності та надійності. Однак у цих рекомендаціях НБУ значна увага зосереджена на організаційному забезпеченні ризик-менеджменту у банках і, на наш погляд, недостатньо висвітлений процес ризик-менеджменту. Проаналізуємо надалі ці питання детальніше.

Система ризик-менеджменту дає змогу керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти і проконтролювати той чи інший вид ризику і тим самим мінімізувати його вплив.

Отже, можна зробити висновок, що ризик-менеджмент – це процес, який здійснюється поетапно і передбачає:

- оцінювання всіх можливих фінансових ризиків;
- співвідношення ризиків, що бере на себе банк, до власного його капіталу;

- ідентифікацію ризиків;
- оптимізацію діяльності як фінансової структури банку загалом, так і окремих його ланок;
- визначення ефективної межі використання капіталу;
- прийняття з мінімальними витратами і ризиками швидкого і аргументованого рішення щодо подальшої діяльності банку.

Стандартизація передбачає розробку стандартних процедур діяльності кожного працівника банку. Ці процедури контролюються й оцінюються спеціальним підрозділом банку чи працівником у кожному підрозділі.

Ідентифікація ризиків – це процес формування переліку і класифікації ризиків, а також критеріїв ризикових ситуацій.

Оцінювання всіх можливих фінансових ризиків – це кількісне та якісне оцінювання ймовірності і впливу ризикових ситуацій, а також визначення порядку (черговості) їхнього виникнення і вирішення. Оцінювання ризиків може здійснюватися за допомогою статистичних методів, а також на основі законів нормального розподілу – математичних методів кількісного оцінювання ризиків шляхом розрахунку дисперсії, стандартного відхилення і коефіцієнта варіації. Очевидно, що кількісне вимірювання величини ризику передбачає його аналіз і оцінювання. Аналіз ризику передбачає визначення факторів впливу на його величину. Максимальне врахування факторів ризику та їхньої питомої ваги в створенні ризикових ситуацій дає можливість порівняно точно оцінювати ризики. Так, у системі оцінювання ринкових ризиків за допомогою VAR-методики в закордонних банках здійснюється аналіз від 500 до 1000 факторів ризику [7]. Це пояснює необхідність упровадження банками власних систем оцінювання при управлінні ризиками.

Отже, традиційний підхід до організації ризик-менеджменту базується на кількісному оцінюванні та прогнозуванні ризику фінансових інструментів, основою яких є кількісне оцінювання і прогноз волатильності рядів, дюрації портфельів і дослідження орієнтирів нормативів ліквідності та достатності капіталу. Нині

більшість закордонних банків оцінює ризики за методикою Value-at-Risk (VAR), яка базується на аналізі максимального відхилення від очікування, розрахованого з визначеним рівнем імовірності. Перевагою цієї методики є те, що вона дає змогу оцінювати не окремі, а сукупні ризики, а також враховувати фактори диверсифікації ризиків. Однак оцінювання фінансових ризиків за методикою VAR у вітчизняних умовах ускладнюється через значні коливання числового ряду даних, які використовуються для оцінювання, і високу волатильність показників вітчизняного фінансового ринку. Разом з тим, ризик-менеджмент, який базується на методиках VAR і RAROC, у найближчому майбутньому може бути дієвим інструментом.

Розробка і прийняття рішень щодо управління фінансовими ризиками – це вироблення альтернатив для зменшення наслідків ризикових ситуацій. До стратегічних рішень управління ризиками належать такі:

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

Крім цього, потрібно також реалізовувати заходи з управління ризиками і їх аналізувати, тобто здійснювати зменшення наслідків ризикових ситуацій, оцінювання результатів і контроль.

Таким чином реалізується комплексне управління фінансовими ризиками. В результаті ризик-менеджмент є невід'ємним інструментом для виживання, підтримки і розвитку ділової активності на ринку, а також філософією банку, елементом її організаційної культури, доступної для кожного співробітника.

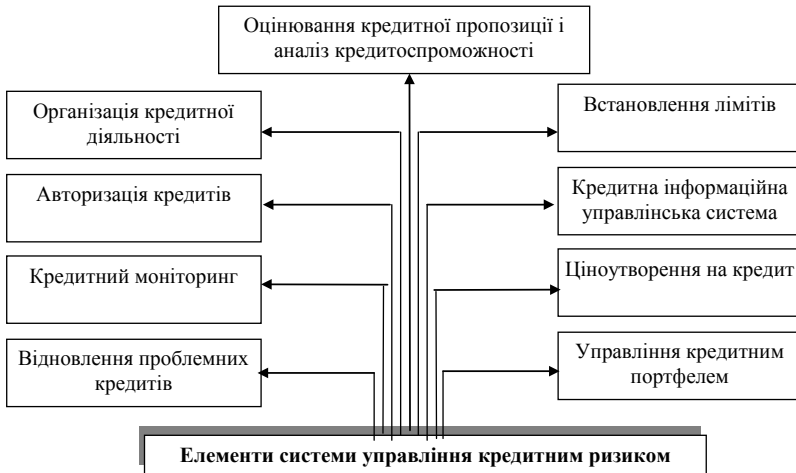
#### **8.4. Система управління кредитним ризиком у банківських установах**

Серед банківських ризиків особливе місце належить кредитному ризику, який у вітчизняній банківській практиці залишається найбільш значимим та суттєвим. На сьогодні кредитування є основною економічною функцією банківської системи України.

**Кредитний ризик** – імовірність майбутніх збитків банку, зумовлених частковим або повним дефолтом боржника за своїми зобов'язаннями. Відповідно управління кредитним ризиком базується на виявленні причин неможливості чи небажання виконувати зобов'язання і визначенні методів зменшення ризиків. За нормативними документами НБУ, «...кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком (його підрозділом) або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання. Кредитний ризик є в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника» [27].

Управління кредитними ризиками є невід'ємною складовою ризик-менеджменту банку і базується на стратегії його діяльності. Підвищення якості та ефективності управління кредитними ризиками банків потребує формування певного набору дієвих інструментів та методичних підходів, взаємодія яких дасть змогу отримувати управлінську інформацію належної якості, необхідну для прийняття адекватних рішень, пов'язаних з управлінням ризиком.

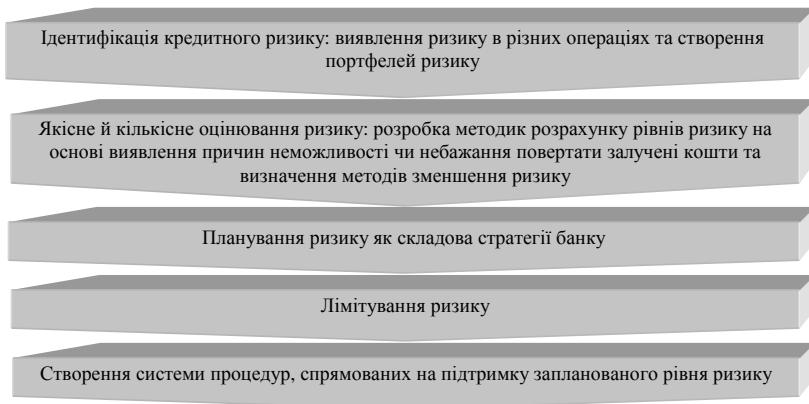
Розрізняють такі елементи системи управління кредитним ризиком (рис. 8.6):



**Рис. 8.6.** Елементи системи управління кредитним ризиком

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

Розуміння сутності процесу управління кредитним ризиком є неможливим без визначення складових етапів цього процесу. Узагальнення теоретико-практичних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців засвідчило, що здебільшого виокремлюють такі етапи процесу управління кредитним ризиком (рис. 8.7).



**Рис. 8.7. Процес управління кредитними ризиками у банку**

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

На етапі ідентифікації кредитних ризиків можна виокремити такі складові:

- осмислення ризику, його якісний аналіз, дослідження структурних характеристик ризику (небезпека, схильність до ризику, вразливість);
- аналіз конкретних причин виникнення несприятливих подій та їхніх негативних наслідків;
- комплексний аналіз ризиків, вивчення сукупності ризиків, що дає змогу створити комплексну картину ризиків.

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

Якщо етап ідентифікації кредитного ризику забезпечує визначення належності до певного виду ризику, то оцінювання кредитного ризику передбачає виявлення сили та масштабів його можливого впливу.

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

У класифікації методів оцінювання кредитних ризиків слід виокремити такі:

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

Розробка та впровадження методів управління кредитними ризиками за сутністю є підбиттям підсумків ефективності реалізації етапів ідентифікації та оцінювання кредитних ризиків. На цьому етапі відбувається прийняття рішення щодо подальших дій з виявленими ризиками.

Основними заходами з управління кредитними ризиками визначено такі:

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

2) розробка рекомендацій, що регламентують процедуру укладання кредитної угоди. Вони мають визначати склад документації, що супроводжує кредитну заявку; перевірку кредитоспроможності, платоспроможності клієнтів, їхню класифікацію за надійністю, що базується на кредитній історії, стану банківських рахунків і зобов'язань; порядок дій з проведення експертного аналізу проєк-



ту, що кредитується, щодо перевірки інформації службою безпеки, оформлення кредитного договору;

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

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

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

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

- загальне оцінювання кредитоспроможності кожного потенційного позичальника;

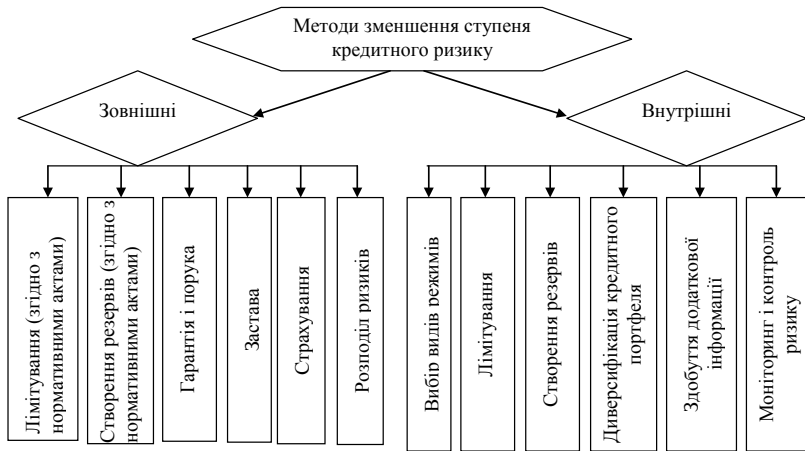
- розробка стандартів банку щодо якості кредитів і дотримання вимог, установлених вимогами регулюючих органів;

- класифікація виданих кредитів за ступенем ризику;

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

Необхідно також реалізовувати заходи щодо зменшення ризику, тобто зниження величини можливих збитків та їхнього впливу на платоспроможність банку (рис. 8.8).

Однак з огляду на процеси, які відбуваються у світовій банківській системі, та з урахуванням запропонованої структуризації етапів процесу управління кредитними ризиками вважаємо за необхідне розширення існуючої класифікації методів управління кредитними ризиками та доповнення її методами управління на макроекономічному рівні: національному та міжнародному (рис. 8.9).



**Рис. 8.8.** Методи зменшення кредитного ризику

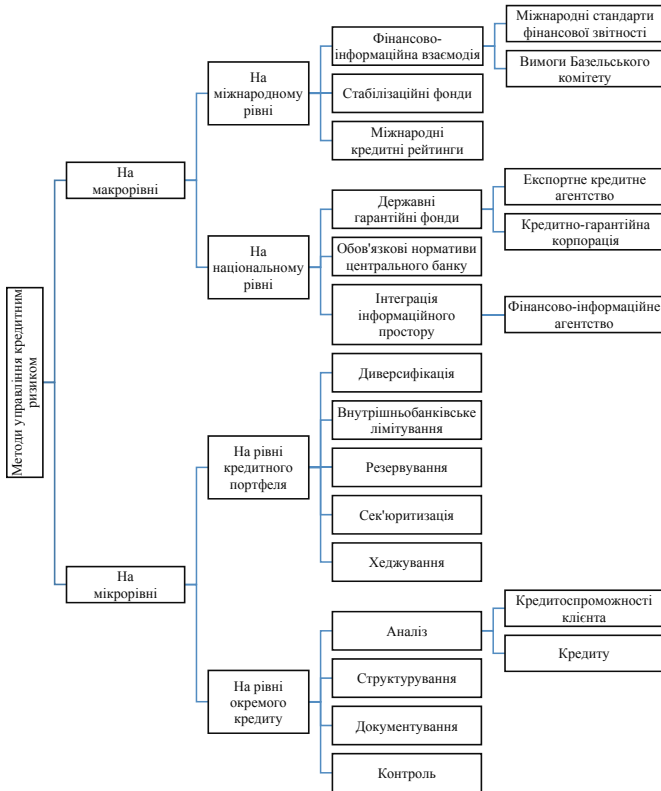
Методи, які доцільно використовувати з метою зменшення кредитного ризику, можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні методи зміни кредитного ризику застосовують для адміністративного та економічного регулювання таких ризиків з боку держави або здійснення банком їхньої передачі повністю чи частково комусь іншому – третій особі (страховій компанії) через:

- лімітування;
- створення резервів (згідно з нормативними актами);
- гарантію, поруку, заставу, страхування;
- розподіл ризиків.

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

- вибір видів режимів здійснення кредитних операцій;
- лімітування;
- створення резервів;
- здобуття додаткової інформації;
- моніторинг і контроль ризиків.



**Рис. 8.9. Методи управління кредитним ризиком на макрота мікрорівні [50]**

Найбільш важливим етапом процесу управління кредитними ризиками є розробка та застосування методів управління кредитними ризиками. Більшість науковців розглядає управління кредитними ризиками на двох рівнях – макрорівні та мікрорівні.

У табл. 8.7 подано перелік методів управління кредитними ризиками на мікроекономічному рівні (окремого позичальника та кредитного портфеля банку).

Таблиця 8.7

**Методи управління кредитними ризиками на мікрорівні [50]**

<b>Методи управління кредитними ризиками на рівні окремого позичальника</b>	
<b>Метод</b>	<b>Опис</b>
Аналіз кредитного ризику	Полягає у визначенні його реалістичності з ділового та економічного погляду, встановленні ступеня відповідності суми та термінів позики меті заходу, що кредитується, а також у виявленні величини ризику, пов'язаного з цією угодою.
Структурування	Полягає у відпрацюванні таких параметрів, які б відповідали потребам клієнта та мінімізували кредитний ризик банку, забезпечуючи умови своєчасного погашення позики.
Документування кредиту	Полягає в підготовці та укладенні кредитного договору, умови якого задовольняють потреби як позичальника, так і банку. Правильно складена кредитна угода має захищати інтереси банку, насамперед його вкладників та акціонерів.
Контроль наданого кредиту	Основна мета контролю за кредитами полягає в тому, щоб не допускати підвищення кредитного ризику понад установлений рівень.
<b>Методи управління кредитними ризиками на рівні кредитного портфеля банку</b>	
Диверсифікація	Розподіл кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, які відрізняються один від одного як за характеристиками (величина капіталу, форма власності), так і за умовами діяльності (галузь економіки, географічний регіон). Розрізняють три види диверсифікації: галузеву, географічну та портфельну.
Лімітування	Встановлення максимально допустимих розмірів наданих позик, що дає змогу обмежити ризик. Завдяки встановленню лімітів кредитування банкам вдається уникнути критичних втрат унаслідок необдуманого концентрування будь-якого виду ризику, а також диверсифікувати кредитний портфель та забезпечити стабільні доходи.
Резервування	Базується на принципі обачності, за яким кредитні портфелі банків оцінюються на звітну дату за чистою вартістю, тобто з урахуванням можливих втрат за кредитними операціями. Для покриття цих втрат передбачається створення спеціального резерву переказуванням частини коштів банку на окремі бухгалтерські рахунки, з яких у разі неповернення кредиту списується відповідна сума.
Сек'юритизація	Продаж активів банку через перетворення їх у цінні папери, які в подальшому розміщуються на ринку. Переважно сек'юритизація застосовується до банківських кредитів, даючи можливість банкам передавати кредитний ризик іншим учасникам ринку – інвесторам, які купують цінні папери.
Хеджування	Діяльність, спрямована на створення захисту від можливих фінансових втрат у майбутньому, пов'язаних зі зміною ринкової ціни фінансових інструментів. Здійснюється одночасне укладання банком двох протилежних угод: однієї на продаж активів, а іншої – на їхню купівлю у майбутньому. При цьому програш в одній з угод компенсується вигрешем в іншій, і таким чином фінансові ризики мінімізуються.

Серед вищеперерахованих методів на особливу увагу заслуговує хеджування ризиків кредитного портфеля банку. Мета хеджування полягає в переносі ризику неповернення наданих кредитних коштів від кредитора до третьої особи; при цьому найчастіше кредитора називають хеджером, а третю особу – спекулянтом [49]. Як свідчить зарубіжна практика, хеджування широко застосовується зарубіжними нефінансовими компаніями і забезпечує значне зниження впливу кредитних ризиків. Головним інструментом хеджування кредитних ризиків є кредитні деривативи. Кредитні деривативи активно використовуються в межах синтетичної сек'юритизації, яка передбачає продаж лише ризику, а не всього активу. Вони передбачають передачу ризику від однієї сторони (покупця захисту) до іншої сторони (продавця захисту) за певну плату. До них належать кредитні дефолтні свопи, кредитні спредові свопи, свопи повного повернення, кредитні дефолтні боргові зобов'язання.

Цінові фінансові інструменти відкривають для фінансових посередників нові шляхи для розвитку. Вони дають змогу підвищити їхню ліквідність, забезпечити альтернативні (переважно дешевші) способи фінансування, знизити вимоги щодо капіталу і вивести частину кредитного портфеля за баланс, забезпечують більш високу дохідність та дають можливість позбавитися неякісних активів.

Узагальнення та систематизація методів управління кредитним ризиком на національному рівні дали змогу сформувати їхню узагальнену характеристику (табл. 8.8).

Особливістю процесу управління на загальнодержавному рівні є загальнообов'язковість та уніфікованість підходів для всіх учасників кредитного ринку. Більшість методів має обов'язковий (наказовий) характер, що передбачає управління цими процесами представником органів державної влади, відповідальним за кредитну політику країни. Здебільшого таким органом є центральний банк.

Лімітування кредитних ризиків на національному рівні полягає у розробці міжбанківських фінансових коефіцієнтів (нор-

мативів) з метою визначення рівня кредитних ризиків, на які наражається банківська установа. Головним завданням обов'язкових нормативів є примусове обмеження певних сфер діяльності банку. В нашій країні практику загальнообов'язкових лімітів реалізовано через нормативи Національного банку України.

Таблиця 8.8

### Методи управління кредитними ризиками на національному рівні [50]

Метод	Опис
1	2
Обов'язкові нормативи центрального банку	Встановлення загальнообов'язкових обмежень на певні операції та/або категорії банківських активів і зобов'язань шляхом розробки розрахункових коефіцієнтів для окремої банківської установи та банківської системи країни загалом
Створення державних гарантійних фондів	Створення загальнодержавних страхових фондів з метою стимулювання кредитно-інвестиційної діяльності на внутрішньому ринку та у сфері зовнішньоекономічної діяльності
Інтеграція фінансово-інформаційного простору	Створення єдиної системи обміну та обліку фінансової інформації між учасниками кредитного ринку з метою підвищення прозорості процесу кредитування, а також надання його учасникам рекомендацій та консультацій щодо підходів до управління кредитним ризиком на рівні окремого позичальника чи кредитно-інвестиційного портфеля

Утворення державних гарантійних фондів як метод управління кредитними ризиками полягає у створенні за рахунок державних коштів страхового фонду, головним завданням якого є надання (за певних умов) банкам та іншим кредиторам страхового покриття, гарантованого державою, під надані цими установами кредити. У світовій практиці кошти таких фондів можуть використовуватися як для зниження кредитних ризиків на внутрішньому ринку (кредитно-гарантійні корпорації), так і з метою стимулювання зовнішньоекономічної діяльності – зниження кредитних ризиків при кредитуванні експортерів (експортні кредитні агентства).

Інтеграція фінансово-інформаційного простору як метод управління кредитними ризиками на національному рівні передбачає створення єдиної уніфікованої системи обліку фінансової інформації про позичальників, яка дасть змогу якісно, достовірно та повною мірою отримувати інформацію про кредитоспроможність потенційного позичальника. Важливою складовою цього методу є забезпечення прозорості процесу ведення обліку господарської діяльності учасників кредитного ринку. В Україні на сьогодні цей метод не набув активного використання. Більшість позичальників веде потрійну систему обліку: бухгалтерський, податковий та управлінський, які відрізняються як підходами, так і кінцевими результатами діяльності (чистий прибуток, валові витрати) [50].

Вивчення зарубіжного досвіду, зокрема країн Європейського Союзу (ЄС), дало змогу виокремити основні методи управління кредитним ризиком, які слід застосовувати на міжнародному рівні (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

**Методи управління кредитними ризиками на міжнародному рівні [50]**

Метод	Опис
Фінансово-інформаційна взаємодія	Запровадження єдиних міжнародних стандартів обліку фінансової інформації (МСФЗ) з метою зниження міждержавних бар'єрів при міжнародному кредитуванні, а також прийняття вимог Базельського комітету (Базель III)
Резервування	Створення міжнародних стабілізаційних резервів з метою запобігання появі диспропорцій між банківськими системами країн світу
Міжнародні кредитні рейтинги	Оцінювання рівня кредитних ризиків у країні та її привабливості для закордонних інвесторів

Міжнародні кредитні рейтинги є одним з інструментів аналізу рівня ризиків банківської системи країни порівняно з іншими країнами. Рейтингові оцінки – це своєрідний орієнтир для транс-

національних компаній і фінансово-кредитних установ. Міжнародні кредитні рейтинги надаються урядам держав (суверенний рейтинг), органам регіональної та місцевої влади (регіональний/ муніципальний), окремим компаніям (корпоративний рейтинг). Для визначення суверенного рейтингу кредитоспроможності проводиться оцінювання політичних ризиків країни, структури економіки, гнучкості фіскальної та монетарної політики, кредитної історії (набір показників коливається в межах 30–50).

Рейтинги допомагають потенційним інвесторам оперативно визначити найпривабливіші з позиції ризикованості активи на міжнародному ринку капіталів. Разом із цим, формується адекватний попит і ціна на боргові ресурси. Чим вищою є ризиковість активу, тим нижчим, за інших рівних умов, є рейтинг цього активу. Враховуючи пряму залежність між рівнем ризику та очікуваною дохідністю, встановлена на активи дохідність також є обернено пропорційною до значення кредитного рейтингу. Уряд чи компанія з низьким кредитним рейтингом має шанс залучити кредитні ресурси, але лише за умови забезпечення достатнього рівня дохідності для кредитора. Єдиним обмежуючим фактором емітентів боргових зобов'язань із низьким кредитним рейтингом є відсутність серед потенційних покупців інвесторів із консервативною інвестиційною політикою (пенсійні фонди, окремі страхові та інвестиційні компанії). Варто зазначити, що саме консервативні інвестори пропонують найбільш вигідні умови фінансування. Відповідно вартість фінансових ресурсів, залучених позичальниками з низьким кредитним рейтингом, є вищою за середньоринкове значення. Найвідомішими в світі рейтинговими агентствами, чії оцінки визнаються більшістю учасників світового ринку капіталу, є Fitch, Standard & Poor's, Moody's.

Фінансово-інформаційна взаємодія як метод управління кредитним ризиком на міжнародному рівні полягає в уніфікації правил поведінки та системи ведення обліку учасниками міжнародного кредитного ринку з метою спрощення руху вільних кредитних



ресурсів між країнами та зниження трансакційних витрат кредиторів. Створення єдиних стандартів ведення господарської діяльності для позичальників, а також єдиних стандартів поведінки для фінансово-кредитних установ, дає змогу збільшити пропозицію кредитних ресурсів як у межах об'єднань країн (ЄС, Митний союз), так і у світі загалом.

Прикладами такої взаємодії є діяльність міжнародних організацій, таких як Базельський комітет, Європейська комісія з фінансового нагляду, Рада з фінансової стабільності та Європейський комітет з питань державних фінансово-інформаційних агенцій (European Committee of Central Balance-Sheet Data Offices).

Базельський комітет займається виробленням і координацією основних принципів банківського нагляду і регулювання. Країни-учасниці угоди доручають Базельському комітету підготовку директив, виконання яких обов'язкове для банківських установ у всіх країнах-членах. Такі директиви регулюють різні напрями діяльності банків і, як правило, стають частиною банківського законодавства в цих країнах. Головним документом у сфері регулювання кредитних ризиків на міжнародному рівні є Базель III.

Документом передбачається можливість створення двох буферів капіталу: консервації (conservation) і контрциклічного (countercyclical buffer range). При цьому для покриття збитків банківського сектору під час системного економічного спаду створюється буфер консервації; для обмеження надмірної кредитної активності банків формують контрциклічний буфер. Величина буферів становить нефіксований процент від величини сукупних активів, зважених за рівнем ризику. Вимоги Базеля III також спрямовані на усунення можливих недоліків регулювання, в тому числі оцінювання ризиків «зараження» (contagion risk) – ризиків, що виникають у разі, коли несприятливі процеси в одній країні призводять до зниження кредитного рейтингу не тільки цієї країни, а й інших. Вимоги до буфера консервації вводяться поступово, починаючи з 1 січня 2014 р. При цьому банки мають «консервувати» як мінімум 0,5%

від активів, зважених за рівнем ризику у вигляді базового капіталу першого рівня. Цей показник збільшуватиметься щорічно до досягнення 2,5% до 1 січня 2018 р. [4].

З метою підвищення якості капіталу і запобігання формуванню надлишкової частки позикових коштів у банківському секторі Базельським комітетом розроблені пропозиції щодо введення нового регулятивного показника «leverage ratio» (співвідношення капіталу банку до сукупного розміру його активів і позабалансових вимог, незважених за рівнем ризику). Значення мінімального показника левериджу пропонується встановити в розмірі 2,5% для базового капіталу 1-го рівня і 3% – для капіталу 2-го рівня.

В результаті запроваджених змін банки країн-членів Базельського комітету будуть змушені значно скоротити свою капітальну базу, вилучивши відстрочений податок і частки участі дочірніх організацій при одночасному зростанні частки звичайних акцій і нерозподіленого прибутку. Загалом дотримання нових вимог Базеля III щодо структури та якості капіталу банку має сприяти забезпеченню стабільності банківських систем країн-членів Базельського комітету.

Європейський комітет з питань державних фінансово-інформаційних агенцій (СКПДФІА) є неформальним органом, до складу якого входять представники державних фінансово-інформаційних агенцій, що належать або пов'язані з центральними банками країн-членів ЄС та представники органів державної статистики.

Головним завданням СКПДФІА є поліпшення якості аналізу даних про нефінансові корпорації через обмін інформацією та спільні дослідження, що базуються на описових та бухгалтерських даних, зібраних державними фінансово-інформаційними агенціями країн-учасників [50].

Серед основних заходів СКПДФІА варто визначити запровадження програми з уніфікації національних стандартів бухгалтерського обліку в країнах-членах та їхнє наближення до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Враховуючи високий рівень інтеграції економік країн-членів ЄС, зокрема у банківському

секторі, створення цієї системи дасть змогу банкам знизити вплив відмінностей бухгалтерського обліку позичальників з різних країн на процедуру оцінювання їхньої кредитоспроможності.

Один із напрямків розвитку міжнародної фінансово-інформаційної взаємодії з метою управління кредитним ризиком на макрорівні виник нещодавно – в 2008–2009 рр. – на фоні розвитку світової фінансово-економічної кризи. Міжнародне співтовариство усвідомило, що вживання заходів із локалізації кризових явищ у межах окремої країни не дає змоги уникнути поширення негативних наслідків на інших учасників ринку. З метою координації спільної роботи різних країн світу у сфері фінансової стабільності було створено міжнародні організації та установи. Зокрема, у 2009 р. створено Раду фінансової стабільності, членами якої є, зокрема, США, Японія, Франція, Німеччина, Китай, Росія та ін. Головними завданням Ради фінансової стабільності є такі:

- спільна координація та обмін інформацією між країнами-членами щодо заходів із забезпечення фінансової стабільності в цих країнах;
- розробка, застосування та обмін результатами впровадження єдиних стандартів забезпечення фінансової стабільності в країнах-членах;
- рекомендації щодо використання успішного досвіду в питаннях забезпечення фінансової стабільності одних країн-членів усіма іншими [50].

Враховуючи сучасні глобалізаційні процеси в світі, створення інтегрованої системи управління кредитними ризиками на міжнародному рівні є неминучим. Історичний період формування регіональних об'єднань перебуває на етапі завершення. Потреба формування уніфікованих підходів і стандартів взаємодії між країнами-сусідами не дає змоги в повному обсязі використовувати потенціал міжнародних відносин у сфері торгівлі, руху капіталу та робочої сили. Нерівномірність розподілу кредитних ресурсів між країнами світу змушуватиме банківські системи з надлишковою лік-

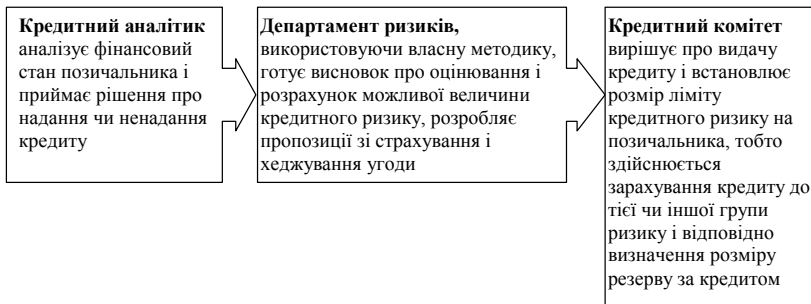
відністю шукати можливості для більш вигідного розміщення вільних коштів за межами власних кордонів. Головним питанням при цьому є відмінність між умовами діяльності та рівнем банківських ризиків (у т. ч. кредитних) у різних географічних регіонах. Бажання країн отримати доступ до міжнародного кредитного ринку сприятиме виробленню єдиних правил та норм поведінки, а також розробці уніфікованих підходів до управління кредитними ризиками.

Останнім заходом щодо управління кредитним ризиком банку є робота з проблемними кредитами. Кожен такий кредит потребує індивідуального підходу, але загалом для організації цієї діяльності можна запропонувати такі заходи:

- створення спеціального підрозділу для роботи з проблемними кредитами;
- проведення переговорів із позичальниками щодо пошуку рішень, що дадуть змогу збільшити ймовірність повернення боргу;
- розробка політики й умов списання непогашених кредитів;
- організація і проведення претензійно-позовної роботи щодо недобросовісних позичальників.

Таким чином, управління кредитними ризиками передбачає створення механізму ідентифікації факторів ризику, аналізу та розрахунку їхньої величини, моніторингу поточного стану позичальників і контролю угоди. Цей механізм базується на розподілі повноважень і відповідальності між підрозділами й колегіальними органами управління банку (рис. 8.10).

Клієнтські та кредитні підрозділи, метою діяльності яких є одержання доходів від різних видів кредитування, ідентифікують фактори ризику, зумовлені фінансовим станом позичальника і кредитною угодою, аналізують фінансовий стан позичальника та запропоновану угоду відповідно до визначеної методики, готують пропозиції щодо встановлення розміру й терміну ліміту кредитного ризику на позичальника.



**Рис. 8.10. Розподіл повноважень між підрозділами і колегіальними органами управління банку**

Департамент ризиків підготовляє відповідно до власної методики аналізу висновок про оцінювання і розрахунки можливої величини кредитного ризику, пропозиції щодо страхування і хеджування угоди.

Кредитний комітет як колегіальний орган управління банку на основі представлених матеріалів, підготовлених іншими підрозділами (юридичним, безпеки), робить висновок про видачу кредиту і розмір ліміту ризику на позичальника, а також про зарахування кредиту до тієї чи іншої групи ризику, і відповідно визначає розмір резерву.

Клієнтські та кредитні підрозділи зобов'язані здійснювати моніторинг прямого кредитного ризику, тобто поточний аналіз фінансового стану позичальника. Якщо за різними причинами відбуватиметься збільшення ризику, клієнтські та кредитні підрозділи вживатимуть заходи, спрямовані на його зменшення. Одночасно департамент ризиків здійснює контроль прямого кредитного ризику, тобто контроль ліміту, може також проводити вибірковий аналіз поточного стану позичальника і застави до завершення кредитної угоди.

Важливим аспектом менеджменту кредитного ризику є вирішення проблеми авторизації кредиту, тобто питання, яким чином у банку приймається рішення про безпосереднє надання кредиту. Є

три основних шляхи вирішення авторизації кредиту: індивідуальна, колективна та колегіальна авторизація кредиту.

За індивідуальної авторизації рішення про видачу кредиту приймає один працівник банку в межах власних повноважень. Перевагами цього методу є продуктивність, можливість швидкого реагування та оперативного прийняття рішень. Однак помилки однієї особи при проведенні аналізу клопотань позичальника дуже часто призводять до надання проблемних кредитів. Відповідно цей метод використовують при аналізі невеликих кредитних проектів.

Колективна авторизація здійснюється тоді, коли двоє або більше працівників об'єднують свої індивідуальні повноваження для надання кредиту. Переваги та недоліки системи колективної авторизації є «золотою серединою» між двома іншими системами – індивідуальної та кредитної ради.

Колегіальна авторизація передбачає, що питання про видачу кредиту розглядається спеціально утвореним кредитним комітетом. За такого методу банки встановлюють ліміт, за межею якого рішення про надання кредиту приймає лише комітет. Перевагою колегіального методу є детальніший контроль за наданням кредитів (як результат, надання якісних кредитів). Проте комітет може бути повільним у дії та неефективним, нездатним до обговорення великої кількості пропозицій.

Одним із способів захисту від кредитного ризику є продаж кредитів. Банк відповідно до проведеного оцінювання кредитного портфеля може продати певну частину наданих кредитів іншим інвесторам. Однією з поширених у деяких країнах форм продажу банками своїх вкладень є так звана сек'юритизація кредитів. При її здійсненні банк пропонує для продажу не самі кредити, а цінні папери, які були випущені під кредити. Залежно від того, як позичальники сплачують ці активи (повертають суму боргу та нараховані проценти), потік доходів спрямовується до власників цінних паперів.

## 8.5. Методи управління ризиком незбалансованої ліквідності банку

Банки у своїй діяльності значну увагу приділяють управлінню ліквідністю, тобто мінімізації ризиків ліквідності. Це регулюється також НБУ через установлення нормативів ліквідності.

Як зазначалось, суть ризику **ліквідності** полягає в тому, що кошти, необхідні для покриття відпливу депозитів та задоволення попиту на кредити, будуть у потрібний момент недоступними для банку, що призведе до несподіваних збитків (банківська установа змушена терміново залучати ресурси за надто високими процентними ставками для задоволення поточних потреб у готівкових коштах).

Отже, це ризик втрат, зумовлений можливим невиконанням банком своїх зобов'язань і полягає в тому, що у певний період при нестачі коштів необхідно терміново фінансувати деякі активи або за рахунок продажу інших активів, або придбання додаткових ресурсів у несприятливих ринкових умовах.

Найчастіше причиною дефіциту ліквідності є раптовий і значний за розмірами вплив коштів з поточних, депозитних та інших рахунків клієнтів.

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

Управління ризиком ліквідності здійснюється на основі балансових даних та інформації про фактори, які впливають на рівень ліквідності. До них належать такі: зовнішні – політична й економічна ситуація в країні, розвиток міжбанківського ринку, ринку цінних паперів, інших високоліквідних активів, що характеризуються ціновою стабільністю, вільною оборотністю на рин-

ку; внутрішні – величина власного капіталу банку, якість активів і пасивів, збалансованість активів і пасивів за термінами і сумами, репутація банківської установи.

Для виміру ліквідності ринку використовуються такі показники, як кількість і обсяги угод, коефіцієнт обороту, волатильність цін і кількість продуктів.

Балансовий ризик – це здатність банківської установи своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Визначення балансового ризику відбувається за допомогою методів оцінювання ліквідності банку (табл. 8.10).

Таблиця 8.10

### Методи оцінки ліквідності банку

Назва методу	Суть методу
Нормативний	Оцінювання ліквідності банку за нормативами, встановленими національним регулятором (використовується всіма банками)
Внутрішніх коефіцієнтів	Оцінювання ліквідності за коефіцієнтами, які банк розробляє самостійно
Структурний	Оцінювання структури активів і пасивів банку
Депозитної бази	Аналіз ресурсів банку
Матричний	Оцінювання ліквідності за матрицею фінансування
GAP-аналіз	Оцінювання розривів ліквідності

За нормативним методом оцінювання ліквідності банку здійснюється за трьома економічними нормативами: 1) норматив миттєвої ліквідності (Н4); 2) норматив поточної ліквідності (Н5); 3) норматив короткострокової ліквідності (Н6). Алгоритм розрахунку, економічний зміст та значення нормативів подано в табл. 8.11.

Враховуючи наслідки глобальної фінансової кризи 2008 – 2009 рр., Базельський комітет запропонував ввести такі нормативні коефіцієнти ліквідності (Базель III) [4]:

– коефіцієнт короткострокової ліквідності для забезпечення доволі високого рівня ліквідності ресурсів, необхідних для ста-



більшого функціонування банку протягом місяця у разі розвитку ситуації за стресовим сценарієм (введено з 1.01. 2015 р.).

– коефіцієнт чистого стабільного фінансування для підвищення еластичності на довгострокову перспективу за допомогою створення додаткових стимулів для банків фінансувати свою діяльність із більш стабільних джерел на постійній структурній основі.

Таблиця 8.11

### Оцінювання ліквідності банку за нормативним методом [20]

Норматив	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст нормативу	Значення
1	2	3	4
Миттєвої ліквідності (Н4)	$H4 = \frac{Al}{3n}$	Встановлює мінімально необхідний обсяг високоліквідних активів (Al) для забезпечення виконання поточних зобов'язань (Зп) протягом одного операційного дня	Не менш ніж 20%
Поточної ліквідності (Н5)	$H5 = \frac{A_{31}}{Z_{31}}$	Встановлює мінімально необхідний обсяг активів з кінцевим терміном погашення по 31 день ( $A_{31}$ ) для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань з кінцевим терміном погашення по 31 день ( $Z_{31}$ )	Не менш ніж 40%
Коротко-строкової ліквідності (Н6)*	$H6 = \frac{A_{365(366)}}{Z_{365(366)}}$	Встановлює мінімально необхідний обсяг активів для забезпечення виконання своїх зобов'язань протягом одного року	Не менш ніж 20%.

\*Примітка: з березня 2010 р. норматив Н6 мав становити не менше 60%.

За наступним методом – методом внутрішніх коефіцієнтів – показники ліквідності розраховуються за самостійно розробленою методологією банку. Як правило, визначається один або декілька основних коефіцієнтів для оцінювання ліквідності. Інші є додатковими (допоміжними) коефіцієнтами, які дають змогу детальніше дослідити той чи інший аспект ризику (табл. 8.12).

Використання перерахованих у табл. 8.12 коефіцієнтів дає змогу всебічно аналізувати потреби і стан ліквідності, а також точніше оцінювати ризик незбалансованої ліквідності банку. Внутрішні коефіцієнти доповнюють характеристику ліквідності банку за економічними нормативами НБУ.

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

Таблиця 8.12

**Оцінювання ліквідності банку  
за методом внутрішніх коефіцієнтів [7]**

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст показника	Орієнтовне значення
1	2	3	4
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{A}{3}$	Характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань (З) всіма активами (А)	Не менш ніж 100%
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих	$K_{вл} = \frac{A_{вл}}{A_p}$	Характеризує частку високоліквідних активів ( $A_{вл}$ ) у робочих активах ( $A_p$ )	Не менш ніж 20%
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	$K_{рл} = \frac{A_b}{3}$	Характеризує забезпечення дохідними активами банку ( $A_d$ ) його зобов'язань (З)	—
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів (з метою визначення незбалансованої ліквідності)	$K_c = \frac{K_P}{D}$	Визначає, наскільки видані кредити ( $K_P$ ) забезпечені всіма залученими депозитами ( $D$ ), тобто чи наявна є незбалансована ліквідність	70–80%
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	$K_{гзл} = \frac{A_{вл} + A_m}{3}$	Розкриває здатність банку погасити зобов'язання (З) високоліквідними активами ( $A_{вл}$ ) і шляхом реалізації майна ( $A_m$ )	—

За цим методом активи розподіляються за ступенем зниження їхньої ліквідності, а пасиви – за ступенем зростання стабільності. При цьому групуються як балансові, так і позабалансові статті. Аналіз і оцінювання співвідношення одержаних агрегованих груп дають загальну характеристику схильності банку до ризику незбалансованої ліквідності.

Структурний метод оцінювання ризику, на відміну від нормативного, дає змогу, крім нормативів миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності, розраховувати співвідношення активів і пасивів банку з терміном погашення до 7 днів, від 7 до 30 днів, понад 30 днів, неліквідних активів і постійних пасивів, а також будь-яких інших статей балансу банку.

Основними якісними факторами, що визначають ліквідність банку, є види залучених депозитів, їхні джерела і стабільність. Відповідно аналіз депозитної бази є відповідним моментом в аналізі ліквідності банку щодо питання підтримки його надійності.

Аналіз депозитної бази банку проводиться за допомогою таких показників:

1) оборотність депозитних вкладень. Цей показник характеризує кількість оборотів, що здійснюють депозитні вкладення за певний період, і розраховується за такою формулою:

$$K_o = \frac{O}{C_3},$$

де  $K_o$  – кількість оборотів;

$O$  – оборот за видачею вкладень;

$C_3$  – середній залишок від вкладень;

2) рівень осідання депозитних вкладень. Цей коефіцієнт характеризує загальну тенденцію поведінку вкладників і розраховується за такою формулою:

$$P_{oc} = \frac{3_n - 3_n}{O_n},$$

- де  $P_{oc}$  – рівень осідання депозитних вкладень;  
 $3_n$  – залишок на кінець звітного періоду;  
 $3_n$  – залишок на початок звітного періоду;  
 $O_n$  – оборот з надходження депозитних вкладень;

3) коефіцієнт нестабільності депозитів. Цей коефіцієнт характеризує рівень достроково вилучених строкових депозитів і розраховується за такою формулою:

$$K_n = \frac{C_d}{3},$$

- де  $K_n$  – коефіцієнт нестабільності депозитних вкладень;  
 $C_d$  – сума достроково вилучених депозитних вкладень;  
 $3$  – загальна сума депозитних вкладень;

4) рівень диверсифікації депозитів. Цей показник дає змогу визначити кількість та питому вагу великих депозитів, які збільшують ризик втрат і порушують ліквідність у разі дострокового вилучення вкладу, і визначається за такою формулою:

$$P_d = \frac{B}{3},$$

- де  $P_d$  – рівень диверсифікації депозитних вкладень;  
 $B$  – сума великих депозитних вкладень;  
 $3$  – загальна сума депозитних вкладень.

Банки повинні мати власну стратегію підтримки стійкості депозитів: підвищення їхнього терміну вкладення, величини середньої суми тощо.

Матричний метод аналізу ліквідності полягає в побудові матриці фондування, де активи і пасиви подані за термінами погашення. Це дає можливість відстежувати невідповідність між активами і пасивами за певними термінами погашення (розрив). Перевагою такого підходу є комплексність бачення – всі активи і пасиви згруповані в одній таблиці. Недоліком матричного методу є відсутність інформації про те, які пасиви фінансують ті чи інші активи, тому неможливо здійснити аналіз ефективності роботи окремих підрозділів банку.

Елементи матриці заповнюються за таким принципом: пасиви з найбільшим терміном до погашення фінансують активи з максимальним терміном до погашення. За рахунок надлишку ресурсів фінансуються активи з більш короткими термінами погашення, тобто активи, що належать до наступного часового інтервалу. Після розподілу пасивів з максимальним терміном розміщуються пасиви наступного часового інтервалу, тобто ресурси з коротшими термінами погашення і т. ін.

У матриці суми можуть розташовуватися над, на і під діагоналлю матриці. Якщо пасиви певної строковості фінансують активи з більш короткими термінами погашення, то такі суми розташовуються над діагоналлю. Це свідчить про надлишкову ліквідність: довготривалі пасиви фінансують короткотриваліші активи. При цьому є ризик переоцінки активів, оскільки вони переоцінюються частіше, ніж пасиви. Якщо значні суми знаходяться над діагоналлю, то це є сигналом про неефективне використання ресурсів і недоотримання прибутку.

Якщо ресурси певної строковості фінансують активи з довготривалішими термінами, то суми розташовуються під діагоналлю. Такі розриви свідчать про наявність ризику ліквідності: короткотривалі пасиви фінансують довготриваліші активи. У цьому разі є ризик переоцінки пасивів.

Якщо суми знаходяться на діагоналі, то ризик ліквідності відсутній.

Оцінювання розривів ліквідності здійснюється за допомогою GAP-аналізу (різниця між сумою загальних активів та сумою загальних зобов'язань).

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

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

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

Банк обирає довільну форму аналітичної таблиці з урахуванням особливостей структури свого балансу та необхідного рівня деталізації інформації за термінами. При цьому надається перевага такому рівню деталізації, який найточніше відображає специфіку його діяльності, а структурну деталізацію можна довести до рівня рахунків аналітичного обліку кожної конкретної вимоги чи зобов'язання.

У процесі оперативного аналізу фахівцям слід брати до уваги не лише фактичні, а й очікувані грошові потоки. Особливого значення в цьому разі набуває прогнозний аналіз зміни обсягів попиту та

пропозиції ліквідних коштів, який ґрунтується на вивченні динаміки цих змін, статистичних даних, досвіді та знаннях фахівців банку.

Поширені різні **методи управління ризиком ліквідності** (детальніше розглянуті в розділі 9):

- визначення нетто-ліквідної позиції банку;
- управління активами, пасивами, активами і пасивами одночасно (структурною ліквідністю);
- метод показників ліквідності.

Банки, як правило, у своїй діяльності з управління ризиком ліквідністю поєднують різні методи.

Управління ризиком ліквідності здійснюється на двох рівнях:

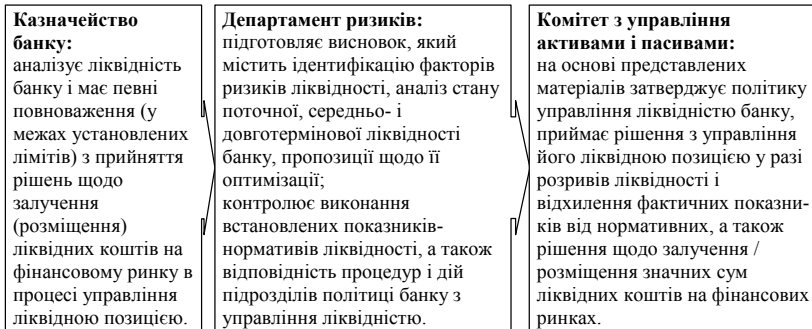
- управління поточною і короткотерміною (до 10 робочих днів) ліквідністю, яка забезпечує спроможність банку на визначений момент відповідати за поточними зобов'язаннями;
- управління середньотерміною (від 11 робочих днів до 1 року) і довготерміною (більш ніж 1 рік і до 3–5 років) ліквідністю, що дає змогу забезпечити ліквідність банку в майбутньому.

Ці ризики призводять до різних наслідків, потребують застосування різних методів уникнення розривів ліквідності. Вони виникають через неоднакові за термінами активи і пасиви. Так, наслідками виникнення ризику поточної ліквідності є: збільшення витрат на залучення позапланових міжбанківських кредитів, неотриманий прибуток чи збиток від дотермінової реалізації високоліквідних активів, втрата репутації банку. Наслідки ризику перспективної ліквідності – це виникнення ризику поточної ліквідності в перспективі.

Методами уникнення розриву поточної ліквідності є залучення міжбанківських кредитів, відмова від запланованого розміщення коштів, продаж високоліквідних активів. Методами подолання розривів перспективної ліквідності є зміна політики проведення активно-пасивних операцій. Поточна ліквідність стосується активів і пасивів терміном до 1 місяця, а перспективна – активів і пасивів усіх термінів.

Результатом вивчення ризиків є встановлення двох лімітів – поточної та перспективної ліквідності. Перший має вигляд абсолютної суми: граничного розміру дефіциту ліквідності (перевищення зобов'язань над активами). Другий набуває вигляду відносного показника: граничного коефіцієнта ліквідності, який є співвідношенням дефіциту ліквідності зростаючим підсумком та активів банку.

Управління ризиком ліквідності передбачає створення механізму контролю і прийняття рішень, які дають змогу уникнути дефіциту чи надлишку ліквідності, ліквідує «розриви» ліквідності та відхилення (якщо такі є) фактичних показників від нормативних, дає можливість подолати кризу ліквідності у разі її виникнення. Механізм контролю і прийняття рішень з управління ліквідністю передбачає розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами та колегіальними органами управління банку (рис. 8.11).



**Рис. 8.11. Контроль і прийняття рішень з управління ліквідністю**

1. Аналіз поточної та короткотермінової, а також середньо- і довготермінової ліквідності банку здійснюють підрозділи, які відповідають за забезпечення ліквідності. Як правило, це казначейство (поточна і короткотермінова ліквідність) і підрозділи, які планують фінансову діяльність банку (середньо- і довготермінова ліквідність). Казначейство має визначені (в межах установлених



лімітів) повноваження з прийняття рішень щодо залучення/розміщення ліквідних коштів на фінансовому ринку в процесі управління ліквідною позицією банку.

2. Департамент ризиків підготовляє висновок, який містить ідентифікацію факторів ризику ліквідності, аналіз стану поточної, коротко-, середньо- і довготермінової ліквідності банку, пропозиції щодо її оптимізації.

3. Комітет з управління активами і пасивами банку як колегіальний орган управління банківської установи на основі поданих матеріалів затверджує політику управління ліквідністю банку, приймає рішення з управління його ліквідною позицією у разі розривів ліквідності та відхилення фактичних показників від нормативних, а також рішення щодо залучення / розміщення значних сум ліквідних коштів на фінансових ринках.

4. Контроль за дотриманням установлених показників-нормативів ліквідності, а також за відповідність процедур і дій підрозділів та колегіальних органів управління політиці банку з управління ліквідністю, здійснює департамент ризиків.

## 8.6. Мінімізація ринкових ризиків у банківській діяльності

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

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

Процентний ризик належить до тих видів ризику, яких банк не може уникнути у своїй діяльності. Банківські установи завжди беруть на себе визначений ризик процентних ставок через постійні зміни кон'юнктури на фінансових ринках. Однак рівень цього ризику має бути обґрунтованим. Система управління процентним ризиком банку становить сукупність елементів та може бути представлена таким чином (рис. 8.12).



**Рис. 8.12.** Система управління процентним ризиком банку

Суб'єкти управління – це ті функціональні підрозділи банківської установи, діяльність яких безпосередньо пов'язана із виникненням ризику зміни процентних ставок та із спеціальними структурними підрозділами, завданням яких є управління ризиками. Так, до першої групи належать казначейство, кредитний і вкладний підрозділи, структурний підрозділ із роботи з цінними паперами. Це суб'єкти, які здійснюють оперативне управління ризиком. Другу групу – правління банку, комітет з управління активами і пасивами, підрозділ з ризик-менеджменту, відділ оцінювання й аналізу процентного ризику, планово-економічний підрозділ, служба внутрішнього аудиту – становлять суб'єкти, що здійснюють стратегічне, та деякою мірою тактичне управління ризиком, а також контроль за ефективністю всієї системи.

Без ідентифікації та оцінювання процентного ризику не може функціонувати жодна життєздатна й ефективна система, оскільки без виявлення та аналізу ризику неможливе подальше його управління.

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

Необхідним елементом системи управління є моніторинг процентного ризику, тобто контроль за виконанням прийнятих рішень та їхньою дієвістю.

Слід розрізняти контроль ефективності системи управління процентним ризиком та моніторинг ризику, оскільки перший оцінює ефективність системи загалом – її організацію, часові лаги між прийняттям рішення та його виконанням, швидкість реакції на існуючі проблеми, координацію між різними підрозділами, що здійснюють управління, відсутність конфліктів елементів та інше, а моніторинг відповідає тільки за контролювання рішень щодо ризику.

Система управління процентним ризиком має бути спрямована на виконання визначеного завдання, що полягає в постійному підтриманні оптимального співвідношення між дохідністю банківських операцій та їхньою ризиковістю за умови підтримання ліквідності.

Відповідно до змісту завдання можна стверджувати, що система управління процентним ризиком є складовою УАП як комплексної системи, спрямованої на забезпечення стабільного та прибуткового функціонування банку.

Однак слід зазначити, що досягнення цього завдання є складним процесом. Так, у документі Базельського комітету «Принципи управління та нагляду за ризиком процентної ставки» сформульована мета управління процентним ризиком – забезпечити розмір процентного ризику в межах встановлених банком параметрів. Отже, передусім необхідно визначити рівень оптимального процентного ризику, оскільки безризикова діяльність не забезпечить відповідного рівня прибутків.

Для створення ефективної системи управління процентним ризиком необхідно вирішити такі завдання [53]:

1) сформулювати на концептуальному рівні стратегію і завдання управління процентними ризиками банку й уточнити їх щодо взаємозв'язку і внутрішньої логіки;

2) встановити принципи визначення, оцінювання і діагностики ризику як основу при постановці пріоритетних стратегій і завдань;

3) використовувати ці принципи як базу для створення найважливіших процедур управлінського контролю, у тому числі розробки схеми організаційної структури, підготовки документів про делегування повноважень, а також визначення технічних завдань;

4) визначити процедури забезпечення відповідальності, оцінювання результатів діяльності відповідно до принципів управління ризиком і системи контролю, використовувати ці процедури як фактори удосконалення процесу управління ризиком процентної ставки;

5) розробити механізм контролю системи і зворотного зв'язку з метою забезпечення високої якості процедур оцінювання та перевірки їхнього дотримання, орієнтуючись на вищезгадані принципи і процедури.

Отже, при створенні ефективної системи управління процентним ризиком варто використовувати системний підхід, що складається у взаємному синтезі елементів системи й обліку впливу особливостей зовнішнього і внутрішнього середовищ банку на неї.

Валютний ризик виникає при формуванні активів і залученні джерел коштів із використанням валют іноземних держав. Виокремимо три основних складових валютного ризику:

- ризик зміни обмінного курсу – ризик обезцінення вкладень в іноземну валюту через непередбачену зміну обмінного курсу;
- ризик конвертації, пов'язаний з обмеженнями в проведенні обмінних операцій;
- ризик відкритої валютної позиції, який виникає у разі невідповідності за обсягами іновалютних активів банку та його зобов'язань в іноземній валюті.

У процесі оцінювання валютного ризику за положеннями Базель III визначають два етапи.

Перший етап оцінювання – визначення позиції банку в окремій валюті та в золоті (згідно з класифікацією банківського комітету золото належить до валют, тоді як інші банківські метали – до товарів). Для цього банк має визначити суму всіх своїх спот-позицій у цій валюті, форвард-позицій, гарантій, заходжованих ненарахованих процентів та дельта-еквівалента портфеля валютних опціонів. Від отриманої величини слід відняти структурну валютну позицію в цій валюті, якщо банк її веде. Структурну валютну позицію за Базель III трактують як довготривалу позицію, що утримується з метою хеджування значення адекватності регулятивного капіталу. На першому етапі чиста довготривала чи короткотривала позиція банку має бути перерахована в еквівалент у національній валюті з використанням поточного курсу на дату розрахунку.

На другому етапі оцінювання банку потрібно врахувати ефекти диверсифікації і концентрації валютного ризику. Для цього використовується метод «короткої руки», сутність якого полягає в наступному:

- банк групує еквіваленти позицій окремих валют залежно від знака у дві групи – довготривалі («+») та короткотривалі («-») і визначає суму за кожною групою;
- із двох сум для подальшого розрахунку беруть більшу за модульним значенням (менша за модульним значенням позиція в подальших розрахунках ігнорується);

– до отриманої величини додають модульні значення еквівалента позиції в золоті (отримане значення є величиною валютного ризику).

У методичних вказівках НБУ з інспектування банків «Система оцінки ризиків» для визначення кількісних параметрів валютного ризику та якості його управління використовуються такі фактори [30]:

– існування адекватної, ефективної, доведеної до виконавців внутрішньої нормативної бази (положень, процедур тощо) щодо управління валютним ризиком, затвердженої відповідними органами банку згідно з принципами корпоративного управління, а також практики виконання її вимог;

– обсяг балансових і позабалансових статей, які підлягають переоцінці у зв'язку зі змінами поточного валютного курсу та строкового валютного курсу;

– структура балансових та позабалансових статей за такими факторами, як валюта, продукти;

– термін існування або очікуваний термін подальшого утримання позицій;

– розмір і термін неузгоджених грошових потоків;

– розмір позицій у валютах, обсяги торгівлі якими є обмеженими;

– потенційна величина втрати капіталу у зв'язку з перерахуванням валютних позицій в їхній гривневий еквівалент у разі зміни валютних курсів, враховуючи останні тенденції та прогнози;

– наявність своєчасної, точної та інформативної управлінської інформації;

– рівень і кваліфікація керівництва та персоналу;

– наявність відповідних механізмів контролю для моніторингу точності інформації, належних облікових підходів і дотримання внутрішніх положень, нормативно-правових актів або законів.

Методи управління валютними ризиками подано у табл. 8.13.

Таблиця 8.13

### Методи управління ринковими ризиками

Ризики	Заходи щодо їхнього запобігання
1	2
Процентний ризик (ризик зміни процентних ставок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогноз поведінки ринків (превентивна аналітика);</li> <li>– відповідність природи процентних ставок залучення і розміщення;</li> <li>– встановлення процентних коридорів;</li> <li>– управління розривом (GAP) для утримання ризику в межах загальної політики банку;</li> <li>– розподіл ризику між позичальником і банком;</li> <li>– диверсифікація позичальників;</li> <li>– укладання термінових угод;</li> <li>– процентні ф'ючерсні контракти;</li> <li>– процентні опціони;</li> <li>– процентні свопи.</li> </ul>
Курсовий ризик на ринку цінних паперів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Моніторинг ринку цінних паперів;</li> <li>– безпосередня участь в управлінні підприємством-емітентом цінних паперів, акції чи облигації якого містяться в портфелі цінних паперів банку;</li> <li>– диверсифікація інвестиційного портфеля;</li> <li>– встановлення лімітів щодо інструментів, якими торгує банк;</li> <li>– контракти на купівлю-продаж цінних паперів (хеджування);</li> <li>– фондові опціони.</li> </ul>
Валютний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогнозування динаміки валютного курсу;</li> <li>– управління відкритою валютною позицією;</li> <li>– з різними валютами (диверсифікація ризику);</li> <li>– встановлення персональних лімітів відкритої позиції на дилерів;</li> <li>– розподіл валютного ризику шляхом укладання угод типу форвард, своп, опціон (хеджування);</li> <li>– аналіз і прогнозування міжнародних валютних ризиків.</li> </ul>

Основними методами мінімізації валютних ризиків є такі:

- політика управління валютними ризиками передбачає створення організаційної структури для управління валютними ризиками; проведення процесу управління, який охоплює виявлення валютного ризику, визначення його розмірів, аналіз валютного ризику, вибір методів управління валютним ризиком, контроль процесів управління;

– диверсифікація означає розосередження вкладень і зменшення ризику за рахунок подолання надлишкової концентрації на одному позичальнику чи групі взаємопов'язаних позичальників;

– страхування валютних ризиків передбачає проведення фінансових операцій, що дають змогу повністю чи частково ухилитися від ризику збитків, що виникає у зв'язку з очікуванням зміни валютного курсу, або одержати спекулятивний прибуток, що базується на подібних змінах. Виокремлено три способи страхування валютних ризиків – однобічна дія одного з контрагентів; банківські та урядові гарантії; взаємна домовленість учасників угоди;

– хеджування передбачає систему проведення певних операцій і укладання термінових контрактів та угод. Така система враховує ймовірні в майбутньому зміни обмінних валютних курсів і дає змогу повністю чи частково ухилитися від ризику, пов'язаного з такими змінами. До методів хеджування належать структурне балансування (активів і пасивів), зміни терміну платежу, фінансові інструменти. До останніх зараховують застосування форвардних, ф'ючерсних контрактів, опціонів. Форвардні контракти – це угоди, що можуть застосовуватися, наприклад, у разі, коли клієнт має потребу в іноземній валюті в майбутньому (чи очікує надходження валюти); банк від імені свого клієнта укладає з іншою стороною угоду, що фіксує обмінний курс та дату здійснення купівлі-продажу валюти. Валютний ф'ючерсний контракт – це угода між продавцем та покупцем іноземної валюти, що передбачає продаж певної суми валютних коштів за встановленою ціною у конкретний термін у майбутньому. Опціон передбачає право (а не зобов'язання) власника продати чи придбати визначену суму валюти за встановленою ціною до певної дати.

Для управління валютним ризиком у банках можуть застосовуватися такі методи:

1) класичний метод на основі теорії статистики, що передбачає розрахунок імовірності отримання збитку через зміну валютного курсу;



2) хеджування валютного ризику за допомогою валютних деривативів;

3) застосування методики «Value-at-Risk» (VAR).

За останнє десятиліття VAR-аналіз став одним із найбільш популярних засобів контролю за величиною ризику.

Провідні банки як України (ПАТ «КБ «ПРИВАТБАНК»), так і світу («Deutsche Bank»), при оцінюванні та управлінні валютним ризиком у складі УАП використовують саме метод VAR, оскільки він, як і класичний метод, дає змогу застосувати елементи статистики для виміру ризику. В Україні використання методу хеджування валютного ризику за допомогою валютних деривативів, окрім форвардних контрактів, неможливе через законодавче неврегулювання цього питання. Відповідно використання методу VAR для управління валютним ризиком у складі УАП банку є найбільш перспективним. До переваг цього методу також можна зарахувати можливість визначення максимальної суми збитків при несприятливих подіях. Так, у будь-який момент можна оцінити вплив валютного ризику на прибуток банківської установи.

Це методика виникла у ході розвитку класичного методу вимірювання ризику. Її перевагами є передусім можливість вартісного оцінювання ризику, що необхідне для прийняття адекватних управлінських рішень, а також облік складу аналізованого портфеля та впливу суб'єктивних факторів.

Величина VAR – це грошова оцінка максимально очікуваних протягом певного періоду із заданою ймовірністю втрат інструменту (портфеля) під впливом ринкових факторів:

$$\text{VaR} = P \times K \times \sigma,$$

де VaR – потенційні максимальні можливі збитки за валютною позицією (одноденні); P – обсяг відкритої позиції; K – коефіцієнт (квантиль), який відповідає обраному рівню впевненості (наприклад, для довірчого інтервалу величиною 95 та 99% відповідні квантилі дорівнюватимуть 1,65 і 2,33 середньоквадратичного відхилення);  $\sigma$  – стандартне відхилення зміни вартості позиції.

Як впливає з цього визначення, величина VaR – це найбільший очікуваний збиток, зумовлений коливаннями цін на фінансових ринках, який розраховується:

- 1) на певний проміжок часу в майбутньому (часовий горизонт);
- 2) із заданою вірогідністю його не перевищення (рівень довіри);
- 3) за відомих припущеннях щодо кон'юнктури ринку (припущення про розподіл прибутковості активів).

При розрахунку VAR мають бути задані такі параметри:

- 1) тимчасовий горизонт розрахунку, що дорівнює періоду утримання інструменту в портфелі або реальному терміну його реалізації без істотних втрат. Часовий горизонт може бути заданий від 1 дня (при управлінні торговими позиціями) до декількох місяців (при оцінюванні фінансового становища).

Так, Базельський комітет із банківського нагляду встановлює часовий горизонт величиною 10 днів, а стандарт «RiskMetrics» – 1 день. Ця відмінність пояснюється, на нашу думку, різними цілями оцінювання: органи нагляду використовують такий період для визначення рівня необхідного капіталу для забезпечення фінансової стійкості банку, а стандарт «RiskMetrics» орієнтований на оперативне управління портфелем.

Розрахунки базуються на 2 припущеннях: ринок ефективний і протягом визначеного періоду його характеристики (коефіцієнти розрахунку) залишаються постійними. Припущення про ефективність ринку передбачає, що поточна ціна враховує важливу інформацію про активи;

- 2) глибина періоду розрахунків – обсяг ретроспективних або симульованих даних, на основі яких проводиться оцінювання. Наприклад, фраза «глибина розрахунку тижневого VAR становила 2 роки» означає, що дані взято за 2 роки;

3) рівень довіри – ймовірність виконання прогнозу – вибирається залежно від переваг щодо ризику з урахуванням рекомендацій наглядових органів. Так, Базельський комітет із банківського нагляду рекомендує рівень 99%. На практиці застосовуються також

рівні 95%, 97,5% і 99,9%. Слід мати на увазі, що при підвищенні рівня довіри зростає вартість управління ризиком через збільшення величини зарезервованого капіталу.

Перевагою цього методу є його простота, наочність, відсутність необхідності у великій історичній базі даних.

Методика VAR не позбавлена недоліків, серед яких є такі:

– можливість помилки у припущенні, що історичне коливання цін є правильним орієнтиром на майбутнє;

– можливість зміни протягом аналізованого тимчасового інтервалу кореляцій валютних курсів, які беруться для розрахунку як постійні;

– не враховується ризик за операціями, проведеними протягом 1 дня.

Рух процентних ставок також може значною мірою вплинути на розмір різниці між прибутками банку та його операційними видатками (чистої процентної маржі). Таким чином, виникає процентний ризик – це вірогідність того, що зміна процентних ставок зменшить чисту процентну маржу банку. Наприклад, зростання процентних ставок може призвести до зменшення банківської маржі прибутку в тому разі, якщо процентні видатки банку за залученими коштами збільшуються швидше, ніж процентні прибутки за кредитами та інвестиціями. І, навпаки, якщо банк має активів (зокрема кредитів) із чутливими процентними ставками більше, ніж пасивів, то зростання процентних ставок призведе до збільшення маржі прибутковості банківської установи. Таким чином, для визначення рівня впливу процентного ризику дуже важливо визначити співвідношення активів і пасивів банку, чутливих до змін процентних ставок.

Розрахунки процентного ризику проводяться за такими фінансовими інструментами:

– боргові цінні папери;

– пайові цінні папери із правом конверсії в боргові цінні папери;

- неконвертовані привілейовані акції, розмір дивідендів за якими визначено;
- похідні фінансові інструменти, базовим активом яких є фінансові інструменти, що дають процентний дохід;
- контракти, за умовами яких відповідні вимоги або зобов'язання банку розраховуються на основі процентних ставок.

За Базелем II, процентний ризик розраховується за формулою [54]:

$$ПР = СПР + ЗПР,$$

де СПР – спеціальний процентний ризик (ризик несприятливої зміни поточної вартості фінансового інструменту через фактори, які стосуються окремого емітента); ЗПР – загальний процентний ризик (ризик несприятливої зміни поточної вартості фінансового інструменту, пов'язаного з ринковими коливаннями процентних ставок).

Спеціальний ризик оцінюється через поділ усіх цінних паперів на три загальні категорії:

1) Державні. До цієї категорії належать цінні папери центрального і місцевих органів влади незалежно від їхнього типу – векселі, купонні та дисконтні облигації тощо;

2) Допущені. До цієї категорії належать цінні папери, емітовані підприємствами державного сектору, міжнародними банками розвитку, та інші папери з високим рейтингом;

3) Інші. До цієї категорії належать цінні папери, які неможливо зарахувати до 1 або 2 категорії.

Спеціальний процентний ризик визначається як сума добутоків поточної ринкової вартості цінних паперів та вагових коефіцієнтів ризику, наведених у табл. 8.14.

Основним недоліком цієї методики є необхідність отримання рейтингу на фінансовий інструмент. Його відсутність, незалежно від категорії фінансового інструменту, автоматично визначає коефіцієнт ризику у розмірі 8%.

Таблиця 8.14

## Визначення спеціального процентного ризику [7]

Категорія	Вид цінного папера	Коефіцієнт ризику, %
Державні	Фінансові інструменти без ризику (рейтинг AAA до AA–)	0,00
	Фінансовий інструмент з низьким ризиком (A+ до BBB–), залишковий термін до погашення якого становить менше 6 місяців	0,25
	Фінансовий інструмент з низьким ризиком (A+ до BBB–), залишковий термін до погашення якого становить від 6 до 24 місяців	1,00
	Фінансовий інструмент з низьким ризиком (A+ до BBB–), залишковий термін до погашення якого становить понад 24 місяці	1,60
	Фінансовий інструмент з підвищеним ризиком (рейтинг BB+ до B–)	8,00
	Фінансовий інструмент з високим ризиком (рейтинг нижчий B–)	12,00
	Фінансовий інструмент без рейтингу	8,00
Допущені	Фінансовий інструмент, залишковий термін до погашення якого становить менше 6 місяців	0,25
	Фінансовий інструмент, залишковий термін до погашення якого становить від 6 до 24 місяців	1,00
	Фінансовий інструмент, залишковий термін до погашення якого становить понад 24 місяці	1,60
Інші	Фінансовий інструмент з підвищеним ризиком (рейтинг BB+ до B–)	8,00
	Фінансовий інструмент з високим ризиком (рейтинг нижчий B–)	12,00
	Фінансовий інструмент без рейтингу	8,00

Загальний процентний ризик (ЗПР) розраховується впродовж декількох етапів:

1) визначення довготривалих (знак «+») і короткотривалих (знак «–») позицій для кожної групи цінних паперів та для кожного часового періоду (зонами). Позиції з протилежним знаком, що припадають на один часовий період, не згортаються;

2) зважування позицій (зі збереженням знака) на відповідні вагові коефіцієнти і визначення їхньої суми;

3) визначення вертикального дисбалансу. Дисбаланс визначається лише для тих часових періодів, в яких одночасно наявні позиції з протилежним знаком. Вертикальний дисбаланс розраховується як 10% від перекритої позиції (тобто меншої за модульним значенням). Для подальшого розрахунку береться чиста позиція (довготривала мінус короткотривала) кожного часового періоду з урахуванням знака;

4) визначення внутрішньозонального горизонтального дисбалансу. Цей баланс визначається у разі, коли в межах однієї зони одночасно наявні позиції з протилежними знаками, що належать до різних часових періодів цієї зони. Для другої та третьої зон дисбаланс обчислюється як 30% від перекритої позиції (меншої за модульним значенням), а для першої зони – 40%. Для подальшого розрахунку береться чиста позиція в кожній зоні з урахуванням знака;

5) визначення горизонтального дисбалансу між сусідніми зонами. Цей дисбаланс визначається лише тоді, коли у двох сусідніх зонах (першій та другій або другій та третій) є позиції з протилежним знаком. Його обчислюють як 40% від перекритої позиції. Для останнього етапу позиції не перераховуються;

6) визначення горизонтального дисбалансу між віддаленими зонами. Такий дисбаланс обчислюється тільки тоді, коли у віддалених зонах (першій і третій) є позиції з протилежним знаком. Дисбаланс обчислюється як 100% від перекритої позиції.

Фахівці НБУ з метою визначення кількості процентного ризику (незначна, помірна, значна) та якості його управління (висока, потребує вдосконалення, низька) пропонують використовувати такі фактори [30]:

– існування адекватної, ефективної, доведеної до виконавців внутрішньої нормативної бази (положень, процедур тощо) щодо управління ризиком зміни процентної ставки, затвердженої відповідними органами банку згідно з принципами корпоративного управління, а також належної практики виконання її вимог;

– значення і стабільність динаміки чистої процентної маржі та її адекватність порівняльній групі банків;

– компонентний та сукупний рівні ризику зміни процентної ставки, в т. ч. ризику зміни вартості ресурсів, базисного ризику, ризику кривої дохідності та ризику, пов'язаного з правом вибору (опціону), щодо надходжень і капіталу;

– адекватність оцінювання банком ризику процентної ставки як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі;

– уразливість надходжень та капіталу за умов суттєвих змін процентних ставок, таких як поступові зрушення ставок та зміни форми кривої дохідності. Прийнятність сценаріїв має оцінюватися за поточними параметрами процентних ставок. Для забезпечення ґрунтового аналізу потрібні сценарії змін процентних ставок достатньо широкого діапазону;

– характер ризику різних продуктів, тобто їхній обсяг і рівень чутливості до змін процентної ставки;

– відносний обсяг і перспективи тривалого використання дешевих і стабільних джерел фінансування;

– наявність своєчасної, достовірної та інформативної управлінської інформації для моніторингу ризику зміни процентної ставки;

– наявність у банку практики періодичної перевірки обґрунтованості та дієвості припущень і моделей оцінювання ризику;

– дієвість незалежного вимірювання й аналізу, пов'язаного з ризиком зміни процентних ставок у всіх значних видах діяльності з використанням різних сценаріїв;

– наявність у банку достатнього досвіду та адекватність реагування на зміни ринкових умов;

– можливість достатнього доступу банку до ринків для гнучкого коригування рівня ризику;

– рівень і кваліфікація керівництва та персоналу;

– існування належних механізмів контролю для моніторингу достовірності інформації, відповідних облікових підходів і дотримання внутрішніх положень, нормативно-правових актів, законів.

До методів оцінювання процентного ризику належать такі:

– оцінювання рівня і динаміки процентної маржі. З метою управління процентним ризиком бажаним є визначення на запланований

період стандартного для банку рівня коефіцієнта процентної маржі, який дасть змогу не лише покрити затрати, а й сформувати прибуток;

– оцінювання рівня і динаміки коефіцієнта спреду. На запланований період банк визначає стандарти за рівнем коефіцієнта спреду. Орієнтирами стандартів є фактичне значення коефіцієнта і світові стандарти (1,25%);

– геп-аналіз. Однією з відомих теорій управління процентним ризиком є теорія управління дисбалансами (гепом) (розділ 7). Ця теорія потребує аналізу термінів дії та можливостей зміни цін, пов'язаних з прибутковими активами та пасивами банку на фінансових ринках. Банк може застрахувати себе від ризику зміни процентних ставок (у будь-якому напрямку), якщо для кожного моменту сума активів банку, чутливих до змін процентних ставок, дорівнюватиме сумі чутливих до змін ставок пасивів банку;

– оцінювання процентного ризику на основі дюрації (тривалості інструментів). Цей метод, урахувавши терміни руху грошових коштів – погашення основного боргу і процентних платежів, дає змогу прогнозувати зміну ринкової вартості активів і пасивів банку;

– оцінювання процентного ризику на основі методів імітаційного моделювання передбачає визначення потенційного впливу зміни процентних ставок на доходи й економічну вартість банку на основі імітації майбутньої траєкторії руху процентних ставок та їхнього впливу на потоки грошових коштів.

Доцільність використання кожного з методів визначається виявленими джерелами (факторами ризику), пріоритетними напрямками діяльності банку, станом його інформаційної бази і кваліфікацією банківських працівників.

Управління процентним ризиком може здійснюватися на основі управління циклом процентних ставок або процентним доходом. Окрім цього, доцільно використовувати сукупність адміністративних і ринкових заходів для нейтралізації чи компенсації можливих збитків.

Політика процентного циклу базується на відмінностях рекомандованої для кредитної організації структури балансу, залежно



від фази економічного циклу. Вона спрямована на збільшення довготермінових, а не короткотермінових доходів. Поточні прибутки використовують для майбутніх прибутків тоді, коли менеджмент «підготує» банк до наступної фази циклу (табл. 8.15).

Таблиця 8.15

### Цикл і рекомендована фінансова структура [17]

Ділові умови (показники)	криза	спад	депресія	пожвавлення
Процентна ставка	висока	знижується	низька	підвищується
Попит на кредит	високий	знижується	незначний	збільшується
Ліквідність	незначна	покращується	краща	зменшується
Терміни кредитного портфеля	довготермінові	довготермінові	короткотермінові	довготермінові
Терміни зобов'язань	короткотермінові	короткотермінові	довготермінові	короткотермінові

Управління процентним доходом – це політика розміщення активів за максимальною дохідністю й акумулювання ресурсів за мінімальною вартістю. Ця концепція ґрунтується на геп-аналізі.

Для зменшення процентного ризику на практиці використовуються встановлення ліміту розриву в термінах активів і пасивів. Ліміт може встановлюватися за кожною групою активів і пасивів відповідно до очікувань банку щодо руху процентних ставок за цими групами. Наприклад, при очікуванні зменшення процентних ставок банк формує портфелі активів за рахунок пасивів меншої терміновості, щоб при залученні нових ресурсів для покриття активів отримати вигоду від зменшення пасивів. При очікуванні зростання процентних ставок тактика зворотня: формування портфелів активів здійснюється за рахунок пасивів більшої терміновості, що після закінчення терміну активів забезпечує вигоду від фінансування нових активів за рахунок наявних недорогих пасивів.

У вітчизняних банках найпоширенішим методом нейтралізації наявних ризиків процентних ставок є встановлення «процентних коридорів» та інших обмежень процентних ставок. До цієї групи належать: «процентна стеля» – в кредитній угоді передбачається верхня межа змін плаваючих процентних ставок; «процентна підлога» – нижня межа змін процентних ставок; і «процентний коридор» – угода передбачає як верхню, так і нижню межі коливань процентної ставки. Відомі також інші методи нейтралізації процентних ризиків:

- підтримка однакової терміновості активів і зобов'язань, відповідність підвищення доходів від активів збільшенню вартості пасивів, чи метод коваріації;

- використання плаваючих процентних ставок;

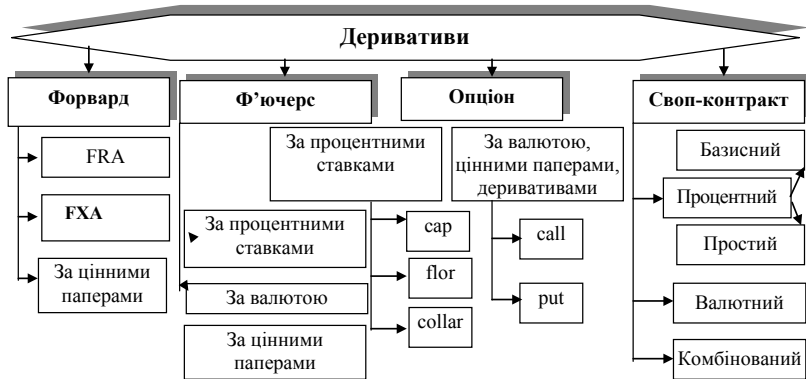
- хеджування, чи страхування від збитків, на основі укладання учасником ринку двох протилежних угод, в одній з яких він виграє від зміни процента, а в іншій програє. Це фінансові ф'ючерси (угоди, що передбачають купівлю чи продаж фінансових інструментів за попередньо встановленою ціною у визначений період), опціони (угода, що передбачає можливість для однієї зі сторін придбати чи продати фінансові інструменти у певний момент часу за попередньо гарантованою ціною) тощо.

Отже, у міжнародній банківській практиці найпоширенішим підходом до управління цінovими ризиками є хеджування. Хеджування (англ. «hedge» – «захищатися від можливих втрат, обмежувати») – це діяльність, яка спрямована на створення захисту від можливих втрат у майбутньому. Хеджування застосовується для зменшення ризику втрат, пов'язаних із ринковими факторами (ціною на фінансові інструменти, обмінними курсами валют, процентними ставками), шляхом використання певних заходів. Такими заходами є деривативи. У міжнародній практиці найпоширенішими видами деривативів є форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони і своп-контракти, а найпопулярнішими видами базових фінансових інструментів – валюта, грошові кошти у формі кредитів і депозитів, цінні папери і фондові індекси (рис. 8.13, табл. 8.16).

Таблиця 8.16

## Характеристика похідних фінансових інструментів

Дериватив	Визначення	Місце обертання	Основа контракту	Мета застосування	Реальність здійснення	Прибуток
Форвардний контракт	Угода між банком і клієнтом про купівлю або продаж обумовленої кількості іноземної валюти у встановлений термін та за визначеним курсом	Позабіржовий ринок (похідний від ринку депозитних операцій)	Валюта, ставки процента	Захист від валютного ризику; захист від змін процентних ставок з метою отримання прибутку при укладанні дилерських угод	Пов'язана з визначенням майбутніх ставок і не передбачає реального здійснення депозитних операцій (за форвардними ставками). Валютні угоди обов'язкові для кожної із сторін	Сума врегульована
Фінансовий ф'ючерсний контракт	Угода, що зобов'язує купити або продати визначений фінансовий інструмент у встановлений час за узгодженою ціною	Біржовий ринок	Валюта, ставки процента, акції, індекси акцій	Хеджування позицій на валютному або фондовому ринках, спекулятивні операції	Фактична поставка фінансових інструментів відбувається дуже рідко	Варіаційна маржа = Ціна контракту – Ціна узгодження (остання ціна ф'ючерсних торгів на цей день). Якщо ціна знижується, то прибуток одержує продавець; якщо ціна зростає – покупець
Опціонний контракт	Угода, яка дає право, але не зобов'язує власника купити або продати визначений фінансовий інструмент у встановлений термін за визначеною ціною	Біржовий та позабіржовий ринки	Валюта, акції, індекси акцій, облігації, контракти	Хеджування, спекулятивні операції	Покупець контракту може на свій вибір або реалізувати його при настанні терміну, або ухилитися від його реалізації. Продавець бере на себе зобов'язання виконати контракт	Премія, яка є ціною опціону



**Рис. 8.13. Види похідних фінансових інструментів**

Фактично хеджування означає створення зустрічних вимог і зобов'язань за операціями з цінними паперами, валютою чи реальними активами. Вибір конкретних методів управління чи їхнє поєднання здійснюються залежно від виду ризику, специфіки діяльності банку, фінансового стану тощо.

Останній елемент ринкового ризику – це фондовий ризик. Базель II пропонує визначати розмір фондового ризику як суму спеціального фондового ризику та загального фондового ризику за формулою:

$$\text{ФР} = \text{СФР} + \text{ЗФР},$$

де ФР – фондовий ризик; СФР – спеціальний фондовий ризик; ЗФР – загальний фондовий ризик.

Спеціальний фондовий ризик – це ризик зниження вартості цінних паперів окремого емітента, а загальний фондовий ризик – це ризик зниження ринкової вартості портфеля цінних паперів загалом. Спеціальний фондовий ризик (СФР) оцінюється як добуток модульної суми всіх довго- і короткотривалих позицій банку (тобто суми значень позицій без урахування знака) та коефіцієнта ризику, що дорівнює 8%. Для високоліквідних та диверсифікованих портфельів може застосовуватися коефіцієнт 4%, на що банк має отримати попередній дозвіл національного регулятора.

До високоліквідних цінних паперів належать:

– цінні папери, емітовані або рефінансуються Національним банком України;

– цінні папери, номіновані у валюті країни-емітента, якщо вони повністю гарантовані урядами або центральними банками країн, що входять у групу розвинених країн;

– цінні папери, емітовані міжнародними фінансовими організаціями (Банком міжнародних розрахунків, Міжнародним валютним фондом, Європейським центральним банком);

– цінні папери, що емітовані юридичними особами, що мають короткостроковий інвестиційний рейтинг не нижчий ВВВ.

Загальний фондовий ризик (ЗФР) оцінюється як добуток простої суми довго- і всіх короткотривалих позицій банку (тобто суми значень позицій з урахуванням знака) та коефіцієнта ризику 8%.

Національний банк України в Постанові «Про затвердження Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих витрат за активними банківськими операціями» № 23 від 25.01.2012 р. пропонує визначати фондовий ризик за класом або за рейтингом емітента цінних паперів та інших фінансових інструментів [38].

На нашу думку, до наявних характеристик, за якими визначається клас емітента, доцільно додати характеристику рівня системи управління ризиками, яку використовує емітент (табл. 8. 17).

**Управління ринковими ризиками** передбачає створення механізму ідентифікації факторів ризику, аналізу і розрахунку їхньої величини, моніторингу стану банку та контролю за лімітами. Департамент ризиків, використовуючи різні методики оцінювання ринкових ризиків, наприклад, гар-аналіз (аналіз процентної та строкової структури активів і пасивів і «розривів» ліквідності), Value-at-Risk (VaR – вартісна оцінка ризику, яка визначається як частина банківського портфеля, що може бути втрачена за певний період володіння з певною ймовірністю), імітації повного переліку можливих варіантів погіршення ринкової ситуації, в тому числі найгіршого, та інші,

підготовляє пропозиції колегіальному органу управління банку щодо розмірів лімітів, які обмежують прийняття банківської установи ринкових ризиків, і контролює їхнє виконання.

Таким органом колегіального управління є, як правило, комітет з управління активами і пасивами чи комітет з управління ризиками тощо. Комітет з управління активами і пасивами встановлює ліміти відкритої позиції за кожним фінансовим інструментом, ліміти VAR, результативні та інші ліміти, а також може затверджувати способи хеджування фінансових угод.

Таблиця 8. 17

## Визначення класу емітентів

Клас емітента	Характеристика класу	Характеристика емітента
1	2	3
А	Немає жодних сумнівів щодо своєчасності та повноти погашення цінних паперів і отримання стабільних доходів за ними	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не менше трьох років з дати державної реєстрації емітента;</li> <li>– не менше одного року з дати останньої структурної реорганізації, змін у складі керівництва емітента;</li> <li>– наявність лише позитивного аудиторського висновку за попередній рік діяльності;</li> <li>– відсутність фактів несплати чи несвоечасної сплати нарахованих процентів за борговими зобов'язаннями та користування кредитами;</li> <li>– прибуткова діяльність протягом останніх двох років;</li> <li>– розмір власного капіталу перевищує розмір статутного капіталу та резервного фонду;</li> <li>– позитивна динаміка фінансово-економічних показників на кварталні дати;</li> <li>– високий рівень ефективності системи ризик-менеджменту емітента.</li> </ul>
Б	Наявні є претензії щодо своєчасного та повного погашення цінних паперів, затримки сплати процентів, а також значного зменшення рівня їхньої дохідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менше трьох років з дати державної реєстрації емітента;</li> <li>– наявність лише позитивного аудиторського висновку за попередній рік діяльності;</li> <li>– наявність фактів затримання сплати процентів за борговими зобов'язаннями або оголошених дивідендів;</li> <li>– прибуткова діяльність за попередній фінансовий рік;</li> <li>– розмір власного капіталу позитивний, але менший, ніж розмір статутного капіталу;</li> <li>– позитивна динаміка фінансово-економічних показників на кварталні дати;</li> <li>– система ризик-менеджменту потребує удосконалення.</li> </ul>

Продовження табл. 8.17

1	2	3
В	Емітент не в змозі у термін погасити фінансові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менше одного року з дати державної реєстрації емітента, останньої структурної реорганізації, змін у складі керівництва емітента;</li> <li>– наявність умовно позитивного аудиторського висновку або відсутність аудиторського висновку;</li> <li>– наявність фактів непогашення або несвоєчасного погашення боргових цінних паперів;</li> <li>– наявність фактів несплати або несвоєчасної сплати нарахованих процентів за борговими зобов'язаннями;</li> <li>– збиткова діяльність за попередній рік, негативні фінансові результати поточного року;</li> <li>– нестабільна динаміка фінансово-економічних показників на кварталні дати, значення показників знижуються;</li> <li>– система ризик-менеджменту емітента неефективна та потребує значного удосконалення;</li> <li>– чітка тенденція до від'ємного розміру власного капіталу на звітні дати.</li> </ul>
Г	Придбані цінні папери неможливо погасити на період проведення їхньої класифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менше одного року з дати державної реєстрації емітента, останньої структурної реорганізації, змін у складі керівництва емітента;</li> <li>– наявність негативного аудиторського висновку або відсутність аудиторського висновку;</li> <li>– наявність фактів непогашення або несвоєчасного погашення боргових цінних паперів;</li> <li>– наявність фактів несплати або несвоєчасної сплати нарахованих процентів за борговими зобов'язаннями;</li> <li>– збиткова діяльність протягом останніх трьох років, негативні фінансові результати протягом поточного року;</li> <li>– емітента визнано банкрутом або щодо нього порушено справу про банкрутство;</li> <li>– система ризик-менеджменту емітента неефективна або взагалі відсутня;</li> <li>– від'ємний розмір власного капіталу на дату оцінювання.</li> </ul>

В умовах загальної тенденції до зменшення дохідності всіх фінансових інструментів і, як наслідок, зниження рентабельності роботи банку контроль за ризиками для банківських установ – це одне з основних джерел підтримання його рентабельності на відповідному рівні. Ефективним способом подолання чи мінімізації ризиків є їхнє регулювання. Кожний компонент банківських ризиків потребує визначеної політики і характеристики параметрів. Таку політику і параметри ризиків має розробляти фінансово-аналітична служба банку.

Мета політики, яку проводить фінансово-аналітична служба, – організація чіткого процесу з ефективного управління банківськими

ризиками через жорстке встановлення обмежень, лімітних параметрів для кожного типу ризиків, дотримання яких для всіх підрозділів банку є обов'язковим.

Основні функції фінансово-аналітичної служби банку:

- стратегічне і середньотермінове фінансове планування (складання і виконання бюджетів);
- оперативне управління активами і пасивами;
- формування лімітної політики банку;
- створення єдиного інформаційно-аналітичного простору банку.

### **Терміни і поняття**

*Ризики банку; фінансові ризики; функціональні ризики; ризики неліквідності; ринкові ризики; ризик позиції; процентний ризик; хеджування ризиків; управління банківськими ризиками; планування ризиків; деривативи.*

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які основні види ризиків властиві банківській діяльності?
2. У чому полягає суть управління банківськими ризиками?
3. Охарактеризуйте етапи управління банківськими ризиками.
4. Проаналізуйте методи управління кредитними ризиками банку.
5. Проаналізуйте методи управління ринковими ризиками банку.
6. Що таке ризик неліквідності банку і яким чином банк мінімізує його?
7. У чому полягає сутність хеджування банківських ризиків?
8. Вкажіть на основні відмінності операцій хеджування і страхування банківських ризиків.
9. Охарактеризуйте деривативні інструменти, які використовуються в процесі управління банківськими ризиками.
10. Охарактеризуйте механізм використання форвардних угод для хеджування банківських ризиків.
11. Охарактеризуйте механізм використання фінансових ф'ючерсів для хеджування банківських ризиків.
12. Охарактеризуйте механізм використання своп-угод для хеджування банківських ризиків.



*Якщо Ви розібралися у нашій фінансовій системі, то зрозуміли, що вона базується на довірі і ні на чому іншому. Що ми насправді зрозуміли, усвідомили і вивчили. Так, якщо втрачається довіра, то все інше втрачається дуже швидко.*

*П.-У. Сімен –  
Голова ФКСД*

## РОЗДІЛ 9

### УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

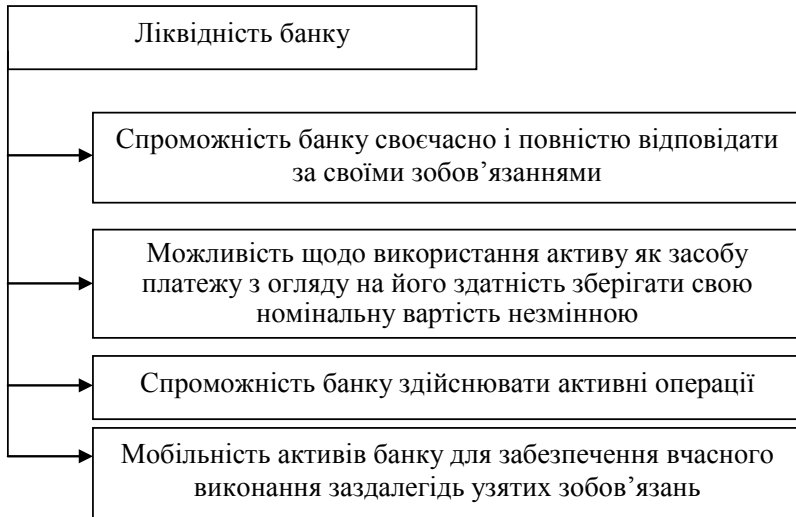
#### 9.1. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції

Одна з умов ефективної діяльності банку – забезпечення високого рівня надійності та мінімізації ризику операцій, що здійснюються, основою чого є ліквідність банківської установи, її здатність безперобійно виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Специфіка функціонування банку полягає у використанні залучених коштів, що належать іншим суб'єктам ринку. Так, неплатоспроможність банку може дестабілізувати грошово-кредитну систему країни загалом через серію фінансових крахів кредитних установ, діяльність яких взаємопов'язана з численними операціями на міжбанківському ринку.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є однією з найважливіших проблем у діяльності кожного банку і фундаментальною основою фінансового менеджменту у будь-якій кредитній установі. Актуальною вона є для вітчизняних банків, адже об'єктивні економічні умови – нестабільна ресурсна база, обмежений кредитно-інвестиційний ринок – надзвичайно ускладнюють завдання ефективного управління ліквідністю.

Термін «ліквідність» (лат. «liquidus» – «рідкий, текучий») означає легкість реалізації, продажу, перетворення матеріальних цінностей у грошові кошти. Є чимало дефініцій банківської ліквідності (рис. 9.1).



**Рис. 9.1. Визначення поняття «банківська ліквідність»**

Найпоширенішим у вітчизняній практиці є трактування банківської ліквідності за першим визначенням, зокрема як спроможності банку своєчасно і повністю виконувати свої зобов'язання. Так, в Інструкції про порядок регулювання та аналіз діяльності банків в Україні, затвердженій Постановою Правління НБУ № 368 від 28 серпня 2001 р., зазначається, що «...ліквідність банку – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів і строками й сумами виконання зобов'язань банку, а також строками й сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати)».

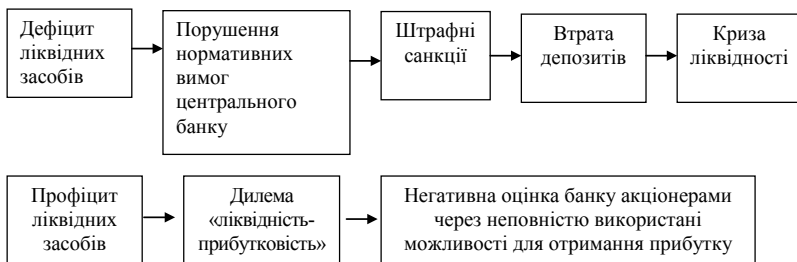
Разом з тим, ліквідність банку – це мобільність його активів для забезпечення власного виконання заздалегідь узятих зобов’язань та вимог, що виникають у процесі діяльності.

Таким чином, ліквідність банку визначається збалансованістю активів і пасивів як за термінами, так і за сумами. Баланс банку вважається ліквідним, якщо його стан дає змогу за швидкої реалізації коштів вчасно виконати зобов’язання за пасивами. Для підтримки своєї стабільності в банку також має бути певний ліквідний резерв для виконання непередбачених зобов’язань, зумовлених змінами стану фінансового ринку, фінансового стану партнерів або клієнтів.

Загалом сутність проблеми ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їхній пропозиції в будь-який момент часу.

Попит на ліквідні засоби виникає за таких причин: через зняття клієнтами коштів із своїх рахунків, надходження кредитних заявок, настання термінів погашення заборгованості за позиками банку, термінів платежів до бюджету, термінів виплати дивідендів акціонерам.

Таким чином, банк постійно має справу або з дефіцитом ліквідних коштів, або з їхнім надлишком (рис. 9.2).



**Рис. 9.2.** Визначення стану ліквідності банку

Отже, основне завдання банківського менеджменту полягає у вирішенні дилеми досягти такої мети, як збільшення ліквідності, з одного боку, і підвищення прибутковості – з іншого. Наприклад,

ліквідність банку може бути досягнута за формування інвестиційного портфеля, в складі якого є лише державні цінні папери. У цьому разі менеджери будуть «добре спати», але «погано їсти», оскільки їхня діяльність забезпечить банку незначний дохід. Якщо ж інвестиційний портфель складатиметься з високодохідних, але ризикових позик, то менеджери тимчасово почнуть «добре їсти», але «погано спатимуть» через значну ймовірність банкрутства внаслідок збитків за ненадійними позиками чи нестачі ліквідних коштів.

Підвищення рівня ліквідності великою мірою залежить від ефективного управління нею. Управління банківською ліквідністю – це процес створення коштів для того, щоб мати можливість оплатити договірні чи традиційні зобов'язання за доступними цінами і в будь-який момент. Отже, управління ліквідністю спрямоване на вирішення трьох основних завдань: гарантія виконання всіх платежів (зобов'язань), забезпечення виконання заявок на надання кредитних ресурсів клієнтам, а також ефективного використання ресурсів.

У процесі управління активами і пасивами банку менеджери мають одночасно вирішувати такі традиційні завдання, які називаються функціями управління банківською ліквідністю (рис. 9.3).

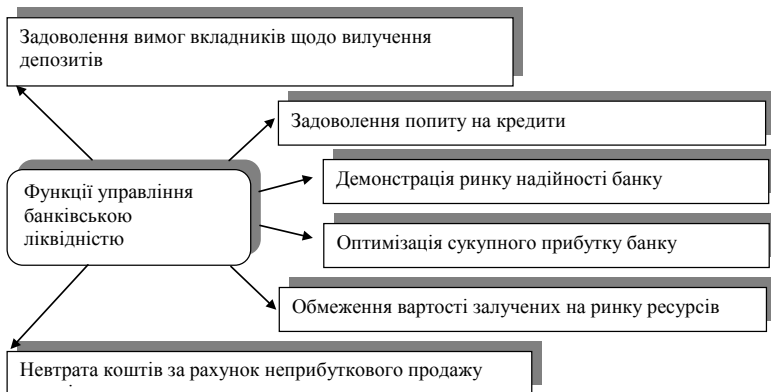


Рис. 9.3. Функції управління ліквідністю

На перший погляд, завдання є доволі суперечливими, оскільки задоволення попиту на такі кредити може бути несумісне із обмеженням вартості залучених ресурсів, а задоволення вимог з вилучення депозитів – з неприбутковою реалізацією активів, однак у межах розумних обмежень (за системи стратегічних лімітів) вони можуть бути вирішені. Таким чином, як і в будь-якому управлінському процесі, необхідно реалізовувати стратегічну і тактичну складові процесу управління банківською ліквідністю.

Принципи управління банківською ліквідністю подано у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

### Принципи управління банківською ліквідністю

Принципи управління банківською ліквідністю.	
Пріоритетність ліквідності	Менеджери з управління ліквідністю мають контролювати діяльність усіх підрозділів банку, відповідальних за мобілізацію і розміщення коштів на фінансових ринках, і координувати свою діяльність з роботою цих підрозділів.
Постійність аналізу потреби в ліквідних коштах	З метою уникнення як дефіциту, так і профіциту ліквідності, менеджери мають аналізувати потребу в ліквідних коштах та приймати рішення щодо їхнього розміщення.
Планування та прогнозування дій банку	У разі виникнення незбалансованої ліквідності та кризових ситуацій менеджери мають заздалегідь передбачити можливість зняття найбільшими клієнтами банку коштів із своїх рахунків, або, навпаки, значного припливу грошових коштів на рахунки клієнтів.
Взаємозв'язок ризику ліквідності з іншими сферами діяльності	Залучення і розміщення коштів, управління ризиком процентних ставок.

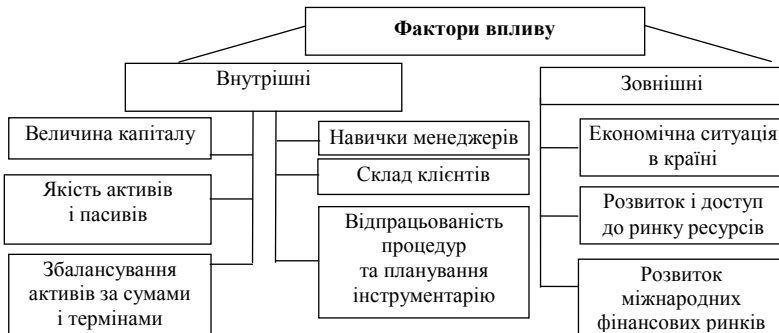
## 9.2. Управління ліквідністю у банківських установах

Менеджери банку при розробці стратегії управління ліквідністю банку мають завчасно передбачити можливі ситуації розвитку

зовнішнього середовища і виробити жорсткі критерії створення резервів ліквідності та їхніх окремих складових. Крім цього, стратегія управління ліквідністю має передбачати свідому трансформацію активів і пасивів та їхніх основних співвідношень у напрямку формування більш стабільної структури банківських операцій.

Проблемою фінансового менеджменту банку є встановлення співвідношення нагромадженої ліквідності (у вигляді первинних і вторинних резервів) і купівельної ліквідності (сукупний обсяг кредитних лімітів, відкритих на банк), а також труднощі щодо визначення сукупної потреби банку в ліквідності. Це пояснюється тим, що стан ліквідності банку здебільшого визначається внутрішніми і зовнішніми факторами.

Таким чином, банківський менеджмент зможе успішно вирішити проблему управління ліквідністю лише тоді, коли він реагуватиме на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 9.2, рис. 9.4).



**Рис. 9.4.** Фактори, які впливають на ліквідність банку

До зовнішніх факторів належать такі:

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

Таблиця 9.2

**Залежність діяльності банку від впливу  
зовнішніх факторів і внутрішнього стану банку**

<b>Внутрішні параметри, що впливають на ліквідність</b>	<b>Зовнішні параметри, що визначають по- пит на ліквідність</b>
Динаміка чисельності клієнтів	Фаза економічного циклу (спад чи підйом)
Розподіл клієнтів за галузями і секторами економіки, залежність їхнього бізнесу від сезонних коливань	Динаміка зміни процентних ставок і співвідношення цінкових показників різних секторів фінансового ринку
Розмір банку і його імідж	Рівень розвитку ринку цінних паперів
Частка незнижуваних залишків на рахунках дрібних і середніх клієнтів	Можливості рефінансування кредитів у центробанку
Якість наявного кредитного портфеля	Особливості регіональної економіки, її регіональна структура
Якість портфелів цінних паперів, насамперед торгового портфеля	
Узгодженість активів і пасивів за термінами виконання зобов'язань і вимог	

Внутрішніми факторами впливу є такі:

- якість управління банком;
- рівень ризику активів банку;
- дохідність активів банку;
- структура і рівень диверсифікації активів банку;
- якість і стабільність ресурсної бази;
- достатність власного капіталу;
- збалансованість активів та пасивів банку за термінами і сумами.

Головна проблема управління ліквідністю полягає в тому, що кризовий стан економіки, на який не можуть вплинути менеджери банку, призводить одночасно як до нестачі купівельної ліквідності – грошова пропозиція зменшується, так і до нагромаджувальної

ліквідності – порушуються графіки обслуговування кредитів, клієнти потребують їхньої пролонгації. Одночасно збільшується попит на нові кредити, оскільки клієнти також відчують потребу в грошових коштах, ціни на ринку цінних паперів зменшуються.

Отже, при розробці стратегії управління ліквідністю банку його менеджери мають наперед передбачити можливі ситуації розвитку зовнішнього середовища і виробити більш чи менш жорсткі критерії створення резервів ліквідності та їхніх окремих складових. Крім цього, стратегія управління ліквідністю має передбачати свідому зміну активів і пасивів та їхніх основних співвідношень у напрямку формування стабільної структури банківських операцій.

У матеріалах Базельського комітету вказано на потребу аналізу варіантів розвитку ситуації, альтернативних до базового, у зв'язку з відмінностями характеристик банківської ліквідності та спроможності управляти нею в різних умовах. Кількість альтернативних варіантів необмежена і залежить від можливостей банку. Однак рекомендується розглядати такі основні види діяльності:

- власне діяльність банку в умовах звичайної ділової активності (базовий варіант);
- діяльність в умовах кризової ситуації в банку.

Крім завдання обмеження ризику незбалансованої ліквідності, стратегія управління активами і пасивами розробляється для оптимізації результатів діяльності за рахунок відкритих позицій за різними інструментами фінансових ринків (валютна, процентна, за різними видами фондових цінностей). Оскільки прибуток чи збиток банку від таких позицій залежить від динаміки ринкових цін, менеджери банківської установи мають прийняти рішення щодо того, якою мірою і в якому напрямі допустиме відкриття цих позицій.

Якщо банк має нульову позицію за деяким фінансовим інструментом, то це означає, що його вимоги і зобов'язання щодо поставки цього виду активу однакові та не підлягають впливу позиційного ризику. Підтримання повного балансу між активами і пасивами відповідає оборонній стратегії, яку доцільно застосову-



вати тоді, коли тенденцію зміни процентних ставок (курсу певної валюти) важко спрогнозувати чи вони підлягають хаотичному коливанню. Альтернативною є наступаюча стратегія, яка передбачає використання прогнозованих тенденцій зміни процентних ставок, валютних курсів та інших ринкових котировок для одержання додаткового прибутку.

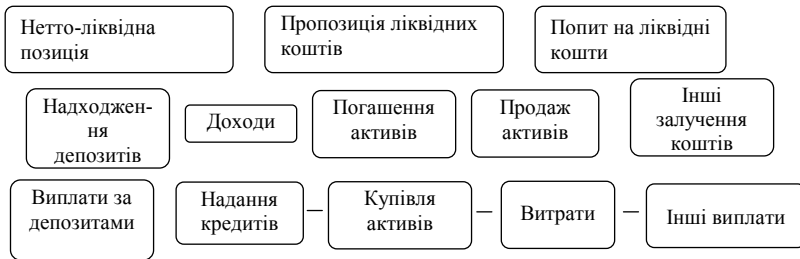
В конкретних умовах домогтися підтримки нульової позиції за позиційним ризиком проблематично, якщо це стосується процентного чи валютного ризиків. Йдеться про контроль над розривом, тобто про підтримування його на рівні, при якому відкриті позиції не завдадуть значних збитків. Вважається, якщо розрив (вимоги-зобов'язання за певним активом/вимоги за активом) перебуває в межах 10%, то банк займає нормальну позицію, 10–12% – тактичну (часткова позиція на короткостроковий період, в якому можна передбачити зміни кон'юнктури ринку, яку банк встигне оперативно закрити при негативних майбутніх змінах), більш ніж 12% – стратегічну позицію (діє на довгостроковий період).

Таким чином, поточне управління активами і пасивами потрібно здійснювати на основі раніше виробленої стратегії, орієнтованої на пріоритетні завдання розвитку банку, його внутрішні можливості й ті чи інші прогнози розвитку фінансових ринків і загальноекономічної ситуації. Кількісні параметри цієї стратегії представляють систему лімітів, які визначають рекомендовані для підтримки в процесі поточної діяльності співвідношення різних груп активів і пасивів. Так, для управління ліквідністю необхідно підтримувати певний баланс між нестабільними пасивами банку і його ліквідними активами.

При плануванні та аналізі ліквідності корисною та ефективною є концепція фінансових потоків, коли операції банку розглядають як рух грошових коштів у вигляді надходжень і вибуття, що постійно відбувається в процесі діяльності установи. На відміну від балансу, де подають вартість активів, зобов'язань і капіталу в конкретний момент часу, у звіті про фінансові потоки (звіт про

джерела та використання коштів) відображаються ці фінансові потоки за певний період.

Надходження до банку за певний період формують пропозицію ліквідних коштів, а використані банківською установою кошти – це результат попиту на ліквідні кошти. **Нетто-ліквідна позиція** на певний момент часу визначається таким чином (рис. 9.5).

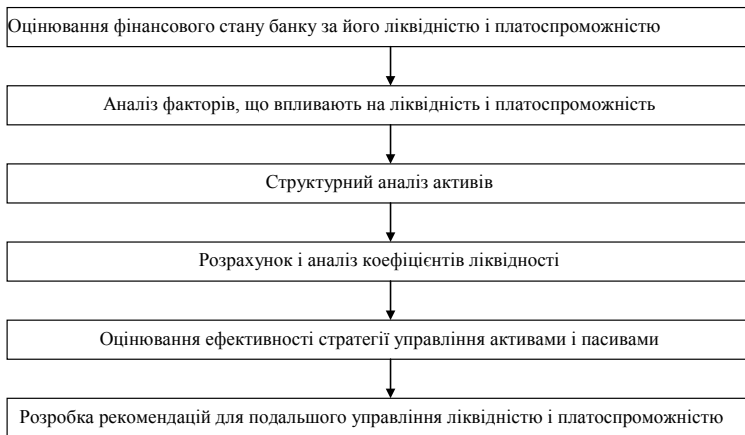


**Рис. 9.5. Визначення ліквідної позиції банку**

Аналіз ліквідності здійснюється за такими етапами (рис. 9.6).

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

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



**Рис. 9.6. Основні етапи аналізу ліквідності банку**

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

У разі виникнення потреби в негайній мобілізації коштів за рахунок реалізації активів Базельський комітет рекомендує банкам розробляти орієнтовані графіки їхнього продажу з урахуванням особливостей кожного із зазначених варіантів, які тією чи іншою мірою можуть впливати на рівень ліквідності кожного з елементів активів.

Із метою зміцнення ліквідності банкам рекомендується час від часу аналізувати можливості диверсифікації джерел свого фінансування. Йдеться про застосування різних інструментів залучення і запозичення ресурсів, розширення географії фінансового ринку, вдосконалення відносин з утримувачами зобов'язань. Слід вивча-

ти також ситуації на фінансовому ринку та прогнозувати можливі зміни, готуватися до оперативної реалізації своїх активів, скласти план можливих дій на випадок надзвичайних обставин. План диверсифікації джерел зміцнення ліквідності має містити перелік процедур пошуку резервів із зазначенням джерел коштів і можливих обсягів їхнього залучення з кожного джерела. Розробляються варіанти сценарію, за яким ці джерела можуть бути використані.

Обсяг потреби банку в ліквідних засобах складається з:

- строкових платежів за зобов'язаннями банку;
- поточних платежів із рахунків до запитання великих клієнтів;
- заявок від клієнтів на кредитування, обсягів відкритих кредитних ліній;
- зменшення власних коштів шляхом викупу акцій в акціонерів, виплати дивідендів та інших платежів.

Джерела надходження у банк ліквідних засобів можуть бути такі:

- поточні надходження грошових коштів на рахунки клієнтів;
- надходження додатково залучених банком коштів за обмежень, установлених економічними нормативами НБУ і внутрішніми нормативами оптимальної структури;
- вивільнені кошти в результаті реалізації ліквідних цінних паперів і повернення наданих кредитів;
- збільшення власних коштів банку: одержання доходів, емісія акцій та інші надходження.

В Україні управління ліквідністю банківської системи здійснюється Національним банком України в процесі реалізації грошово-кредитної політики. Для ефективного регулювання ліквідності банків, виконання функцій кредитора останньої інстанції Національний банк України, відповідно до «Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України» № 259 від 30.04.2009 р. може застосовувати такі інструменти [39]:

- операції з рефінансування (постійно діюча лінія рефінансування для надання банкам кредитів овернайт і кредитів рефінансування терміном до 90 днів);

- операції РЕПО (операції прямого та зворотного РЕПО);
- надання стабілізаційного кредиту;
- операції з власними борговими зобов'язаннями (депозитні сертифікати Національного банку України овернайт та сертифікати терміном до 90 днів);
- операції з державними облігаціями України.

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

### **9.3. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності**

З розвитком фінансових ринків, їхніх окремих секторів, державних систем грошово-кредитного регулювання банківської системи розвивались різні теорії управління банківською ліквідністю: теорія комерційних позик, теорія переміщення, теорія очікуваного доходу, теорія управління пасивами тощо (табл. 9.3).

Вони мають певні недоліки і в чистому вигляді не можуть використовуватися при виборі стратегії й тактики управління ресурсами банку. Проте залежно від ситуації запропоновані за цими теоріями підходи використовуються в реальній практиці і дають змогу регулювати ліквідність і платоспроможність банку.

Таблиця 9.3

## Теорії управління банківською ліквідністю

Назва	Основні положення	Недоліки
Теорія комерційних позик	Банк зберігає ліквідність доти, поки його активи перебувають у короткострокових позиках.	Не враховуються потреби в кредитах економіки, що розвивається. В умовах економічного спаду можуть не погашатися також довгострокові позики.
Теорія переміщення активів	Активи банків мають легко реалізовуватися: — можливість рефінансування кредитів у центральному банку; — високоліквідні застави (наприклад, цінні папери); — урядові цінні папери та ін.	В умовах кризи ліквідні активи можуть знецінюватися через різке зниження котувань фондового ринку. Високоліквідні активи мають низьку дохідність.
Теорія очікуваного доходу	Грошові потоки банку (процентні виплати за кредитами) необхідно планувати на основі аналізу майбутніх доходів позичальника (амортизаційні кредити і диференційовані за термінами інвестиційні портфелі).	Не завжди можна контролювати всі грошові потоки позичальника. Форс-мажорні обставини і системна криза можуть порушити грошові потоки позичальника.
Теорія управління пасивами	Купівля активів на ринку для забезпечення ліквідності (насамперед МБК).	Можливість залучення коштів залежить від репутації банку.

Основні положення вищезазначених теорій управління ліквідністю банків полягають у наступному. На підставі положення, що банки зможуть задовольнити вкладників шляхом реалізації своїх активів, прибічники теорії строковості активів і пасивів, зокрема англійські економісти, зробили припущення, що активи банку визначаються його пасивами. Відповідно банкам, які займаються депозитними операціями, слід надавати лише короткострокові по-

зики, враховувати короткострокові векселі тощо, адже ці види активів легко реалізувати в разі потреби, щоб задовольнити вимоги клієнтів. Англійський банкір Пауполл, наприклад, акцентував, що банк, позичаючи гроші в суспільства, зобов'язується повернути відповідні суми за першою вимогою або через певний короткотривалий період. Так, банк мусить мати касовий резерв, короткотермінові векселі та цінні папери, що легко реалізуються. Завдання банків, на думку Пауполла, – надавати короткострокові кредити для торгових або виробничих цілей; довгострокове ж фінансування не є прерогативою банківських установ.

Таким чином, згідно з теорією комерційних позик, банк є ліквідний, якщо його позиковий портфель повністю складається з короткострокових позик.

Прибічники теорії переміщення активів критикували теорію строковості. Вони стверджували, що для банків проблема полягає не в ліквідності, тобто в спроможності повернення боргів, а в переміщенні активів, у передачі їх іншим банкам. Американський економіст Мільтон наголосив, що в період стабільності проблема ліквідності є не настільки питанням строковості позик, як передачі активів іншим банкам в обмін на готівку. На думку науковця, ліквідність рівноцінна переміщенню.

Таким чином, на протипагу прихильникам теорії строковості, в цьому разі центр тяжіння переноситься із спроможності погашення позик боржниками банку, з короткостроковості його портфеля на можливість переобліку, отримання кредиту в інших банках. Апологети теорії переміщення стверджували, що цілковите її визнання не означає проведення занадто ризикованих операцій. Ця теорія базується на припущенні, що в надзвичайних випадках активні дохідні статті доцільно переміщувати, але при цьому необхідною умовою є їхня надійність. Лише кращі статті з виправданим ризиком активу можуть бути переміщені.

У 1950-х рр. виникла інша теорія очікуваних доходів, яка передбачає, що потреби в ліквідності і, таким чином, платежі за пози-

ками потрібно прив'язувати до очікуваних доходів позичальника. Це означає, що ліквідність банку пов'язується із кредитоспроможністю клієнтів, яка забезпечується майбутньою їхньою виручкою. Прихильники цієї теорії пропонують планувати очікуваний дохід, а терміни його отримання використовувати як основу для встановлення термінів погашення позик.

Вищеперелічені теорії базуються на управлінні активами. Можливість залучення додаткових ресурсів із грошового ринку для підтримки ліквідності банку є основою теорії управління пасивами. Згідно з цією теорією, необхідно розміщати більшу частину ресурсів на триваліші терміни, ніж ті, на які вони залучені, забезпечуючи поверненість кредитів, а потребу в коштах для виплати за зобов'язаннями, що виникають неочікувано, покривати за рахунок таких джерел, як міжбанківські кредити тощо.

Застосування теорії управління пасивами пов'язане з певним ризиком. З одного боку, можливість оперативного залучення необхідних коштів дає змогу збільшити частку дохідних активів і відповідно одержати значний прибуток, а з іншого – якщо банк на фінансовому ринку не знайде за низькою ціною необхідних ресурсів, то він мусить залучати ресурси за вищою ціною. Так, при управлінні пасивами слід уважно порівнювати витрати на залучення коштів із доходами, які одержують від їхнього розміщення, щоб не було протилежного ефекту – зменшення прибутковості чи виникнення збитків.

## **9.4. Методи управління ліквідністю банку**

Підвищення ефективності управління ліквідністю передбачає не лише врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а й вибір напрямів управління ліквідністю банку (рис. 9.7).





**Рис. 9.7.** Підходи до реалізації напрямків управління ліквідністю банку

На основі аналізу поширених теорій управління ліквідністю і реальної банківської практики виокремлюють альтернативні підходи до підтримки ліквідності банку: менеджери мають нагромаджувати необхідний обсяг коштів (ліквідних активів) або набувати їх на фінансових ринках. Ці альтернативи визначають зміст основних стратегій управління ліквідністю: стратегії управління активами, стратегії управління пасивами, стратегії управління активами і пасивами. Основні їхні положення відображені на рис. 9.8 і в табл. 9.4 і 9.5.

Перша стратегія потребує накопичення ліквідних коштів у вигляді ліквідних активів – грошових коштів та цінних паперів що швидко реалізуються. Коли виникає потреба в ліквідних коштах, активи вибірково можуть продаватися доти, поки не буде задоволено попит на готівку.

Отже, відбувається перетворення (трансформація) активів у грошову форму. За такого підходу ліквідність характеризується як запас. У разі використання такої стратегії трансформації активів необхідно: визначити оптимальне для банку співвідношення високоліквідних та загальних активів з урахуванням стабільності ресурсної бази; здійснити порівняльний аналіз цінової динаміки на ринках, придатних для реалізації активів.



**Рис. 9.8. Стратегії управління ліквідністю банку**

Традиційним є спосіб підтримання певної частки активів у ліквідній формі, тобто у формі готівкових грошових коштів, які можна миттєво виплатити за першою вимогою. Проте цей спосіб одночасно є найбільш примітивним, оскільки відволікає грошові кошти від активних операцій і, як наслідок, зменшує доходи банку.

В зарубіжній науковій літературі такий метод називають методом трансформації активів [41]. До ліквідних активів висувають такі вимоги: наявність власного ринку, відносна стабільність цін, конвертованість. На наш погляд, до цих вимог слід додати такі, як низький рівень ризику, особливо політичного, короткотривалі терміни реалізації (або трансформації), інформаційна прозорість та технічна доступність. Остання вимога набуває важливого значення у зв'язку з появою електронних грошей та електронної комерції.

Таблиця 9.4

## Стратегії управління ліквідністю банку

Види стратегій	Основні положення
Управління активами (стратегія трансформації активів)	<p>Нагромадження банком ліквідних засобів у вигляді грошових коштів і цінних паперів, які можна швидко реалізувати.</p> <p>Властивості ліквідних коштів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність ринку для швидкого перетворення ліквідних коштів у грошові;</li> <li>– стабільність цін на ринку, тобто ринок має бути здатним приймати всі запропоновані активи без значного зменшення їхньої ціни;</li> <li>– оборотність та можливість відшкодування першопочаткових інвестицій з мінімальним ризиком.</li> </ul>
Управління пасивами (стратегія запозичення ліквідних засобів)	<p>Запозичення грошових коштів в обсягах, достатніх для покриття всього очікуваного попиту на ліквідні ресурси.</p> <p>Джерела залучення таких ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– міжбанківські позики;</li> <li>– угоди РЕПО;</li> <li>– облік векселів і одержання позик НБУ;</li> <li>– продаж банківських акцептів;</li> <li>– позики в євровалюті.</li> </ul>
Управління активами і пасивами (стратегія збалансованого управління ліквідністю)	<p>Нагромадження ліквідних активів для задоволення очікуваного попиту на них та купівля активів на ринку у вигляді виникнення неочікуваних потреб у ліквідності.</p>

Стратегія трансформації активів оцінюється як менш ризикова порівняно з іншими, але одночасно й доволі дорога з погляду вартості. Можна виділити такі недоліки цього методу: втрата майбутніх доходів, які могли б бути отримані за допомогою активів, що продаються; витрати у вигляді платежів за угодами (комісійними), виплачених брокерам за операціями з цінними паперами; погіршення стану балансу банку, оскільки продаються активи з низьким ступенем ризику, а їхня наявність свідчить про фінансову надійність банківської установи; необхідність продажу активів у

момент зниження цін на ринку, що наражає банк на ризик значних втрат прибутку і капіталу; збереження коштів у ліквідній формі, що знижує норму віддачі всіх активів.

Слід зазначити, що, хоча вартість трансформації активів є доволі високою, така стратегія переважно використовується невеликими банками з незначним рівнем концентрації банківського капіталу та частки ринку.

Таблиця 9.5

### Порівняльна характеристика стратегій управління активами і пасивами банків [48]

Стратегія	Основні положення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Управління активами	Накопичення банком високоліквідних активів	Забезпечення ліквідності при підтримці мінімального рівня ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недоотримання доходів (високоліквідні активи мають низьку дохідність);</li> <li>– додаткові витрати у вигляді платежів у зв'язку з реалізацією активів;</li> <li>– погіршення загального стану балансу за продажу активів;</li> <li>– можливість знецінення накопичених активів в умовах нестабільного ринку;</li> <li>– не враховуються потреби економіки в кредитах.</li> </ul>
Управління пасивами	Залучення коштів у необхідній кількості для задоволення попиту на ліквідні ресурси	Забезпечення ліквідності при зростанні дохідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень ризику;</li> <li>– обмеженість доступу невеликих новостворених банків до залучення кредитів;</li> <li>– можливість неотримання коштів у необхідному обсязі та у визначені терміни;</li> <li>– складність визначення доходу;</li> <li>– значне зростання вартості залучених ресурсів через великий рівень конкуренції;</li> <li>– значна залежність від контрагентів.</li> </ul>

## Продовження табл. 9.5

1	2	3	4
Збалансоване управління активами і пасивами	Накопичення ліквідних активів для забезпечення очікуваного попиту на них. Придбання активів на ринку при виникненні неочікуваної потреби в ліквідності	Гнучкість, мінімізація ризиків при одночасному зростанні доходності	– Доволі складний комплексний підхід, що потребує наявності висококваліфікованих кадрів; – проведення значної аналітичної роботи; – додаткові витрати часу.

Іншим способом підтримки достатньої ліквідності є створення відповідної структури пасивів банку, що зменшить залежність від нестійких джерел. Сутність такої стратегії, яку називають покупною ліквідністю, полягає у використанні як джерела ліквідних коштів купівлі на грошовому ринку позик (залучення депозитів). Це можуть бути кредити Національного банку України, одержані через механізм рефінансування, купівля державних цінних паперів, випуск власних депозитних сертифікатів тощо. Слід зазначити, що такий підхід є доволі ризикованим і дорогим, однак з точки зору реалізації стратегії банку – виправданим.

Прихильники теорії управління пасивами стверджують, що банки можуть вирішити проблему ліквідності шляхом залучення додаткових коштів з ринку в обсягах, достатніх для покриття всього очікуваного попиту на ліквідні кошти. Кредити використовуються лише в тому разі, коли банк має реальну потребу в ліквідних коштах, що дає змогу уникнути занадто великого обсягу високоліквідних активів, які не забезпечують прибутку. За такого

підходу до управління ліквідністю характеризується як потік, а не як запас. До джерел запозичення коштів належать: міжбанківські кредити; кредитні лінії; надання кредитів Національним банком України; міжнародні кредити; випуск банком власних боргових зобов'язань, які вільно обертаються на ринку.

Стратегія запозичення ліквідності потребує адекватної аналітичної підтримки, яка передбачає: прогнозний аналіз потреби банку в ліквідних коштах шляхом порівняння вхідних і вихідних грошових потоків; прогнозний аналіз вартості підтримки ліквідної позиції; інваріантний аналіз різних джерел запозичення ліквідних коштів.

Головною перевагою цього методу є більш високий рівень очікуваного прибутку, ніж під час управління ліквідністю через активи. Здатність розміщувати депозитні сертифікати й отримувати в кредит валюту або кошти в центральному банку дає змогу меншою мірою залежати від низькодохідних вторинних резервних активів, а це розширює його можливості отримувати прибуток.

Водночас управління ліквідністю через управління пасивами оцінюється як найбільш ризикована стратегія, оскільки супроводжується підвищенням ризику зміни процентних ставок та ризику доступності запозичених коштів. Головним недоліком такого підходу є те, що кошти залучаються без урахування ефективності різних напрямів їхнього розміщення. У період економічного піднесення та зростання попиту на кредитні ресурси такий підхід може бути виправданим і корисним. Однак під час зниження активності, коли попит на кредити зменшується, це призводить, як правило, до скорочення прибутків і навіть до збитків.

Як правило, в усіх випадках вимагається планувати і контролювати обсяг позабалансових зобов'язань (гарантій, кредитних ліній, угод про овердрафт за рахунками клієнтів тощо), оскільки за позапланового вилучення коштів за цими зобов'язаннями може істотно зменшитись загальна ліквідність банку.

Через високу вартість стратегії трансформації активів і значну ризикованість стратегії запозичення більшість банків зупиняє

свій вибір на компромісному варіанті – стратегії збалансованого управління ліквідністю, оскільки він дає змогу одночасно враховувати сильні сторони стратегій управління активами й управління пасивами, нівелюючи їхні негативні наслідки (зменшення рівня дохідності за створення надлишкових резервів ліквідності та високий рівень процентного ризику і ризику неплатоспроможності за орієнтації на підтримку ліквідності через купівлю активів на грошовому ринку в моменти утворення розривів ліквідності). Остання передбачає одночасне використання двох попередніх методів, тобто частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, а решта – за допомогою запозичення коштів.

Метод збалансованого управління ліквідністю дає змогу управляти ризиком ліквідності шляхом координації рішень щодо джерел залучення та напрямів розміщення коштів за обсягами й термінами для забезпечення прибутковості банківських операцій. Перевагами стратегії є такі: гнучкість, яка дає змогу менеджеру вибирати найвигідніше поєднання різних джерел поповнення ліквідних коштів залежно від економічних умов та змін у ринкових цінах; максимізація прибутку за умови прийнятного рівня ризику; можливість більш зваженого підходу до проблем управління ліквідністю завдяки точнішому визначенню потреби в ліквідних коштах.

Проте кількісні параметри співвідношення нагромадженої ліквідності (наявної у вигляді грошових резервів чи резервів другої черги) і купівельної ліквідності (яка оцінюється як сукупний обсяг кредитних лімітів, відкритих на банк) та визначення сукупної потреби банку в ліквідності залишаються однією з основних проблем управління активами й пасивами. Відповідно рівень попиту на кредити і можливість залучення депозитів залежать не лише від внутрішніх характеристик фінансового стану банку і його бізнесу, а й від зовнішніх факторів.

З метою визначення переваг і недоліків зазначених стратегій управління ліквідністю розглянемо їхню порівняльну характеристику (див. табл. 9.5).

У практиці банки використовують збалансовану стратегію управління ліквідністю, оскільки вона дає змогу одночасно враховувати сильні сторони стратегії управління активами й управління пасивами, нівелюючи їхні негативні наслідки.

### 9.5. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах

Якщо різні теорії та підходи до управління ліквідністю можуть допомогти працівникам банку при виборі стратегії управління ліквідністю, то для тактичного управління ліквідністю менеджери банківської установи використовують різні методи (рис. 9.9).

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

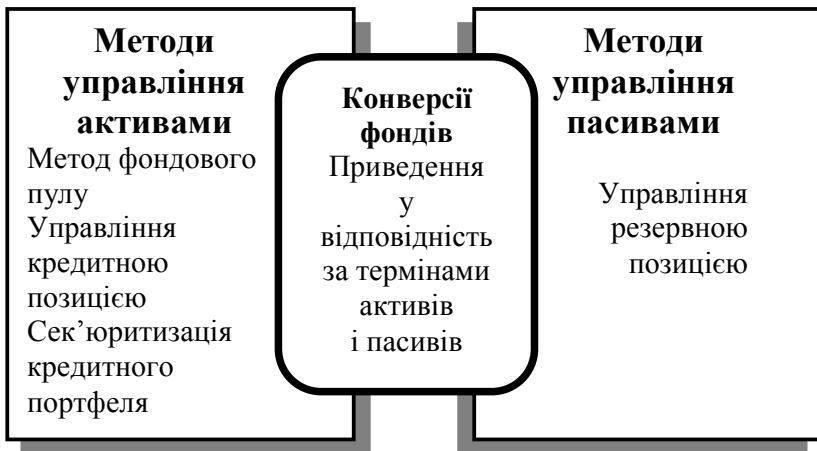


Рис. 9.9. Методи управління ліквідністю банку



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

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

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

На сучасному етапі в країнах Заходу поширений ще один метод, пов'язаний з управлінням пасивами, – метод управління кредитною позицією. Суть його полягає в тому, щоб ураховувати обсяг коштів, які можуть вивільнитися з кредитних вкладень, якщо не поновляться кредити, причому базуватися слід не лише на тих строкових активах, за якими настає термін їхнього погашення, а й реалізовувати діючі кредити, враховуючи векселі позичальників у

центральному банку та інших кредитних установах, здійснюючи факторингові й форфейтингові операції тощо. Для цього бажано оформляти кредити не лише через укладення кредитних договорів, а й використовувати цінні папери (метод сек'юритизації кредитного портфеля) і права переуступки кредиту.

Із різними методами управління ліквідністю взаємопов'язані також підходи до оцінювання потреб у ліквідних коштах. Ці потреби потрібно постійно аналізувати для уникнення як надлишків, так і дефіциту. Основними з них є такі: метод структури коштів, мета якого – встановлення співвідношення обсягу необхідних резервів ліквідності та заявок за стандартними кредитами з обсягами наявних ліквідних активів; метод показників ліквідності, який базується на розрахунку співвідношення обсягів активів різного виду і згрупованих відповідним чином пасивів; метод джерел і використання коштів, який передбачає збільшення обсягу ліквідних активів на основі вивчення грошових потоків за договорами і угодами банку загалом (табл. 9.6).

Їх можна поділити на такі групи:

- транзитні кошти, платежі за якими обов'язково здійснюються в найближчий період;
- інші нестабільні пасиви, які можуть бути вилучені з банку у будь-який момент часу;
- строкові пасиви й основні депозити банку, ймовірність вилучення яких незначна.

На другому етапі менеджер з управління активами і пасивами має встановити резервні кошти за кожним із перелічених вище депозитів. Наприклад, 100% – це резерв за транзитними коштами, 50% – за іншими нестабільними пасивами, 15% – за основними депозитами.

Таким чином, сукупний резерв ліквідних коштів за банківськими депозитами і його недепозитними зобов'язаннями становить  $1,00 \times$  транзитні кошти +  $0,50$  інші нестабільні пасиви +  $0,15$  строкові пасиви й основні депозити банку.

Таблиця 9.6

## Методи оцінювання потреби банку в ліквідних коштах

Назва методу	Сутність методу	Недоліки методу
1	2	3
Метод структури коштів	<p>1. Розподіл джерел коштів банку на категорії, основою яких має бути оцінювання можливості їхньої втрати для банку.</p> <p>2. За кожним із джерел установлюються вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідній формі.</p> <p>3. Розподіл коштів з кожного джерела на фінансування відповідних активів.</p>	Прогнозування ліквідності здійснюється без урахування термінів завершення конкретних депозитів і кредитів банку. Тому визначення резервів ліквідності може бути як надлишковим, так і недостатнім при проведенні поточних платежів.
Метод коефіцієнтів	Органи банківського нагляду встановлюють нормативи ліквідності, додержувати які зобов'язаний кожний банк. Використовується менеджерами банку для аналізу тенденцій зміни ліквідності та у процесі порівняльного аналізу, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.	Нормативні коефіцієнти ліквідності відображають стан ліквідності банку на певну дату. Однак протягом певного періоду можуть бути значні розриви в ліквідності, що загрожують виконанню зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами на випадок несприятливої кон'юнктури.
Метод об'єднання джерел і використання коштів	Полягає у зіставленні загальної потреби у ліквідних засобах із наявними джерелами їхнього надходження, які перебувають у розпорядженні банку. Основні етапи застосування методу фондового пулу: <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення планового періоду для оцінювання ліквідності;</li> <li>– прогнозування обсягів кредитів і депозитів для обраного періоду;</li> <li>– обчислення очікуваної динаміки зміни обсягів ліквідних коштів протягом планового періоду;</li> <li>– оцінювання нетто-ліквідної позиції банку протягом планового періоду;</li> <li>– складання плану дій у разі виникнення дефіциту або позитивного сальдо ліквідності.</li> </ul>	Цей метод доцільно застосовувати лише тоді, коли ресурсна база банку однорідна, а можливості використання не-депозитних джерел поповнення ліквідних коштів обмежені.

Крім того, банк має бути готовий у будь-який період надати кредит, тобто задовольняти законні вимоги з кредитування тих клієнтів, які відповідають банківським стандартам кредитоспроможності. В іншому разі він ризикує втратити клієнта і пов'язаний з ним бізнес. Прогнозоване збільшення кредитного портфеля можна оцінити як різницю між прогнозованим попитом на кредити й очікуваним обсягом повернення коштів за діючими договорами.

Отже, загальні потреби банку в ліквідних коштах дорівнюють розрахованому сукупному резерву ліквідних коштів за банківськими депозитами і його недепозитними зобов'язаннями + прогнозована потреба в кредитах.

Потреба в ліквідних коштах за різними вкладками і депозитами, а також зростання попиту на кредити, оцінюються суб'єктивно, переважно на основі висновків і досвіду керівництва.

Удосконалений метод структури коштів ураховує ймовірність настання різних подій при визначенні розмірів ліквідних коштів, необхідних для забезпечення депозитів і кредитів. У цьому разі менеджер з управління активами і пасивами може визначити найкращу та найгіршу, і, можливо, деякі проміжні позиції ліквідності, в яких банк може опинитися, та ймовірність виникнення всіх можливих ситуацій. У результаті очікувані потреби банку в ліквідних коштах дорівнюватимуть: ймовірність результату А х очікуваний дефіцит чи надлишок у ситуації А + ймовірність результату Б х очікуваний дефіцит чи надлишок у ситуації Б +...+...

Для всіх можливих результатів виконується умова: ймовірність результату А + ймовірність результату Б +...=1.

Основним недоліком методу структури коштів є прогнозування ліквідності банку без урахування термінів закінчення конкретних депозитів і кредитів банку: резерв ліквідності, який створюється за описаним вище методом, може виявитися як надто надлишковим, так і недостатнім при проведенні поточних платежів.

Наступний метод оцінювання потреби банку в ліквідних коштах – це метод коефіцієнтів. Він найбільш придатний для управління ресурсами за методом конверсії фондів. Хоча всебічну оцінку ліквідності одержати складно, в багатьох країнах наглядові органи, часто законодавчо, встановлюють граничні значення різних коефіцієнтів ліквідності, які потребують від банків підтримувати обсяг ліквідних активів не на нижчому рівні, ніж визначена частка залучених ресурсів різного виду. Показники ліквідності, які застосовує нині НБУ, характеризують миттєвий, поточний та короткостроковий її стан і більш реально відображають оцінку ризику ліквідності банку.

Зокрема, норматив миттєвої ліквідності (Н4) встановлюють для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Його розраховують за формулою середньозваженої величини (за місяць). За нормативом поточної ліквідності (Н5) здійснюють контроль за збалансованістю термінів і сум ліквідних активів та зобов'язань банку. Показник короткострокової ліквідності (Н6) розраховують з метою контролю за здатністю банку виконувати за рахунок ліквідних активів прийняті ним короткострокові зобов'язання терміном виконання до 1 року. Показники поточної та короткострокової ліквідності обчислюють за станом на 1-ше, 11-те та 21-ше число кожного місяця.

Наведені в табл. 9.7 нормативні значення показників ліквідності встановлено для універсальних банків. Спеціалізовані банки (ощадні, іпотечні, розрахункові (клірингові)) у зв'язку із концентрацією ризиків зобов'язані дотримуватися спеціальних (підвищених) значень нормативів ліквідності та інших законодавчо визначених економічних нормативів. Зокрема, для ощадних та іпотечних банків норматив миттєвої ліквідності (Н4) має становити не менш ніж 30%, для розрахункових (клірингових) банків – не менш ніж 90%.

Таблиця 9.7

**Нормативи ліквідності банків, що застосовуються в Україні**

<b>Показник</b>	<b>Розрахунок показника</b>
Норматив миттєвої ліквідності (Н4), не менше ніж 20%	Співвідношення суми коштів у касі та на кореспондентських рахунках до зобов'язань банку, що обліковуються за поточними рахунками
Норматив поточної ліквідності (Н5), не менше ніж 40%	Співвідношення активів первинної та вторинної ліквідності терміном погашення до 31 дня до зобов'язань банку з термінами виконання до 31 дня
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), не менше ніж 60%	Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань з початковим терміном погашення активів та зобов'язань банку до 1 року

П. Роуз описує групу фінансових коефіцієнтів, що використовують у банках США [41]:

- показник грошової позиції (грошові засоби + депозити від ощадних установ) / сукупні активи;
- показник ліквідних цінних паперів (цінні папери уряду/сукупні активи);
- нетто-позиція федеральних резервних фондів (продані залишки федеральних резервних фондів – куплені залишки федеральних резервних фондів)/сукупні активи.
- коефіцієнт використання міцності (чисті кредити + орендовані активи)/сукупні активи;
- питома вага заставних цінних паперів (заставні цінні папери/портфель цінних паперів);
- питома вага «гарячих грошей» (грошові ринкові активи/грошові ринкові зобов'язання);
- співвідношення короткострокових інвестицій до зобов'язань, що змінюються при коливаннях процентних ставок (короткострокові інвестиції/зобов'язання, що змінюються при коливанні процентних ставок);
- показник брокерських депозитів (брокерські депозити/величина всіх депозитів);

- частка основних депозитів (основні депозити/сукупні активи), де величина основних депозитів визначається як величина вільних вкладів за мінусом суми всіх депозитів більш ніж 100 тис. дол. США;
- структурне співвідношення вкладів (депозити до запитання/строкові депозити).

Наведені індикатори ліквідності можна поділити на дві групи. До першої належать показники, що вимірюють співвідношення наявних ліквідних активів і різних видів зобов'язань банку, тобто здебільшого його нагромаджену ліквідність. До другої групи показників належать ті, які вимірюють якість структури залучених ресурсів банку. Вони тією чи іншою мірою характеризують так звану купівельну ліквідність, тобто можливість банку залучити необхідні для його діяльності стабільні ресурси.

Основна проблема вимірювання потреби в ліквідності при використанні методів коефіцієнтів – визначення критеріального рівня, з яким необхідно порівняти розраховані індикатори ліквідності. Очевидно, що цей рівень залежатиме від таких факторів: розміру банку, його місцезоташування, залежності економіки регіону від сезонних коливань, фази циклу ділової активності тощо. Таким чином, доволі складно оцінити такі нормативні рівні: просте застосування середніх показників для банківської системи країни може ввести в оману. Крім того, важлива динаміка не одного, а багатьох індикаторів, відхилення яких від норми слід вимірювати певним чином. Оптимальним орієнтиром для коефіцієнтів мають бути відповідні стратегічні ліміти і показники фінансового плану, розраховані на основі планового балансу, структура якого відображає узгоджені погляди акціонерів і керівництва банку щодо рівня ризику, який вони беруть на себе.

Метод джерел і використання коштів передбачає оцінювання обсягу ліквідних активів на основі врахування величини грошових коштів, які надходять і відходять у моменти, передбачені в укладених банком договорах і угодах. Йдеться про врахування як

основних вимог і зобов'язань (погашення та видача кредитів, залучення і повернення депозитів), так і процентних платежів за цими договорами. В цих розрахунках необхідно враховувати не лише балансові активи і пасиви, а й вимоги та зобов'язання за строковими угодами й інші позабалансові вимоги і зобов'язання.

Крім цього, як вихідні грошові потоки фіксуються санкціоновані до видачі кредитним комітетом банку кредити, в тому числі обсяг невикористаних лімітів за овердрафтами і кредитними лініями, а також очікуваний менеджерами банку прихід депозитів.

Бажано також урахувати великі безпроцентні доходи і витрати банку: очікувані суми комісійних винагород, заплановані операційні витрати, пов'язані з оплатою послуг контрагентів банку, неопераційні витрати на утримання банку і його персоналу, а також капітальні витрати на розвиток банку. Оцінити величину цих показників для операційних доходів і витрат можна або на основі аналізу та прогнозу їхніх середніх величин у минулі періоди, або планових показників, затверджених у межах фінансового плану. Проте слід зазначити, що необхідно бути обережним при залученні до вхідних грошових потоків операційних доходів: їхній середній рівень у минулому може залежати від випадкових великих надходжень, вплив яких необхідно нівелювати, а плановий рівень можна не досягти через внутрішні та зовнішні причини. Неопераційні витрати і капітальні затрати на розвиток банку розраховуються відповідно до кошторису, затвердженого в процесі складання фінансового плану. Важливо фіксувати такі значні регулярні витрати, як виплата заробітної плати, орендної плати, оплати інформаційних і телекомунікаційних послуг («Рейтер», «Світ», оплата каналів зв'язку, що використовуються та ін.), а також моменти значних витрат капітального характеру.

У результаті складається прогноз зміни обсягу ліквідних активів банку за період  $[t, t+1]$ .

Ліквідні активи  $(t+1) =$  ліквідні активи  $(t) +$  повернення кредитів чи інших строкових активів  $(t, t+1) -$  погашення строкових



зобов'язань  $(t, t+1)$  + запланований приплив строкових депозитів  $(t, t+1)+/-$  (зміна стрижневих депозитів  $(t, t+1))+-$  (сальдо доходів і витрат  $(t, t+1)$ ).

Описаний вище метод прогнозу ліквідних активів називають інколи методом пасивної еволюції. Слід звернути увагу на те, що для більш точних прогнозів при його використанні застосовується імітаційне моделювання процесу руху грошових коштів банку, яке враховує не лише окремі події, які відбуваються з високою ймовірністю (виконання зобов'язань за договірними відносинами, здійснення витрат, передбачених кошторисом), а й середньостатистичні показники зміни ресурсної бази і робочих активів банку.

Так, стабільна зміна обсягів банківського бізнесу визначається не стільки разовим залученням великих депозитів, які після закінчення терміну дії договору можуть зникнути з банку, оскільки з'являється високодохідні напрями розміщення вільних фінансових ресурсів (наприклад, на фондовому ринку), скільки приростом (чи відпливом) стабільних (основних) депозитів, більша частина яких є депозитами до запитання.

Крім цього, вплив чи приріст ліквідних активів залежатиме також від зміни попиту на кредити з боку клієнтів банку. Завершальні чи санкціоновані до видачі кредитним комітетом договори дають змогу оцінити зміни ліквідності близько до початку спрогнозованих термінів. Довгострокові прогнози мають враховувати також сукупне збільшення (зменшення) попиту, яке визначається не на основі обсягу наявних заявок на кредити, а за аналізом факторів (у тому числі показників динаміки економічного розвитку регіону, країни, окремих галузей виробництва), що впливають на підсумковий рівень попиту на кредити з боку наявних і потенційних клієнтів банку.

Останні два параметри (приріст основних депозитів і збільшення попиту на кредити), які впливають на рівень ліквідності банку, найскладніші для прогнозування, оскільки переважно залежать від зовнішніх факторів: темпів і стабільності економічно-

го зростання, стадії економічного циклу, інвестиційного клімату, рівня конкуренції на ринку банківських послуг, дохідності альтернативних секторів фінансових ринків тощо. Крім цього, вони взаємопов'язані. Їхнє визначення є елементом розробки стратегії управління активами і пасивами та довго- і середньострокового фінансового планування.

Необхідно зазначити, що прогнозування всіх грошових потоків потрібно здійснювати відповідно до принципу обережності:

- повернення активів планується тільки тоді, коли воно не викликає сумнівів. Якщо терміни погашення можуть змінитися, то відповідний приплив ресурсів відкладається на необхідний період. Повернення коштів за проблемними і мертвими кредитами взагалі не планується;

- при плануванні відпливу ресурсів у зв'язку з виконанням зобов'язань банку, навпаки, необхідно передбачати можливість дострокового вилучення коштів. Насамперед це стосується коштів населення, які мають бути повернені вкладникам за першою вимогою. Крім цього, якщо банк проводить достроковий облік власних векселів, то графік відпливу ресурсів має передбачати ці операції;

- приріст стабільних залишків на розрахункових рахунках необхідно прогнозувати дуже обережно: тенденції минулого можуть змінитися в поточному періоді у зв'язку з вичерпанням можливостей освоєного сегмента ринку, збільшенням конкуренції з боку інших кредитних установ, загальноекономічної ситуації тощо. Зменшення обсягу стабільних залишків на рахунках до запитання необхідно планувати обов'язково;

- невибрані кредитні лінії та невикористані залишки за овердрафтами потрібно, як правило, враховувати із терміном до запитання, хоча за достатнього розвитку цих кредитних продуктів прогнозувати їхній відплив можна аналогічно до залишків на розрахункових рахунках: завжди буде мінімальний залишок за санкціонованими овердрафтами, на підтримку якого можна орієнтуватися.

Доцільною є також побудова альтернативних прогнозів зміни вільних кредитних ресурсів, які мають враховувати різні розроблені в процесі стратегічного планування ситуації: економічну стабілізацію, яка супроводжується додатковим припливом ресурсів, що потребують розміщення; стандартну ситуацію, яка визначається тенденціями минулих періодів; і кризову, коли дострокове вилучення депозитів, яке оцінюється банком як стабільне, призведе до проблем з ліквідністю.

Позиція банку на ринку банківських послуг може бути ефективним індикатором стану його ліквідності. Якщо банк втрачає клієнтів або сплачує надто високі проценти за депозитами, якщо його активи продаються на не вигідних умовах чи він не надає кредити платоспроможним позичальникам, якщо погоджується на будь-які пропозиції щодо залучення міжбанківських кредитів, то це свідчить про наявність у цієї банківської установи значних проблем з ліквідністю.

## **9.6. Управління ліквідною позицією банку через управління обов'язковими резервами**

Управління рівнем ліквідності банку потребує постійного прийняття рішень, які мають довгостроковий вплив на його прибутковість. При цьому одним з основних напрямів такого управління є менеджмент грошової позиції банку, суть якого полягає в підтримці необхідного рівня обов'язкових резервів.

Найдавнішим із головних інструментів регулювання ліквідності є мінімальні обов'язкові резервні вимоги центрального банку. У вузькому значенні мінімальними обов'язковими резервами називають активи, які використовуються для забезпечення гарантованої ліквідності банків. Дія цього інструменту полягає у встановленні центральним банком нормативу резервування, в межах якого банківської установи зобов'язані частину залучених коштів зберігати на його рахунках.

Обсяг обов'язкових резервів визначається нормами резервування, які встановлює центральний банк, і структурою та обсягом депозитних зобов'язань кожного банку. Як правило, законодавством країни регулюються верхня і нижня межі резервних вимог, у діапазоні яких центральний банк фіксує фактично діючі норми резервування згідно зі станом кредитного ринку та завданнями поточної грошової політики.

Вказані вимоги насамперед пов'язані з показником грошової маси та ліквідності банків: у разі зниження норми обов'язкових резервних вимог відбувається збільшення вільних резервів у розпорядженні банківських установ, тобто зростає їхня вільна ліквідність і розширюються їхні можливості щодо проведення активних операцій та виконання своїх зобов'язань. Підвищення норми обов'язкового резервування, навпаки, зменшує зазначені можливості та пропозицію грошей.

Грошова позиція банку визначається за співвідношенням суми коштів на кореспондентському рахунку та у касі банків до його сукупних активів. Показник грошової позиції банку пов'язаний з нормами обов'язкового резервування, які є інструментом грошово-кредитної політики в більшості країн світу.

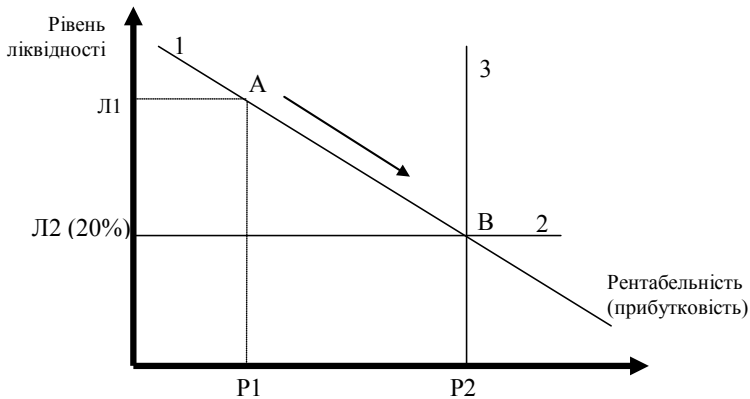
Створення системи обов'язкового резервування як інструменту регулювання ліквідності – одна з суперечливих проблем у банківській діяльності. З одного боку, механізм резервування зменшує загальний ризик банківської системи і є необхідним елементом макроекономічного регулювання грошової маси. З іншого – система резервних вимог доволі дорога з погляду втрачених можливостей банку з одержання доходів.

Отже, **основне завдання менеджменту грошової позиції банку** полягає у підтримці передбачених законодавством резервів на такому рівні, щоб не допустити їхнього надлишку чи дефіциту, оскільки надлишкові резерви не забезпечують отримання процентних доходів (і тому знижують можливості одержання прибутку), а дефіцит резервів спричинює видатки, пов'язані із застосуванням

штрафних санкцій, руйнує налагоджену діяльність банківської установи, негативно впливаючи на її ефективність.

Інакше кажучи, вирішення проблеми «надлишок резервів – дефіцит резервів» або здатність банку формувати адекватні обов'язкові резерви (першої черги) у разі можливого дефіциту платіжних ресурсів та резерви власного капіталу (другої черги) для відшкодування невиправданого ризику активних операцій, зокрема для покриття збитків, пов'язане з питанням «прибутковість-ліквідність». Це зумовлено тим, що нормативний показник ліквідності ( $H5 > 20\%$ ), який визначає грошову позицію вітчизняних банків, є обернено пропорційним до їхньої рентабельності (прибутковості).

При цьому можна виокремити два крайніх підходи до управління рівнем ліквідності банку з точки зору менеджменту його грошової позиції (рис. 9.10).



**Рис. 9.10.** Стратегія управління грошовою позицією банку

Перший підхід (стратегія 1) – це політика постійного підтримання резервів на рівні, достатньому для задоволення вимог щодо нормативів обов'язкових резервів та під час пікових періодів збільшення депозитів.

Другий (крайній) підхід – це політика пильного контролю за резервами (стратегія 2). Її мета – не допустити наявності в банку коштів, які не забезпечують отримання доходу, тобто не мати надлишку коштів. Є третій підхід, що вважається оптимальним щодо управління фінансовою стійкістю банків. Він ґрунтується на підтримці певного рівня рентабельності при регулюванні грошової позиції банку в широкому діапазоні (стратегія 3).

Управління рівнем ліквідності та обов'язкового резервування потребує швидкого прийняття рішень, які мають важливі довгострокові результати і впливають на прибутковість банку. Так, у банках часто створюються спеціалізовані структурні підрозділи, які вирішують проблеми ліквідності й одночасно управляють грошовою позицією банку.

В управлінні грошовою позицією ризикувати можуть великі та стабільні банки, які мають міцну клієнтську базу та відповідний рівень організації розрахунково-касового обслуговування для прогнозування руху грошових потоків. Такі банки мають широкий доступ до ринку ліквідних коштів і можуть у критичній ситуації оперативного поповнювати резерви та підтримувати грошову позицію. Розгалужена мережа кореспондентських рахунків та відповідна інформаційна база дають змогу регулювати прибутковість, узгоджуючи цей процес із граничними розмірами ризику незбалансованої ліквідності. Водночас більшість банків (особливо новоутворених) змушена оперувати переважно високоліквідними ресурсами, які мають високу вартість. Політика постійного підтримання резервів на рівні, достатньому для задоволення вимог щодо норм обов'язкових резервів, зокрема під час пікових періодів зростання депозитів, призводить до зниження показників прибутковості таких банків.

Поки можливості вітчизняних банків щодо вибору методів управління ліквідністю доволі обмежені. Відсутність розвинутого ринку цінних паперів і внутрішнього строкового ринку, непередбачуваність стану фінансового ринку та економічної ситуації загалом, високий рівень політичного ризику країни,

що майже повністю блокує вихід банків на міжнародні ринки, – це фактори, які унеможливають застосування деяких інструментів управління ліквідністю у сучасних умовах. Не маючи змоги використовувати гнучкі підходи до регулювання ліквідності, банкам доводиться обирати у позиції «ліквідність-прибутковість» на користь останньої. Така практика призвела до кризового становища та банкрутства багатьох вітчизняних банків.

Вітчизняним банком слід ширше використовувати методи дослідження та прогнозування перспектив грошово-кредитної політики НБУ для визначення напрямків зміни умов кредитування й процентних ставок на фінансових ринках, а також активніше впроваджувати практику хеджування цінових ризиків для уникнення невизначеності вартості ліквідних активів.

### ***Терміни і поняття***

*Ліквідність банку; теорії ліквідності; ліквідна позиція банку; розрив ліквідності; стратегії управління ліквідністю; способи оцінювання потреби банку ліквідних коштів; метод джерел і напрямів використання коштів; метод структури коштів; коефіцієнтний метод; управління ліквідністю на макрорівні.*

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Розтлумачте поняття ліквідності банку.*
- 2. Розкрийте поняття ліквідної позиції банку.*
- 3. Що означає поняття «розрив ліквідності»?*
- 4. Визначте види розриву ліквідності.*
- 5. Назвіть причини нестачі ліквідності у банку.*
- 6. Охарактеризуйте теорію комерційних позик, визначте її недоліки.*
- 7. У чому суть «золотого банківського правила» та які недоліки використання цього підходу в сучасній практиці?*

8. Охарактеризуйте теорію переміщення, проаналізувавши її переваги і недоліки.

9. Охарактеризуйте підхід до управління ліквідністю банку, відомий як стратегія управління активами.

10. Охарактеризуйте підхід до управління ліквідністю банку, відомий як стратегія управління пасивами.

11. Охарактеризуйте підхід до управління ліквідністю банку, відомий як стратегія управління активами та пасивами.

12. У чому полягають недоліки використання коефіцієнтного методу для оцінювання потреби банку у ліквідних коштах?

13. Охарактеризуйте спосіб оцінювання потреби банку у ліквідних коштах, відомий як метод джерел і напрямів використання коштів.

14. Охарактеризуйте спосіб оцінювання потреби банку у ліквідних коштах, відомий як метод структури коштів.

15. Розкрийте суть управління ліквідною позицією шляхом управління обов'язковими резервами.



## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

**Акціонерний капітал** – частка володіння фірмою, представлена у вигляді звичайних і привілейованих акцій.

**Адекватність капіталу** – спроможність компенсувати неочікувані збитки, які виникають через різноманітні ризики у банківській діяльності.

**Арбітраж** – одночасні торгові операції (купівля і продаж) з активами з метою одержання прибутку на різниці в цінах.

**Активи банківської установи** – це статті бухгалтерського балансу, які відображають розміщення і використання ресурсів банку. Банківські активи утворюються, як правило, в результаті активних операцій, тобто розміщення власних і залучених коштів з метою одержання доходу, підтримки ліквідності та забезпечення функціонування банку.

**Активи і пасиви, чутливі до змін процентних ставок**, – це активи і пасиви, на дохідність яких безпосередньо впливає зміна майбутнього рівня процентних ставок протягом аналізованого періоду.

**Аналіз SWOT** – вид стратегічного аналізу, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості й небезпеки діяльності конкретного банку. Завдання SWOT-аналізу – визначення впливу загроз і дії можливостей ринку на сильні та слабкі сторони діяльності банку.

**Базельський комітет з питань банківського нагляду** (Basel Committee on Banking Supervision) – це організація, що об'єднує національні наглядові установи, які регулюють банківську діяльність.

**Базельська угода** – угода, укладена в 1988 р., яка дала змогу встановити стандарти достатності капіталу з урахуванням ризику для банків у США, країнах Західної Європи, в Японії.

**Банки** – фінансові установи, які надають різні фінансові послуги, а також виконують широкий спектр інших фінансових операцій з обслуговування фірм і приватних осіб.

**Банківський менеджмент** – це управління процесами, які характеризують діяльність банку, його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.), що пов'язані із стратегічним й тактичним плануванням, аналізом, регулюванням і контролем діяльності банківської установи, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом.

**Бек-офіс (Back-Office)** – операційно-обліковий підрозділ банку, який забезпечує роботу підрозділів, що беруть участь в управлінні активами та пасивами, і здійснює діяльність щодо оформлення, обліку та реєстрації угод з цінними паперами, а також розрахунків з клієнтами.

**Бізнес-план** – це документ, що охоплює всі види діяльності банку, в тому числі комерційні, виробничі та соціальні потреби.

**Бюджетування** – фінансова, інформаційна, організаційна технологія, яка забезпечує ведення бюджету руху грошових потоків фірми.

**Бюджет** – це план майбутніх операцій, виражений у кількісних (переважно грошових) вимірах. У **бюджеті** банку передбачаються витрати капіталу, нові програми або проекти, планові видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як загалом для банку, так і для окремих підрозділів.

**Валютна позиція** – співвідношення вимог і зобов'язань банку в кожній іноземній валюті та в кожному банківському металі.

**Валютний ризик** – виникає при формуванні активів і залученні джерел коштів із використанням валют іноземних держав. Основними складовими валютного ризику є: ризик зміни обмінного курсу, ризик знецінення вкладень в іноземну валюту через непередбачену зміну обмінного курсу; ризик конвертації, пов'язаний з обмеженнями у проведенні обмінних операцій; ризик відкритої валютної позиції, який виникає у разі невідповідності за обсягами іноземних активів банку і його зобов'язань в іноземній валюті.

**Валютний опціон** – контракт, який надає право купити чи продати фіксовану суму валюти за раніше встановленим курсом.

**Валютний ф'ючерс** – стандартний форвардний контракт, який застосовується для кількох валют, що широко використовуються.

**Вторинні резерви** – створюються для забезпечення банківської ліквідності та складаються із високоліквідних активів, які можна швидко реалізувати, оскільки вони мають високу оборотність.

**Грошовий ринок** – ринок короткострокових (до одного року) фінансових інструментів.

**ГЕП** – різниця між чутливими до змін процентної ставки активами і пасивами для певного тимчасового горизонту погашення зобов'язань.

**Гібридний капітал (Hybrid Capital)** – безстроковий або довгостроковий (не менше 30 років) субординований борговий інструмент з характеристиками, близькими до акцій, який банки зараховують до складу основного капіталу

**Депозитна політика банку** – *в широкому розумінні*: сукупність інструментів та методів реалізації цілей депозитної діяльності для досягнення стратегічних цілей банку з урахуванням умов зовнішнього середовища та з дотриманням вимог чинного законодавства; *у вузькому розумінні*: система управлінських рішень, формалізованих у сукупності внутрішньобанківських документів, що містять питання нормативного, організаційного і технологічного забезпечення депозитної діяльності.

**Диверсифікація** – метод зменшення ризику шляхом розпошення вкладень і обмеження впливу фактору ризику за рахунок запобігання надмірній концентрації на одному позичальнику чи групі взаємопов'язаних позичальників.

**Дивідендна політика** – частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в оптимізації пропорцій між частиною прибутку, що споживається і капіталізується з метою забезпечення зростання ринкової вартості його акцій.

**Достатність капіталу** – кількість капіталу, необхідна для покриття збитків банку і забезпечення його безперебійного функціонування. Відповідно до вимог Банку з міжнародних розрахунків і НБУ, достатність капіталу визначається за допомогою нормативів.

**Дохідні активи** – активи, які забезпечують процентний дохід.

**Дюрація (тривалість)** – показник, який ураховує період, що залишається до настання терміну погашення облігації, згідно з графіком одержання потоку грошових коштів інвестором. Розраховується шляхом ділення чистої поточної зваженої вартості періодичних платежів на ціну облігації, яка визначається як чиста поточна вартість майбутнього грошового потоку. Аналіз дюрації застосовується при оцінюванні портфеля цінних паперів і поглибленому аналізу розриву при управлінні банківськими активами та пасивами.

**Імунізація** – операція, за допомогою якої ті, хто інвестує облігації, домагаються взаємного погашення цінового ризику.

**Інвестиційний менеджмент** – процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства.

**Інвестиційний портфель** – сформований підприємством з урахуванням його інвестиційних цілей перелік об'єктів реального, фінансового та інноваційного інвестування.

**Інвестиційний ризик** – ризик зміни ринкової вартості цінних паперів та інших інвестиційних активів.

**Інструментарій банківського менеджменту** – сукупність принципів, методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, визначених перед банківською установою.

**Казначейство банку** – це самостійний структурний підрозділ, який у більшості вітчизняних банків має статус управління чи департаменту, займається фінансовими операціями на відкритих ринках – ринку грошей, ринку капіталів, ринку деривативів.

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

внесені у банк його власниками, що складаються з акціонерного капіталу, резервів і нерозподіленого прибутку.

**Кредитна політика** – визначає завдання і пріоритети, основні напрями кредитної діяльності банку, засоби і методи їхньої реалізації, а також принципи і порядок організації кредитного процесу. Кредитна політика має відображати такі основні моменти: організацію кредитної діяльності; управління кредитним портфелем; контроль над кредитуванням; принципи розподілу повноважень тощо.

**Кредитний аналіз** – процес періодичного аналізу всіх непогашених кредитів, відображених у балансі банку, що дає змогу контролювати своєчасність здійснення платежів за ними, наявність усієї необхідної документації та відповідність дій кредитних інспекторів кредитній політиці банку.

**Кредитний портфель** – це сукупність усіх позик, наданих банком з метою одержання прибутку.

**Кредитний ризик банку** – це ймовірність негативної зміни вартості активів через неспроможність контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання, зокрема щодо виплати процентів і основної суми позики відповідно до термінів та умов кредитної угоди.

**Ліквідність банку** – можливість використання коштів за розумною ціною і в необхідний момент.

**Ліквідні активи** – будь-який актив, який задовольняє такі умови, як цінова стабільність, вільна оборотність на ринку.

**Ліміти кредитування** – обмеження, які встановлені: 1) на обсяги кредитування окремих позичальників чи груп позичальників; 2) за видами валюти, за термінами погашення, за забезпеченням. Ліміти можна визначити у вигляді нормативів чи абсолютних граничних величин.

**Лондонська ставка міжбанківських кредитів (ЛББОР)** – ставка пропозиції на Лондонському міжбанківському ринку депозитів: важливий орієнтир на міжнародному ринку кредитів.

**«Магічний трикутник цілей у банківському менеджменті»** – вирішення суперечностей у досягненні таких цілей: одержан-

ня максимального прибутку, з одного боку, за умови збереження ліквідності та платоспроможності – з іншого.

**Маржа прибутку** – співвідношення чистого прибутку банку після оподаткування щодо його сукупних доходів.

**Менеджмент** – це система економічного управління підприємством в умовах ринкової економіки, що передбачає застосування сукупності принципів, методів, форм і прийомів управління та спрямована на оптимальне одержання найвищих економічних результатів.

**Метод фондového пулу** – метод управління ліквідністю, який полягає у зіставленні загальної потреби в ліквідності та всіх наявних у банку джерел її покриття.

**Місія банку** – це загальнобанківська філософія, єдиний напрям діяльності, той зразок банку, яким він хоче бути в майбутньому

**Моніторинг ризику** – незалежна система оперативного оцінювання і контролю за ризиком із механізмом зворотного зв'язку.

**Мультиплікатор акціонерного капіталу** – це співвідношення сумарних активів щодо акціонерного капіталу; є мірою фінансового впливу.

**Нормативи ліквідності** – нормативи, які базуються на коефіцієнтах ліквідності та використовуються для оцінювання спроможності банку відповідати за короткостроковими зобов'язаннями.

**Непроцентна маржа** – різниця між непроцентними доходами і непроцентними витратами банку, поділена на сукупні активи або дохідні активи банку.

**Нетто-ліквідна позиція** – різниця між обсягом ліквідних коштів, якими володіє банк, і попитом на них, який має бути задоволений банківською установою.

**Обов'язкові резерви** – активи, які відповідно до законодавства мають бути в розпорядженні банку; їхня величина залежить від обсягу депозитів.

**Операційний ризик** – небезпека втрат через нестабільність (коливання) надходжень прибутку і потоку готівки від банківських операцій.

**Опціон** – угода, відповідно до якої покупець має право придбати певну кількість майна за фіксованою ціною протягом визначеного періоду.

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

**Пасиви банку** – це ресурси банку, які є частиною фінансового ринку та визначають сукупність виведених з обігу грошових коштів економічних суб'єктів, що мобілізуються на умовах виникнення зобов'язань власності та боргу для подальшого розміщення серед контрагентів, які мають у них тимчасову потребу.

**Політика мобілізації ресурсів** – складова політики банку, що охоплює цілі, завдання, принципи, загальні положення та систему заходів і дій, які регулюють фінансові відносини щодо формування банківських пасивів з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення її стабільності.

**Первинні резерви** – створюються для забезпечення банківської ліквідності та складаються з абсолютно ліквідних активів – каси і залишків на кореспондентських рахунках.

**Планування** – це процес установалення цілей на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення.

**Планування капіталу** – процедура стратегічного планування, яка полягає у визначенні бажаної структури банківських активів з урахуванням ризику; в оцінюванні потреби у банківському капіталі з врахуванням цієї структури; в установаленні шляхів мобілізації необхідних коштів.

**Прибуток на акціонерний капітал (ROE)** – чистий прибуток, поділений на середній акціонерний капітал.

**Прибуток на активи (ROA)** – чистий прибуток, поділений на середні сумарні активи.

**Прості проценти** – проценти лише на основний борг.

**Процентний своп** – обмін процентними платежами за кредитними зобов'язаннями, різними за умовами, але однаковими за сумою (наприклад, плаваючі ставки щодо фіксованих).

**Процентний ф'ючерс** – інструмент управління процентним ризиком. Купуючи ф'ючерсний контракт, менеджер гарантує отримання запланованих на майбутнє інвестицій.

**Рейтинг CAMEL** – система, відповідно до якої банку присвоюється числовий рейтинг, який устанавлюється на базі експертного оцінювання щодо достатності капіталу банківської установи, стану активів, якості управління, динаміки прибутку і ліквідності.

**Ризик** – невизначеність результатів деяких подій.

**Ризики у банківській діяльності** – це загроза невиконання управлінських планів щодо ресурсної та доходної частин операцій, тобто ймовірність того, що відбудеться подія, яка негативно відобразиться на прибутку чи капіталі банку.

**Ризик країни** – це можливість втрат, пов'язаних із розміщенням активів і здійсненням діяльності у певній країні.

**Ризик ліквідності** – ризик, що банк буде неспроможний своєчасно задовольняти вимоги своїх вкладників та інших кредиторів, а також зобов'язання перед позичальниками в разі нестачі ліквідних активів. Разом із цим, імовірно, що банк матиме надлишкову ліквідність, фінансуючи надто багато низькодохідних ліквідних активів.

**Ризик незбалансованої ліквідності** має дві форми: ймовірність збитків через неможливість купити чи продати актив у потрібній кількості за короткотривалий період через погіршення ринкової кон'юнктури; можливість виникнення дефіциту готівки чи інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.

**Ризик зміни процентних ставок** – ризик того, що на прибуток банку негативно вплинуть непередбачені зміни у загальному рівні процентних ставок.



**Ризик репутації** – виникнення такого ризику Базельський комітет вважає «...наслідком операційних прорахунків, неспроможності банку відповідати вимогам законів та інших правових актів чи з інших причин».

**Ринковий ризик банку** – це ризик виникнення збитків за балансовими та позабалансовими позиціями, який виникає за зміни рівня ринкових цін. До цієї категорії належать: процентний ризик, ризик зміни ринкової вартості акцій, ризик валютної позиції та ризик, пов'язаний із товарними операціями.

**Ринок капіталів** – ринок довгострокових (більш ніж рік) боргових фінансових інструментів та акцій.

**Ринкова цінність банку** – ціна однієї акції, помножена на кількість акцій, які обертаються на ринку.

**Сек'юритизація** – продаж активів (як правило, позик), яким надана форма цінних паперів.

**Системи управління ризиком** – група механізмів управлінських рішень, які дають змогу керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти і проконтролювати той чи інший вид ризику і мінімізувати його вплив.

**Стратегічне планування** – це управлінський процес підтримки рівноваги між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійних змін у ринковому середовищі та правилах державного регулювання. Стратегічне планування дає змогу виробити ідеї, концепції, завдання, підходи до їхнього досягнення та вирішення.

**Стратегія банку** – це концепція його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі, завдання і шляхи їхнього досягнення та вирізняє банківську установу серед конкурентів. Вона є орієнтиром для ухвалення рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків на всіх рівнях діяльності банку.

**Ставка «прайм-рейт»** – одна із кількох процентних ставок, які є відповідною точкою для встановлення вартості позик.

**Тактичне планування** – це визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії.

**Теорія комерційних позик** – теорія, за якою банкам рекомендується надавати тільки короткострокові позики, які збігаються за термінами погашення з банківськими депозитами.

**Теорія очікуваного доходу** – теорія, яка пов’язує терміни погашення позики із термінами очікуваних доходів позичальника.

**Теорія управління пасивами** – теорія, що базується на забезпеченні банком зобов’язань з метою задоволення потреб у ліквідності.

**Трансфертні ціни** – у банківській справі це внутрішньобанківські ціни, за якими враховується рух фондів між підрозділами банку.

**Управління активами банку** – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов’язаних із процесами обґрунтування різних напрямків вкладення та використання ресурсів комерційного банку для досягнення головної мети управління у межах ефективної повномасштабної банківської діяльності на тривалому часовому інтервалі.

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

**Управління активами і пасивами** – управління балансом банку для досягнення запланованих показників ризиків і доходів, а також з метою максимального збільшення ринкової вартості акціонерного капіталу.

**Управління банківськими зобов’язаннями** – це діяльність з формування та оптимізації структури пасивів банків за рахунок залучення грошових коштів фізичних і юридичних осіб, у тому числі

інших банківських установ, спрямована на підтримку ліквідності як окремих банків, так і банківської системи загалом.

**Управління кредитним портфелем** – це організація діяльності банку при здійсненні кредитного процесу, спрямована на мінімізацію кредитного ризику. Дохідність і ризик – основні параметри управління кредитним портфелем банку.

**Управління ризиком у банківській діяльності** – це діяльність, яка передбачає виявлення, оцінювання, аналіз і вимірювання впливу ризиків, яким підлягає банк у процесі діяльності, а також розробку і реалізацію процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків і підвищення дохідності.

**Управління спредом** – управління розривом між ставками процента за залученими і наданими кредитами.

**Фінансове планування** – планування капіталу, яке відображає, як кредитна організація може мобілізувати фінансові ресурси, необхідні для покриття прогнозованої потреби у банківському капіталі.

**Фінансовий менеджмент у банку** – це система управління його грошовими потоками, яка передбачає визначення перспективних і поточних цілей банку, стратегічне й тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів.

**Форварди** – угоди, які передбачають взаємну передачу прав та обов'язків щодо товарів чи грошових коштів з відстроченням поставки.

**Ф'ючерси** – угоди, які передбачають взаємну передачу прав і обов'язків щодо стандартних контрактів на поставку грошових коштів (фінансові ф'ючерси).

**Фронт-офіс** – структурний підрозділ, що відповідає за відносини з клієнтами та контрагентами, приймає рішення щодо проведення операцій.

**Хеджування** – метод зменшення валютного, кредитного та інших видів ризику за рахунок зайняття інвестором протилежних щодо визначеного фактора ризику позицій.

**Цінові ризики** – фінансові ризики, пов’язані з можливістю непередбаченої зміни дохідності чи вартості активів і зобов’язань банку.

**Ціноутворення на кредити** – процедура визначення загального розміру компенсації, яка необхідна банку для досягнення потреб дохідності з урахуванням рейтингу позичальника; є однією з функцій управління кредитним портфелем.

**Центр витрат** – структурний підрозділ чи група підрозділів, які забезпечують підтримку й обслуговування діяльності підрозділів, що безпосередньо передбачає отримання прибутку.

**Центр прибутку** – структурний підрозділ чи група підрозділів, діяльність яких пов’язана з одержанням прибутку.

**Чиста процентна маржа** – коефіцієнт, який характеризує діяльність банку як співвідношення чистого процентного доходу до величини дохідних (робочих) активів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз банківської діяльності [Текст] : підруч. / А. М. Герасимович, І. М. Парасій-Вергуненко, В. М. Кочетков [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2010. – 599 с.

2. Базельський комітет з питань банківського нагляду [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.

3. Базель III: вопросы внедрения [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpmg.com>.

4. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring [Електронний ресурс] / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. – 2010. – December – Режим доступу : <http://www.bis.org>.

5. Банківський менеджмент [Текст] : підруч. / під ред. О. Кириченка. – К. : Основи, 1999. – 671 с.

6. Банковское дело: Стратегическое руководство / под. ред. В. Платонова. – М. : АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.

7. Бобиль В. В. Антикризове управління банківськими ризиками [Текст] : моногр. / В. В. Бобиль. – Дніпропетровськ : Вид. Свідлер А. Л., 2012. – 270 с.

8. Вітлінський В. В. Кредитний ризик комерційного банку : навч. посіб. / В. В. Вітлінський, О. В. Пернарівський, Я. С. Наконечний, Г. І. Великоіваненко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2000. – 251 с.

9. Владичин У. В. Банківське кредитування: навч. посіб. / У. В. Владичин ; за ред. д.е.н., проф. С. К. Реверчука. – К. : Атіка, 2008. – 648 с.

10. Вовчак О. Д. Банківська справа : навч. посіб. / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин. – Львів. : Новий Світ, 2008. – 560 с.

11. Вяткин В. Н. Базельский процесс: Базель-2 – управление банковскими рисками [Текст] / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза. – М. : ЗАО «Экономика», 2007. – 191 с.

12. Габбард Р. Гроші, фінансова система та економіка / Р. Габбард. – К. : КНЕУ, 2004. – 889 с.

13. Габбард Р. Гроші, фінансова система та економіка [Текст] / Р. Габбард. – К. : КНЕУ, 2004. – 889 с.

14. Глущенко С. В. Кредитний ринок: інститути та інструменти : навч. посіб. / С. В. Глущенко. – К. : НаУКМА, 2009. – 153 с.

15. Грюнинг Х. Ван. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском [Текст] / Х. Ван Грюнинг, С. Брайонович-Братанович. – М. : Весь Мир, 2004. – 150 с.

16. Дзюблюк О. В. Банківські операції : підруч. / за заг. ред. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль. : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – 696 с.

17. Довгань Ж. М. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Ж. М. Довгань – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 327 с.

18. Довгань Ж. М. Фінансова стійкість банківської системи України: проблеми оцінки та забезпечення [Текст] : моногр. / Ж. М. Довгань. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 450 с.

19. Дёриг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века / Ханс-Ульрих Дёриг – М. : Междунар. отнош. 1999. – 384 с.

20. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України № 368 від 28.08.2001 р. (із змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>.

21. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Унів. кн., 2003. – 734 с.

22. Кох Т. Управление банком : в 5 кн., 6-ти ч. [Текст] / Т. Кох. – Уфа : Спектр, 1993. – 164 с.
23. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банку / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 86 с.
24. Кузнєцова Л. В. Ціноутворення в банківській справі : підруч. [для студ. вищ. закл. освіти] / Л. В. Кузнєцова, Л. В. Жердецька. – Одеса. – 308 с.
25. Лаврушин О. И. Банковский менеджмент : учеб. – [2-е изд., перераб. и доп.] / О. И. Лаврушин. – М. : КНОРУС, 2009. – 560 с.
26. Лаврушин О. И. Банковские риски [Текст] / О. И. Лаврушина. – М. : КноРус, 2008. – 232 с.
27. Любунь О. С. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Любунь, В. І. Грушко. – К. : Вид. дім «Слово», 2004. – 296 с.
28. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнєцова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
29. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України № 315 від 02.06.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>.
30. Методичні вказівки Національного банку України з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ № 104 від 15.03.2004 / НБУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/doc.php?code=v0104500-04>.
31. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління НБУ № 361 від 02.08.2004 р.
32. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347 с.

33. Примостка Л. О. Банківські ризики. Теорія та практика управління : [Текст] : моногр. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2008. – 450 с.

34. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підруч. / Л. О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2012. – 280 с.

35. Примостка Л. О. Управління банківськими ризиками : навч. посіб. / Л. О. Примостка ; за заг. ред. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.

36. Про банки і банківську діяльність : Закон України № 2121–III від 07.12.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. – Назва з екрану.

37. Про затвердження змін до Інструкції «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні» : Постанова Правління Національного банку України № 723 від 17.11.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0723500-14>. – Назва з екрану.

38. Про затвердження Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих витрат за активними банківськими операціями № 23 від 25.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.com.net>. – Назва з екрану.

39. Про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] : положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 30 квітня 2009 р. № 259. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

40. Рисін В. В. Реалізація ресурсної політики банків в умовах фінансової нестабільності : моногр. / В. В. Рисін. – К. : УБС НБУ, 2012. – 390 с.

41. Роуз П. Банковский менеджмент [Текст] / П. Роуз ; пер. с англ. со 2-го изд. – М. : Дело, 1997. – 768 с.



42. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми: «ВТД Університетська книга», 2007 – 314 с.

43. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.

44. Синки Дж. Ф. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. Ф. Синки ; пер. с англ. под ред. : Р. Я. Левиты, Б. С. Пинскера. – М. : Catallaxy, 1994. – 820 с.

45. Слав'юк Р. А. Кредитування і контроль : підруч. / авт. кол. : Т. С. Смовженко, Р. А. Слав'юк, Р. Р. Коцовська [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. Р. А. Слав'юка. – К. : УБС НБУ, 2012. – 375 с.

46. Слав'юк Р. А. Управління проблемними активами в банках : моногр. / Р. А. Слав'юк, Т. З. Вантух, У. Я. Грудзевич, Я. В. Грудзевич, В. Т. Другова ; за ред. Р. А. Слав'юка ; Нац. банк України, Ун-т банк справи. – К. : УАБС НБУ, 2012. – 370 с.

47. Управління ризиками банків [Текст] : моногр. / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко [та ін.]; за ред. А. О. Єпіфанова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с. – (Управління ризиками базових банківських операцій : у 2 т. Т. 1).

48. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / под ред. д-ра екон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2005.– 688 с.

49. Энциклопедия финансового риск-менеджмента [Текст] / под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. – [Изд. 2-е., перераб. и доп.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 878 с.

50. Харченко В. О. Міжнародний досвід формування інформаційно-фінансового простору / В. О. Харченко // Вісник Національного банку України. – 2014. – Вип. 3 (217). – С. 38–42.

51. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : моногр. / І. М. Чмутова. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. – 468 с.

52. Ширинская Е. Б. Операции коммерческих банков и зарубежный опыт / Е. Б. Ширинская, И. А. Пономарева, В. А. Купчинский // Финансово-аналитическая служба в банке : практ. пособ. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1998. – 144 с.

53. Шварц О. В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності / О. В. Шварц // Світ фінансів. – 2011. – № 4. – С. 33– 39.

54. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [Електронний ресурс] / Bank for International Settlements. – Режим доступу : <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>.

# ДОДАТКИ

## Організаційна структура ПАТ «КБ «Приватбанк»

Спеціаліст з обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів		Директор		Колегіальні органи (кредитний комітет, планова комісія, КУАП)	
Заступник директора – керівник корпоративного бізнесу	Заступник директора – керівник індивідуального бізнесу	Головний бухгалтер	Заступник директора-керівник підтримуючих напрямів	Клієнт-менеджер	
Департамент кредитного обслуговування корпоративних клієнтів	Департамент банківського обслуговування корпоративних клієнтів	Департамент внутрішньобанківської бухгалтерії	Відділ інформаційних технологій	Відділ фінансових ризиків	
Спеціалісти з кредитного обслуговування корпоративних клієнтів	Спеціалісти з розрахункового обслуговування корпоративних клієнтів	Спеціаліст обліку і контролю розрахунків з співробітниками банку, спеціалісти обліку і контролю ОЗ і ТМЦ	Спеціалісти технологічної підтримки, спеціалісти комп'ютерних систем і телекомунікацій	Відділ	Відособленого підрозділу реєстрації
Спеціалісти моніторингу кредитних операцій	Спеціалісти з відкриття рахунків корпоративним клієнтам	Департамент Back-office	Відділ адміністративно-господарського забезпечення	Спеціалісти юридичної служби	Спеціалісти
Спеціалісти овердрафтного обслуговування, весельних, документальних операцій	Спеціалісти мобільних продажів	Відділ обліку і контролю операцій юридичних осіб, Відділ обліку і контролю фізичних осіб, Відділ обліку і контролю операційних виділень	Спеціалісти матеріально-технічного забезпечення, спеціалісти господарського обслуговування	Відділ з роботи з персоналом	
Відділ оцінювання кредитних ризиків і оцінювання застави	Відділ пластикових продуктів корпоративних клієнтів	Відділ касових операцій	Спеціаліст з реклами	Спеціаліст казначейства	
Відділ мікрофінансування	Відділ обслуговування корпоративних VIP-клієнтів	Касирні операційної каси, касирні переказу	Відділ розвитку і координації ГРП	Відділ офісної охорони	
Сектор «Експрес-кредитування»	Відділ інкасації і перевезення цінностей	Відділ «Операційний день банку»		Відділ діловодства	
Відділ валютних і депозитних операцій	Спеціалісти з інкасації банкоматів і перевезення цінностей	Відділ груп В, Г (операцій інвестиційного бізнесу)		Служба аудиту	
Спеціалісти обмінних і депозитних операцій	Регіональний менеджер (за лотерейними проектами)	Відділ пластикових карток і електронних послуг індивідуальним клієнтам		Служба безпеки	

**Склад капіталу банку за методикою Базельського міжнародного комітету з питань банківського нагляду**

№ з/п	Складові регулятивного капіталу	Характеристика
1	2	3
1	<b>Основний капітал (чи капітал 1-го рангу)</b>	
1.1	Постійний акціонерний капітал	Вартість визначається за номінальною вартістю звичайних акцій, випущених банком і повністю оплачених (дохід, який вони приносять, залежить від рішення ради директорів щодо виплати дивідендів), а також вартістю привілейованих безстрокових акцій із некумулятивними і ненагромаджувальними дивідендами
1.	<b>Публіковані резерви</b>	
	• засновницький прибуток (надлишок, емісійні різниці, ажю)	Різниця між фактичною ціною купівлі акцій, придбаних на ринку, і номінальною вартістю акцій
	• нерозподілений прибуток	Чистий прибуток, невиплачений у формі дивідендів і залишений банком для інвестиційних цілей
	• резерви, що формуються з чистого прибутку (фонди на покриття загальних банківських ризиків)	Створюються із коштів, які банк виділяє для покриття ризиків загалом; ці кошти, залишені на непередбачені витрати, використовуються для виплати дивідендів, які не оголошені, кошти для майбутнього вилучення з обороту акцій або для погашення зобов'язань

## Продовження дод.2

1	2	3
2	<b>Додатковий капітал (капітал другого рангу)</b>	
2.1	Загальні резерви на випадок невиконання за позиками	Це приховані резерви, які створюються для покриття збитків за кредитами, тобто не пов'язані з конкретними активами чи їхніми групами і не відображають зменшення вартості конкретних активів і створюються для відшкодування неідентифікованих за даний проміжок часу збитків. Ці резерви не мають перевищувати 1,25% від суми активів, зважених на ризик
2.2	Резерви переоцінки активів	Зарховуються у капітал лише за умови зваженої оцінки вартості цих активів із врахуванням всіх можливих коливань і ймовірностей їхнього обов'язкового продажу
	<ul style="list-style-type: none"> <li>офіційна ревальвація (чи переоцінка вартості основних засобів)</li> </ul>	Проводиться періодично у деяких країнах відповідно до законодавчо встановлених коефіцієнтів з метою відображення зміни ринкової вартості цих статей балансу. Так, наприклад, у Німеччині переоцінка будівлей і споруд здійснюється раз на 3 роки і 45% від різниці між новоствореною і старою вартістю – це саме резерви переоцінки, які належать до банківського капіталу
	<ul style="list-style-type: none"> <li>прихована переоцінка цінних паперів</li> </ul>	З'являється при довгостроковому володінні цінними паперами, відображеними у балансі за початковою вартістю їхнього придбання, яка є нижчою від його поточної ринкової вартості. Ці резерви переоцінки цінних паперів враховуються у капітал із знижкою 55% (за Базельською методикою) і 65% (за ЄС –правових ліній), що дає змогу відобразити потенційну нестабільність такого роду нереалізованого приросту капіталу і можливі податкові платежі у разі його реалізації

## Продовження дод.2

1	2	3
2.3	«Гібридні» інструменти типу залученого боргу	<p>Це фінансові інструменти, які поєднують характеристики капіталу і боргу. Кожен із таких інструментів має особливості, які впливають на його спроможність виконувати функції капіталу. Однак якщо ці інструменти є аналогією акціонерного капіталу, особливо якщо вони поглинають збитки, коли банк продовжує функціонувати, тоді вони можуть зараховуватись до додаткового капіталу. Ці інструменти повинні відповідати таким вимогам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–мають бути незабезпеченими субординованими (тобто повністю сплаченими на випадок пред'явлення за ними зобов'язань);</li> <li>– не мають підлягати погашенню з ініціативи їхнього держателя чи без попередньої згоди органів банківського нагляду;</li> <li>–допускається відстрочка процентного платежу аналогічно як із кумулятивними акціями, якщо прибуток банку в поточний період недостатній для його здійснення.</li> </ul>
2.4	Довгострокові субординовані боргові зобов'язання (терміном не менше 5 років)	Довгостроковий залучений капітал, вкладений зовнішніми інвесторами, зобов'язання банку перед якими є за важливістю другими порівняно з його зобов'язаннями відносно вкладників, але першими порівняно із зобов'язаннями перед акціонерами
3.	<b>Сукупний капітал – Брутто = Основний капітал + Додатковий капітал</b>	
4	<b>Сукупний капітал – Нетто = Сукупний капітал – Брутто – Відрахування з основного і сукупного капіталу-брутто</b>	

## Продовження дод.2

1	2	3
5	<p><b>Відрахування з:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основного капіталу:</li> <li>– вартість нематеріальних активів (goodwill)</li> <li>• вартість сукупного капіталу-брутто:</li> <li>– інвестиції в неконсолідо-вані банківські та фінансові філії;</li> <li>– взаємне з іншими банками володіння фінансовими інструментами, які належать до капіталу.</li> </ul>	<p>Умовна вартість ділових зв'язків, ділова репутація, престиж, досвід, стійка клієнтура банку.</p> <p>З метою уникнення багаторазового обліку одних і тих самих капітальних ресурсів різними членами банківської групи</p>
6	<p><b>Сукупний капітал</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Нетто = Сукупний капітал – Брутто</b></li> <li>– <b>Відрахування з основного і сукупного капіталу-брутто</b></li> </ul>	



## Додаток 3

## Склад капіталу вітчизняних банківських установ

№ з/п		Характеристика
1	2	3
1	Основний капітал (чи капітал 1-го рівня)	
1.1	Статутний капітал	Він визначається за номінальною вартістю звичайних і привілейованих акцій чи паїв, випущених банком
1.2	Емісійні різниці (АЖІО)	Різниця між фактичною ціною купівлі акцій, яка склалася на ринку, і номінальною вартістю акцій
1.3	Резервні фонди	Резерви, утворені з прибутку банку згідно з законами України
1.4	Прибутки минулих років	Чистий прибуток, не виплачений у формі дивідендів і залишений банком для інвестиційних цілей
1.5	Прибуток минулого року, що очікує затвердження	Відображено прибуток до його розподілу за результатами зборів акціонерів
2	Додатковий капітал	
2.1	Загальні резерви	Резерви під певні ризики банку (на випадок непередбачених збитків)
2.2	Результати переоцінки основних засобів	Спеціальні фонди банку в частині переоцінки основних засобів
2.3	Результати поточного року	Це є різниця між доходами і витратами банку, тобто прибуток поточного року
2.4	Довгостроковий субординований борг	Довгостроковий залучений капітал, вкладений зовнішніми інвесторами в банк терміном не менше 5 років
3	Сукупний капітал – Брутто = Основний капітал +Dodатковий капітал	

## Продовження дод. 3

1	2	3
4	<p>Відрахування від:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основного капіталу: <ul style="list-style-type: none"> <li>– вартість нематеріальних активів (гудвіл);</li> <li>– власні акції банку в портфелі на продаж, викуплені в акціонерів;</li> <li>– капітальні вкладення в нематеріальні активи;</li> <li>– збитки минулих років;</li> <li>– збитки минулого року, що очікують затвердження;</li> </ul> </li> <li>• сукупного капіталу-брутто: <ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестиції в неконсолідовані банківські та фінансові філії;</li> <li>– взаємне володіння з іншими банками фінансовими інструментами, які належать до капіталу</li> </ul> </li> </ul>	<p>Це здійснюється з метою уникнення обліку одних і тих самих капітальних ресурсів різними членами банківської групи</p>
5	<p>Сукупний капітал-Брутто-відрахування з основного і сукупного капіталу – Брутто = Сукупний капітал – Нетто</p>	

### Хронологія впровадження Базеля II в різних країнах світу [18]

Країна	Дата початку введення угоди	Підходи до оцінювання вимог до капіталу за кредитним і операційним ризиками*	Підходи до оцінювання вимог до капіталу за ринковим ризиком
1	2	3	4
Австралія	кінець 2007	всі підходи	на основі внутрішніх моделей
Австрія	2007/2008	за планом Євросоюзу*	на основі внутрішніх моделей
Албанія	не визначена	не визначені	немає
Аргентина	не визначена	не визначені	згідно з наглядовими вимогами
Бахрейн	2008/2009	не визначені	на основі внутрішніх моделей
Бельгія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Бермуди	не визначена	не визначені	згідно з наглядовими вимогами
Болгарія	не визначена	не визначені	немає
Велико-британія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Угорщина	не визначена	не визначені	на основі внутрішніх моделей
Німеччина	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Гонконг	2007/2008	стандартизований (2007), на основі внутрішніх рейтингів (2008)	на основі внутрішніх моделей
Греція	2007/2008	за планом Євросоюзу	згідно з наглядовими вимогами
Данія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Ізраїль	не визначена	не визначені	на основі внутрішніх моделей
Індія	2007	стандартизований, базовий, індикативний**	згідно з наглядовими вимогами
Ірландія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Іспанія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Італія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Канада	кінець 2007	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей

## Продовження дод. 4

1	2	3	4
Китай	не визначена	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей
Латвія	2007/2008	за планом Євросоюзу	згідно з наглядовими вимогами
Люксембург	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Мавританія	не визначена	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей
Малайзія	2008, 2010	стандартизований, базовий, індикативний (2008), фундаментальний, на основі внутрішніх рейтингів* (2010)	немає
Нідерланди	2007/2008	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей
Нова Зеландія	січень 2008	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	немає
Норвегія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Панама	не визначена	не визначені	немає
Польща	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Португалія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Росія	2008/2009	стандартизований	згідно з наглядовими вимогами
Румунія	не визначена	не визначені	згідно з наглядовими вимогами
Сінгапур	2007/2008	всі підходи	на основі внутрішніх моделей
США	2008	всі підходи, паралельно з підходами Базеля I	на основі внутрішніх моделей
Таїланд	кінець 2007	стандартизований	немає
Тайвань	кінець 2007	не визначені	немає
Туреччина	не визначена	не визначені	на основі внутрішніх моделей
Уругвай	не визначена	не визначені	немає
Філіппіни	кінець 2007	стандартизований	на основі внутрішніх моделей

## Продовження дод. 4

Фінляндія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Франція	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Хорватія	не визначена	не визначені	немає
Чехія	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Чилі	не визначена	стандартизований, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей
Швейцарія	2007/2008	всі підходи	на основі внутрішніх моделей
Швеція	2007/2008	за планом Євросоюзу	на основі внутрішніх моделей
Шрі-Ланка	2008	стандартизований, паралельно з підходами Базеля I	немає
ПАР	2008	стандартизований, паралельно з підходами Базеля I	на основі внутрішніх моделей
Південна Корея	кінець 2007	всі підходи	немає
Японія	2007	стандартизований, фундаментальний, на основі внутрішніх рейтингів	на основі внутрішніх моделей

Примітки: \* План Євросоюзу – спеціально розроблена Директива порядку введення Базеля II, яка передбачає набір підходів до оцінювання ризиків, адаптованих до національної специфіки країн ЄС;

\*\* «стандартизований», «фундаментальний на основі внутрішніх рейтингів», «на основі внутрішніх рейтингів» – опції, запропоновані Базелем II для оцінювання кредитного ризику; «базовий, індикативний» – найпростіший підхід до оцінювання операційного ризику.

**Порівняльний аналіз нормативів Базеля I, Базеля II та Базеля III у контексті регулювання фінансової стійкості банківських установ [18]**

Критерій	Базель I 2	Базель II 3	Базель III 4
Основні принципи	Однаковий ризик, однакові правила, однаковий капітал.	Мінімальні вимоги до розміру власного капіталу, підвищення ролі пруденційного нагляду, ринкова дисципліна.	Посилення фінансової стійкості банківської системи за збільшення ліквідних резервів та поліпшення якості акціонерного капіталу.
Мета, головна ідея	Глобальна стандартизація регулятивних положень у галузі банківництва.	Нагляд на основі всебічного оцінювання банківських ризиків, забезпечення стабільності та соцідності міжнародної фінансової системи.	Реформування банківського сектору з метою підвищення його здатності протистояти кризам, пов'язаним з фінансовими та економічними потрясіннями, незалежно від джерела, що дає змогу знизити ризик їхнього перепанання з фінансового сектору в реальний сектор економіки.
Сутність, нормативне підґрунтя та механізм наглядового контролю	Регламентация масштабу повноважень та обов'язків державних органів нагляду за кредитними установами широкого спектра – від моменту реєстрації банку, його пруденційного моніторингу та оперативного інспектування до проведення процедури ліквідації. Метою документа було усунення недоліків у побудові національних систем банківського нагляду, формування політики контроловочних органів міждержавних монетарних об'єднань і всіх без винятку країн світу на основі розуміння	Вузькоспеціалізоване оцінювання адекватності банківського капіталу, ретельний та всебічний пруденційний контроль з боку національних органів нагляду за механізмом і результатами його розрахунку. Переглянута версія принципів ефективного банківського нагляду (2006 р.) містить набір базових стандартів для здійснення виваженої та ефективного політики нагляду, які вважаються універсальними. Однак національні органи влади можуть вживати додаткові заходи, які вони вважають необхідними для досягнення належної ефективності нагляду в своїх країнах.	Як відповідь на реалізацію сукупності ризиків, пов'язаних з кризою несплатоспроможності банків, Базельський комітет у 2008 р. оприлюднив Принципи ефективного управління ризиками ліквідності та нагляд – Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision («Sound Principles»), що містять докладні рекомендації з ризик-менеджменту та щодо особливостей нагляду за ризиком ліквідності банків і сприятимуть удосконаленню управління ризиком у цій важливій для міжнародної спільноти галузі, але тільки за умови повного їхнього дотримання банками і наглядовими органами.

## Продовження дод. 5

1	2	3	4
<p>важливості банківського нагляду та забезпечення його якості. Окремі завдання на глобальному рівні вирішувалися шляхом паралельного втілення трьох основних підходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією щодо застосування тих чи інших національних заходів нагляду;</li> <li>– підвищення ефективності та вдосконалення методик нагляду за міжнародними операціями фіністанов;</li> <li>– впровадження мінімальних стандартів достатності банківського капіталу.</li> </ul> <p>Сформульовано 25 керівних принципів ефективного банківського нагляду, що встановлюють норми для таких сфер:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ввідні положення результативного банківського нагляду (принцип 1);</li> <li>– процедура ліцензування і вимоги до структури нагляду (принципи 2–5);</li> <li>– провідні вимоги і правила (принципи 6–15);</li> <li>– заходи з поточного контролю за банками (принципи 16–20);</li> <li>– вимоги щодо зовнішньої звітності банків (принцип 21);</li> </ul>	<p>Везані принципи охоплюють такі напрямки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілі, незалежність, повноваження, прозорість та співробітництво.</li> <li>2. Дозволені види діяльності.</li> <li>3. Критерії ліцензування.</li> <li>4. Передача часток істотної участі.</li> <li>5. Основні придбання.</li> <li>6. Достатність капіталу.</li> <li>7. Процес управління ризиками.</li> <li>8. Кредитний ризик.</li> <li>9. Проблеми активи і резерви для відшкодування можливих втрат.</li> <li>10. Обмеження на великі сумарні обсяги наданих кредитів (максимальний розмір ризику).</li> <li>11. Кредитування споріднених осіб.</li> <li>12. Ризик країни та ризик переказу.</li> <li>13. Ринковий ризик.</li> <li>14. Ризик ліквідності.</li> <li>15. Операційний ризик.</li> <li>16. Процентний ризик у банківській книзі.</li> <li>17. Внутрішній контроль і аудит.</li> <li>18. Фінансові зловживання.</li> <li>19. Підхід до наглядової діяльності.</li> <li>20. Методи нагляду.</li> <li>21. Наглядова звітність.</li> <li>22. Бухгалтерський облік та розкриття інформації.</li> <li>23. Повноваження органів нагляду щодо застосування виправних дій.</li> <li>24. Консолідований надгляд.</li> </ol>	<p>Везані принципи згруповані за критерієм ієрархії в системі банківського нагляду за дотриманням правил збереження банками власної ліквідності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фундаментальні принципи діяльності з управління та нагляду за ризиком ліквідності; Натоплення на необхідності створення банками надійної структури управління ризиком ліквідності, яка гарантувала б підтримку достатньої ліквідності, у тому числі за рахунок резервів невикористаних, високоліквідних активів з метою забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості під час виникнення кризових явищ, у тому числі за умов втрати або знецінення захищених і захищених джерел фінансування.</li> <li>– Наглядові органи мають оцінювати адекватність як системи управління ризиками ліквідності банків, так і власне їхню позицію ліквідності, та вживати термінових заходів, якщо банк відчуває дефіцит у галузі, щоб захистити вкладників і обмежити потенційний збиток для фінансової системи (принцип 1);</li> <li>– стратегічні пріоритети банку в системі ризик-менеджменту ризику ліквідності (принципи 2–4);</li> <li>– вимірювання і безпосереднє управління ризиком ліквідності (принципи 5–12);</li> <li>– публічне розкриття інформації банком (принцип 13);</li> <li>– роль наглядових органів (принципи 14–17);</li> </ul>	

1	2	3	4
Визначення релевантності набору ризиків фінансової стійкості банку	Вимоги до регулятивного капіталу не враховують істотних відмінностей між корпоративними позичальниками за рівнем ризику, що оцінюється за статистичною ймовірністю невиконання зобов'язань за кредитами.	Відсутні механізми формування капіталу, спрямованого на згладжування цителічних коливань економіки (хоча декларативно така необхідність у Базелі II проголошується).	У фазі економічного зростання контролюючі органи мають вимагати від кожної фінустанови сформувати сукупний капітал у розмірі понад певний регулятивний мінімум. У такий спосіб запроваджується нова парадигма виокремлення банками резервного «буферного» капіталу на основі адекватно оцінених очікуваних ризиків, а не тих фінансових втрат, яких банки зазнали.
Враховування відмінностей у наявних рівнях фінансової стійкості банківських систем (банків) різних країн	У початковій редакції всі види ризику враховувалися опосередковано, через кредитний ризик. У 1996 р. відповідно до введеного доповнення до угоди в розрахунок мінімальних вимог до капіталу був зарахований ринковий ризик.	Механізм оцінювання ризиків зазнав значних змін, які передусім стосуються характеру і природи оцінювання кредитного ризику, а також введення мінімальних вимог до капіталу операційного ризику. Оцінка ринкового ризику, взятого до розрахунку відповідно до внесеного в 1996 р. доповнення до угоди, практично не змінилася.	Реформована банківська система має підпорядковуватися дворівневому нагляду за ризиками: – мікропруденційний рівень, що сприятиме підвищенню стійкості окремих банківських установ у періоди стресу; – макропруденційний рівень – контроль загальносистемних ризиків, які можуть накопичуватися в банківському секторі, а також прощичливого посилення цих ризиків протягом певного періоду.
Враховування відмінностей у наявних рівнях фінансової стійкості банківських систем (банків) різних країн	«Глибокий» підхід до оцінювання ризиків: відповідно до Базеля I операції з банками країн, які входять в ОЕСР («клуб»), оцінюються як менш ризиковані порівняно з операціями з банками країн, що не належать до ОЕСР. При цьому до уваги не беруться відмінності ні в індивідуальній фінансовій стійкості банків, ні у фінансовій стійкості банківських систем країн-членів ОЕСР.	Демократизація «правил гри», тобто створення і реалізація єдиних, що базуються на визначенні ризику, підходів до формулювання регулятивних вимог до акціонерного капіталу для всіх комерційних банків незалежно від партнерства країни в міждержавному «клубі» (економічному, монетарному об'єднанні тощо).	Передбачається, що нові правила будуть спрямовані на контроль банківської діяльності шонайменше в 27 країнах-учасниках Базельського комітету, а також тих, що ототосячили про безумовне дотримання встановлених ним вимог. Останні мають реалізовуватися поступово протягом 2013–2019 рр. Наприклад, у документі Базеля III зазначається, що нормативи ліквідності – його новаті – складатимуться переважно з конкретних параметрів, які є «міжкрайово узгодженими» із заданими значеннями. Деякі параметри, проте, містять елементи національного регулювання, що відображають умови специфічної юрисдикції. У цих випадках параметри мають бути прозорими та чітко визначеними в правилах кожної юрисдикції з метою внесення ясності як у межах національного, так і міжнародного середовища.



## Продовження дод. 5

1	2	3	4
Визначення релевантної оцінки ризиків банківської стійкості банку	<p>Відомі до регулятивного капіталу не враховують істотних відмінностей між корпоративними позичальниками за рівнем ризику, що оцінюється за статистичною ймовірністю невиконання зобов'язань за кредитами.</p> <p>У початковій редакції всі види ризику враховувалися опосередковано, через кредитний ризик. У 1996 р. відповідно до введеного доповнення до угоди в розрахунок мінімальних вимог до капіталу банку був зарахований ринковий ризик.</p>	<p>Відсутні механізми формування капіталу, спрямованого на зладжування циклических коливань економіки (хоча декларативно така необхідність у Базелі II проголошується).</p> <p>Механізм оцінювання ризиків зазнав значних змін, які передусім стосуються характеру і природи оцінювання кредитного ризику, а також введення мінімальних вимог до капіталу операційного ризику. Оцінка ринкового ризику, взятого до розрахунку відповідно до введеного в 1996 р. доповнення до угоди, практично не змінилася.</p>	<p>У фазі економічного зростання контролюючі органи мають вимоги від кожної фінансової установи сформувати сукупний капітал у розмірі понад певний регулятивний мінімум. У такий спосіб запроваджується нова парадигма виокремлення банками резервного «буферного» капіталу на основі адекватно оцінених очікуваних ризиків, а не тих фінансових втрат, яких банки зазнали.</p> <p>Реформована банківська система має підпорядковуватися дворівневому нагляду за ризиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мікропруденційний рівень, що спрямоване підвищення стійкості окремих банківських установ у періоди стресу;</li> <li>– макропруденційний рівень – контроль загальносистемних ризиків, які можуть накопичуватися в банківському секторі, а також проциклічного посилення цих ризиків протягом певного періоду.</li> </ul>
Враховування відмінностей у наявних рівнях банківської стійкості банківських систем (банків) різних країн	<p>«Клубний» підхід до оцінювання ризиків: відповідно до Базеля I операції з банками країн, які входять в ОЕСР («клуб»), оцінюються як менш ризиковані порівняно з операціями з банками країн, що не належать до ОЕСР. При цьому до уваги не беруться відмінності ні в індивідуальній банківській стійкості банків, ні у банківській стійкості банківських систем країн-членів ОЕСР.</p>	<p>Демократизація «правил гри», тобто створення і реалізація єдиних, що базуються на визначенні ризику, підходів до формулювання регулятивних вимог до акціонерного капіталу для всіх комерційних банків незалежно від партнерства країни в міждержавному «клубі» (економічному, монетарному об'єднанні тощо).</p>	<p>Передбачається, що нові правила будуть спрямовані на контроль банківської діяльності щонайменше в 27 країнах-учасниках Базельського комітету, а також тих, що ототожили про безумовне дотримання встановлених ним вимог. Останні мають реалізовуватися поступово протягом 2013–2019 рр.</p> <p>Наприклад, у документі Базеля III зазначається, що нормативи ліквідності – його новації – складаються переважно з конкретних параметрів, які є «міжнародно узгодженими» із заданими значеннями. Деякі параметри, проте, містять елементи національного регулювання, що відображають умови специфічної юрисдикції. У цих випадках параметри мають бути прозорими та чітко визначеними в правилах кожної юрисдикції з метою внесення ясності як у межах національного, так і міжнародного середовища.</p>

1	2	3	4
Знаходження балансу між фінансовою стійкістю та міжбанківською конкуренцією за цільові ринки	Не враховує розумну конкуренційно потенційних позачальників і не сприяє підвищенню фінансової стійкості банків.	Заохочує створення рівних конкурентних умов для операцій кредитних інститутів на міжнародних ринках. Намагається забезпечити максимальну відповідність розміру власного капіталу банків всій сукупності ризиків, які супроводжують їхню діяльність.	Як глобальні стандарти капіталу, так і стандарти ліквідності, встановлюють мінімальні вимоги, що мають сприяти створенню на міжнародному рівні умов, які дадуть змогу запобігти зниженню рівня банківської конкуренції.
<b>Визнання інструментів зниження кредитного ризику (CRM) у процесі забезпечення фінансової стійкості банків</b>			
Забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готівка, золото;</li> <li>– цінні папери, емітовані урядами країн ОЕСР або окремими багатосторонніми банками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готівкові кошти або їхні еквіваленти (депозитні сертифікати), золото;</li> <li>– боргові цінні папери, що мають рейтинг, як мінімум, ВВ- (суверенні) або ВВВ- (банківські або корпоративні);</li> <li>– боргові цінні папери, котрі класифікуються як «старший» борг та мають лістинг на визнаній біржі;</li> <li>– деякі акції, що мають лістинг, у тому числі конвертовані облігації;</li> <li>– деякі колективні інвестиції в паї взаємних фондів.</li> </ul>	<p>Прийняття додаткових стандартів для вдосконалення практики управління ризиками застави.</p> <p>Банки мають мати у розпорядженні департамент управління забезпеченням, який відповідає за розрахунок і формування вимог додаткового забезпечення, безпосереднє управління ним та звітними рівнями незалежних обсягів, первісною та варіативною кредитного маржею на щоденній основі.</p>
Балансовий неттинг	Застосовується в залежності від статусу договору про неттинг згідно з національними законами про санацію (банкрутство)	Вимоги до капіталу застосовуються тільки до чистого кредитного ризику, якщо такі інструменти мають позовну силу в межах діючого законодавства.	Заборонає застосування взаємозаліку фінансових або фізичних об'єктів застави з метою недопущення зростання банківських ризиків та відповідно зменшення їхньої фінансової стійкості.

## Продовження дод. 5

1	2	3	4
Гаранти	Обмежене коло гарантів, що визначаються всіма суб'єктами фінансового ринку: – державні організації країн ОЕСР, державні підприємства чи зареєстровані банки; – банки країн, що не входять в ОЕСР, коли захищений ризик має терміни погашення, які залишилися, до одного року.	Розширене коло гарантів: – будь-які компанії-резиденти, державні підприємства, банки, фінансові компанії, чий ваговий коефіцієнт ризику є меншим, ніж в основному контрагента; – компанії, що мають рейтинг «А» чи вище.	Подальше уточнення переліку: – будь-які компанії-резиденти, державні підприємства, банки, фінансові компанії, чий ваговий коефіцієнт ризику є меншим, ніж в основному контрагента; – інші суб'єкти, які мають зовнішній рейтинг, за винятком випадків, коли кредитний захист забезпечується за рахунок сек'юритизації. Це передбачає кредитний захист, що надається материнською компанією, дочірніми та афлійованими компаніями, якщо вони підлягають меншій концентрації ризику, ніж боржник; – за умови, коли кредитний захист забезпечується за рахунок сек'юритизації, інших суб'єктів, які в заданій проміжок часу мають зовнішній рейтинг «ВВВ» → і вищий, рейтинг «А» або вищий у період, коли кредитний захист був доступним. Серед іншого, це містить кредитний захист, що надається материнською компанією, дочірніми та афлійованими компаніями, якщо вони підлягають меншій концентрації ризику, ніж боржник.
Кредитні деривативи	Немає.	Визнані провайдери захисту: – ті самі, що і у випадку визначених вище гарантів; – конкретні вимоги до допустимих операцій; – обмежене коло визначених інструментів.	Документ вводить заході щодо посилення вимог до капіталу кредитних ризиків контрагентів пов'язаних з банківськими деривативами (похідними інструментами), операціями РЕПО та цінними паперами з фінансування власної діяльності.
<b>Показники та алгоритм їхнього розрахунку</b>			
Адекватність капіталу першого рівня (Tier 1)	4%	4%	6% (Minimum Tier 1 Capital); у 2013–2014 рр. норматив становитиме 4,5% та 5,5% відповідно; у 2015 р. остаточно встановиться на рівні 6%.
Адекватність основного капіталу	2%	2%	4,5% (у формі простих акцій банку після здійснених відрахувань).

## Продовження дод. 5

1	2	3	4
Співвідношення власного капіталу (Tier 1 + Tier 2) щодо активів, зв'язаних за рівнем кредитного ризику	8% (один з основних постулатів Базеля I).	8%	8% (однак з урахуванням резервного буфера мінімальний рівень достатності фактично становитиме 10,5% – за станом на 1.01.2019 р.) = мінімальний загальний капітал (Minimum Total Capital) + резервний буфер капіталу (Capital Conversation Buffer).
Показник левориздку (фінансового важеля)	Відсутній.	Відсутній.	3% (орієнтовно); новация регулюючих документів. У 2011–2012 р. передбачається лише моніторинг з боку регуляторів; у 2013–2016 рр. – паралельне застосування для оцінювання фінансової стійкості банків (з 2015 р. – обов'язкове оприлюднення); 2012–2018 рр. – зберігання до Компоненти I.
Буфер збереження капіталу	Відсутній.	Відсутній.	Створення буфера збереження капіталу на рівні додаткових 2,5% підвищить рівень капіталу (у вигляді простих акцій) до 7%. Введення резервного буфера відбудеться у 2016 р. на рівні 0,625 та поступово буде збільшуватись з досягненням на 1.01.2019 р. цільового рівня 2,5%.
Контриклічний буфер капіталу	Відсутній.	Відсутній.	Контриклічний буфер варіюється у діапазоні від 0 до 2,5% від вартості простих акцій або іншого виду капіталу для повного покриття збитків та запроваджується з урахуванням специфічних особливостей національних банківських систем.
Капітал для системно важливих банків	Відсутній.	Відсутній.	Нові вимоги до системно важливих банків, які мають мати капітал для покриття збитків більший, ніж за загальноприйнятими стандартами.
Порядок розрахунку регулятивного капіталу	Сума відвернень віднімається від вартості основного капіталу (Common Equity Tier 1) та нормативно визначеної частини додаткового капіталу (Additional Tier 1).	Відвернення необхідно враховувати окремо з обсягу капіталів Common Equity Tier 1 та Additional Tier 1 у пропорційному співвідношенні (50 : 50).	Всі відрахування потрібно здійснювати з обсягу капіталу Tier I. Використання інноваційних гібридних інструментів капіталу з обов'язковим їхнім подальшим викупом за допомогою таких інструментів, як «ступінчасті (зростаючі)» умови контракту (обмежені Базелем II на рівні 15% від капіталу першого рівня), у Базелі III забороняється.

## Продовження дод. 5

1	2	3	4
Порядок розрахунку показника адекватності капіталу	Резерви під стандартну кредитну заборгованість, сформовані за рахунок банківського прибутку, повністю зраховують у додатковий капітал фінустанов (Additional Tier 1).	Вилучення резервів під стандартну кредитну заборгованість, створених за рахунок використання прибутку фінустанови, із капіталу Additional Tier 1 (у разі застосування банком підходу внутрішніх рейтингів).	Фондові інструменти капіталу 2-го рівня мають бути гармонізовані, а так звані інструменти капіталу 3-го рівня (Tier 3), які були доступні тільки для покриття ринкових ризиків, усунути.
Порядок розрахунку показника адекватності капіталу	Пряма послідовність: оцінювання кредитного ризику – зв'язаних за ризиком активів (через систему вагових коефіцієнтів), визначення регулятивного капіталу, розрахунок адекватності капіталу.	Зворотня послідовність (поєнюється вимогою врахування банком ринкового та операційного ризиків): оцінювання «вимоги до капіталу», розрахунок «еквіваленту зв'язаних за ризиком активів», визначення обсягу регулятивного капіталу, розрахунок адекватності капіталу.	Дублювання підходу попередньої версії Базеля.
Порядок розрахунку капіталу під кредитний ризик	Сума добутоків балансових активів та кредитних еквівалентів позабалансових інструментів на відповідні вагові коефіцієнти ризику.	Використання одного з двох альтернативних підходів: стандартизованого чи підходу внутрішніх рейтингів.	Застосування мети внутрішніх моделей (Internal Models Method – IMM) для розрахунку кредитного ризику контрагента.
Норматив поточної ліквідності	Відсутній.	Відсутній.	Від 50 до 100% (на 1.01.2015 р.) – коефіцієнт ліквідного покриття (Liquidity Coverage Ratio).
Норматив довгострокової ліквідності	Відсутній.	Відсутній.	100% (на 1.01.2018 р.) – коефіцієнт чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio).

Примітка: \* розроблені в Основних принципах ефективного банківського нагляду 1999 р.;

\*\* друга компонента Базеля II – «Контроль з боку нагляду».

## Додаток 6

### Система аналітичних показників при реалізації інтегрованого підходу до управління активами і пасивами

№ з/п	Найменування	Розрахунок	Коментар
1	2	3	4
1	1. Прибуток 2. Чистий прибуток 3. Процентна маржа 4. Непроцентна маржа	доходи - витрати  прибуток - платежі  процентні доходи - процентні витрати  непроцентні доходи - непроцентні витрати	Характеризують фінансовий результат діяльності банку за певний період, але не відображають ступінь його ефективності.
2	5. Прибуток на капітал (ROE) 6. Прибуток на активи (ROA)	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{акціонерний капітал}}$  $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сукупні середні активи}}$	Дають змогу визначити дохідність для акціонерів банку за загальним оцінюванням його діяльності та ефективності роботи менеджерів.
3	7. Чиста процентна маржа	$\frac{\text{процентні доходи} - \text{процентні витрати}}{\text{дохідні активи}}$	Оцінюється як ефективність, так і прибутковість діяльності менеджерів, а також основна здатність банку мати прибуток. Його зменшення свідчить про зниження розміру чистого прибутку.
4	8. Чиста непроцентна маржа	$\frac{\text{непроцентні доходи} - \text{непроцентні витрати}}{\text{дохідні активи}}$	У більшості банків чиста непроцентна маржа від'ємна, тому що непроцентні витрати, як правило, підвищують обсяг коштів відповідних фондів. Збільшується за рахунок надання додаткових послуг клієнтам банку.
	9. Спред прибутку	$\frac{\text{процентні доходи} - \text{дохідні активи}}{\text{процентні витрати} - \text{процентні пасиви}}$	Традиційний показник, що дає змогу оцінити, наскільки вдало банк виконує функцію посередника між вкладниками і позичальниками та наскільки гострою є конкуренція на ринку, що обслуговує банк.
	10. Чиста маржа операційного прибутку	$\frac{\text{операційний прибуток}}{\text{сукупні середні активи}}$	Дає можливість оцінити ступінь та ефективність використання активів.
	11. Дохідна база активів	$\frac{\text{дохідні активи}}{\text{сукупні активи}}$	Відображає частку активів, що не забезпечують дохід банку. Зниження показника є сигналом про зменшення операційного прибутку.
	12. Чистий прибуток у розрахунку на акцію (EPS)	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{кількість звичайних акцій в обороті}}$	Показник є індикатором рівня дохідності коштів, вкладених акціонерами у банк.

## Продовження дод. 6

5	13. Взаємозв'язок між ROE і ROA	$ROE = ROA \times \frac{A}{K} \text{ або}$ $\frac{ЧП}{K} = \frac{ЧП}{A} \times \frac{A}{K}$	Вказує на фундаментальну залежність між ризиком і прибутковістю: чим вищий прибуток, тим ризикованішою має бути структура балансу.
	14. Взаємозв'язок між ROA і ROE	$ROA = ROE \times \frac{K}{A} \text{ або}$ $ROA = \frac{ЧП}{K} \times \frac{K}{A},$ $ROA \times A = ЧП,$ $ЧП = ПД + НД - ОВ - П;$ $ПД = (ROA \times A) - НД + ОВ + П$	Визначивши розмір процентного доходу, менеджмент може знайти відповідну структуру працюючих активів та спланувати діяльність банку на наступний період.
	15. Взаємозв'язок показників прибутковості	$ROE = \frac{ЧП}{\text{операційні доходи}} \times \frac{\text{операційні доходи}}{\text{активи}} \times \frac{\text{активи}}{\text{акціонерний капітал}}$ <p>або ROE = чиста маржа прибутку × мультиплікатор акціонерного капіталу</p>	Поетапний аналіз показників прибутковості дає змогу побудувати аналітичну модель їхнього взаємозв'язку (рис. 7.10), яка дасть змогу виявити та вивчити проблеми у сферах управління прибутковістю комерційного банку.
	16. Чиста маржа прибутку банку (PM)	$PM = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{операційні доходи}}$	Відображає ефективність управління витратами і політики встановлення цін на банківські послуги, дає змогу контролювати витрати і зменшувати податки.
	17. Коефіцієнт використання активів (AU)	$AU = \frac{\text{операційні доходи}}{\text{активи}}$	Відображає політику управління портфелем (зокрема щодо структури активів банку і доходів за ними).
	18. Мультиплікатор капіталу (EM)	$EM = \frac{\text{активи}}{\text{акціонерний капітал}}$	Відображає рівень фінансового зростання або політику у сфері фінансування, тобто дає змогу визначити ту частину ресурсів банку, яку можна представити у формі боргових зобов'язань.

**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

**Жанна Миколаївна ДОВГАНЬ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
У БАНКУ**

*ПІДРУЧНИК*

Редактор *Оксана Бойчук*  
Комп'ютерна верстка *Ольга Слимак*  
Дизайн обкладинки *Марія Одобецька*

Підписано до друку 9. 10. 2017 р.  
Формат 60x84 1/16. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов. друк. арк. 29 Облік.-вид. арк. 29,6  
Зам. № У-123-17. Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»  
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль, 46004  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: [edition@tneu.edu.ua](mailto:edition@tneu.edu.ua)