

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГАНЗІЮК Світлана

Кафедра фінансів та обліку



БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за освітньо-професійною програмою
«Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖЕНО:
редакційно-видавничою секцією
науково-методичної ради ДДТУ
«29» серпня 2022 р., протокол № 7

Кам'янське

2022

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу Дніпровського державного технічного університету заборонено.

Конспект лекцій з дисципліни «Банківський менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укладач: Ганзюк С.М. Кам'янське: ДДТУ, 2022 р. 120 с.

Укладач: ГАНЗЮК Світлана, к.е.н., доцент

*Відповідальний за випуск:
зав. кафедри фінансів та обліку
д.е.н., проф. БУДЬКО Оксана*

Рецензент: ЮДІНА Світлана, д.е.н., проф.

Затверджено:
на засіданні кафедри
фінансів та обліку
Протокол № 9 від 29.08.2022 р.

Коротка анотація. Видання містить основні положення курсу лекцій відповідно до робочої програми з дисципліни «Банківський менеджмент», контрольні питання, тестові завдання, глосарій та список рекомендованої літератури. Розроблено на основі навчального посібника «Фінансовий менеджмент у банку» (В.М. Лачкова, В.І Лачкова, 2017, 180 с.).

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
Вступ	4
Тема 1 Сутність та особливості банківського менеджменту.....	6
Тема 2 Органи управління та організаційна структура банку.....	19
Тема 3 Менеджмент капіталу банку.....	31
Тема 4 Управління зобов'язаннями банку.....	43
Тема 5 Управління активами та пасивами банку.....	54
Тема 6 Управління ризиками діяльності банку.....	65
Тема 7 Управління ліквідністю банку.....	83
Тема 8. Управління прибутком банку.....	90
Тема 9. Антикризове управління банком.....	97
Словник термінів	111
Список рекомендованої літератури	118

ВСТУП

Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами й відносинами, які характеризують діяльність банку. Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома основними напрямками банківського менеджменту. Під процесами та відносинами розуміють усю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

Банківський менеджмент в сучасних умовах є однією з найдинамічніших сфер економіки. Технологічна революція, стрімка інфляція, посилення конкурентної боротьби та процеси регулювання банківської діяльності зумовили формування значно агресивніших стратегій у банківському менеджменті, які супроводжуються підвищеною ризикованістю. Через те, що враховувати фактори ризику та керувати ними стає значно складніше, погіршується структура активів, знижується ефективність операцій і, зрештою, може виникнути кризова ситуація. Тому пошук і дослідження адекватних методів виявлення та управління ризиками перетворюється на складну проблему, яку необхідно вирішувати керівництву кожного банку. Перед менеджментом постає завдання мінімізувати ризики, забезпечуючи достатні прибутки для збереження коштів вкладників та підтримки життєдіяльності банку.

Вітчизняна банківська система за темпами розвитку та просування в напрямку інтеграції в міжнародну банківську справу значно випереджає виробничу сферу. Докорінна зміна принципів та методів обліку, запровадження низки нових операцій таких, як: форвардні, ф'ючерсні, опціонні, розширення можливостей банків завдяки організації біржової торгівлі, використання високотехнологічних засобів комунікацій – усе це потребує підготовки кваліфікованих фахівців, які досконало володіють сучасною методологією управління банку. Підходи до розв'язання цього завдання розглянуто у пропонованому конспекту лекцій.

Дисципліна «Банківський менеджмент» орієнтована на опанування студентами сучасних методів управління фінансовими аспектами діяльності банку.

Метою є формування у здобувачів сучасної системи знань щодо теоретичних засад у сфері організації банківського менеджменту в банківських установах України, дослідження основних аспектів ефективної роботи банківської інституції, формування комплексної банківської стратегії, створення ефективної системи формування та використання банківських ресурсів.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни «Банківський менеджмент» є ознайомлення здобувачів із теоретично-прикладними положеннями організації менеджменту банку, сутністю та основними аспектами управління банківською установою, напрямками забезпечення ефективного банківського менеджменту, сучасними підходами при розробці політики управління банком.

Здобувач повинен *вміти*: застосовувати інструментарій фінансового менеджменту в банку; здійснювати управління капіталом, активами, пасивами та ризиками в банківській справі; забезпечувати управління інвестиційним і депозитним портфелем банку; застосовувати банківський маркетинг.

Міждисциплінарні зв'язки: прикладні дисципліни з підготовки фахівців банківського профілю, в т.ч. «Управління фінансово-інвестиційними ризиками», «Фінансовий менеджмент», «Цифрова трансформація у сфері фінансів». Дисципліна є однією з базових курсів освітньо-професійної магістерської програми підготовки здобувачів зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська система, страхування та фондовий ринок».

Дисципліна забезпечує систематизацію та поглиблення професійних знань та компетенцій при підготовці майбутнього фахівця освітньо-професійної програми вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності, актуалізуючи навички з управління банківською діяльністю.

Тема 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Поняття банківського менеджменту та його особливості

1.2 Основні функції та структура банківського менеджменту

1.1 Поняття банківського менеджменту та його особливості

Сьогодні банк належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, високі темпи інфляції, жорстка конкуренція на фоні економічної кризи призводять до підвищення ризиковості банківської діяльності. У зв'язку з цим, головним завданням управління комерційним банком є пошук шляхів мінімізації ризиків при забезпеченні достатнього рівня прибутку для збереження коштів клієнтів банку і підтримки банківської ліквідності. Для вирішення цієї задачі банки застосовують багато методів, прийомів, способів до управління своєю діяльністю, які об'єднують поняття менеджменту.

В загальному розумінні *менеджмент* – це наука про найбільш раціональні механізми управління певними видами діяльності. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими потоками, так і систему управління персоналом (тобто організаційні аспекти будь-якої діяльності).

Менеджмент можна розглядати як один із найважливіших чинників підвищення ефективності будь-якого виду діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, яка супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління, швидко опановувати накопичені в теорії та практиці знання, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Тільки такий підхід до управління забезпечить нормальні умови розвитку.

Банківський менеджмент – це наука про ефективні системи організації та управління всіма процесами і відносинами, які характеризують діяльність

банку. Під процесами і відносинами розуміють всю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

Банківський менеджмент можна розглядати як наукову систему організації та управління діяльністю банку в цілому та його персоналом зокрема.

Об'єктом банківського менеджменту є банківська установа разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим і соціально-економічним середовищем. У поняття «банк» вкладається широкий зміст, тому об'єкти управління конкретизуються таким чином: капітал, залучені та запозичені ресурси, активи, фінансові інструменти, методологія, організаційні структури, банківські продукти, персонал, інформаційні потоки, внутрішньобанківські операції, матеріально-технічна база, фінансові результати, безпека та ін.

Банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків.

Суб'єкти банківського менеджменту – це відповідальна особа або група осіб, які мають право ухвалювати управлінські рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

Засновники (засновник), уособлюючи загальні збори учасників, які є вищим органом управління банку; правління банку як виконавчий орган (мінімум – три особи); рада банку (не менше п'яти осіб), що не бере участі в поточному управлінні, проте здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу.

Керівниками банку є голова, його заступники та члени ради банку, голова, його заступники та члени правління банку, головний бухгалтер, його заступники, керівники відокремлених підрозділів банку.

Уповноважена особа банку – особа, яка на підставі статуту чи угоди має повноваження представляти банк та вчиняти від його імені певні дії, що мають юридичне значення.

Асоційована особа – чоловік або дружина, прямі родичі цієї особи (батько, мати, діти, рідні брати та сестри, дід, баба, онуки), прямі родичі чоловіка або дружини цієї особи, чоловік або дружина прямого родича.

Банківський менеджмент має певну специфіку, зумовлену характером та особливостями виконання банківських операцій.

По-перше, банки як специфічні суб'єкти економіки (фінансового ринку) здійснюють різноманітні фінансові операції, пов'язані з рухом грошових потоків в економіці, а також є провідниками монетарної політики держави. Це накладає певні обмеження на банківську діяльність.

По-друге, банківська діяльність – це особливий вид підприємницької діяльності, пов'язаний з підвищеним ризиком. Це зумовлено тим, що банки розпоряджаються суспільним капіталом і повинні нести відповідальність перед власниками за забезпечення збереження грошових коштів.

Банківська діяльність – залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Отже, ефективна робота банку в сучасних умовах неможлива без розробки стратегії його діяльності, застосування найбільш раціональних систем управління в умовах підвищеного ризику й обмеження його діяльності з урахуванням специфіки фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється.

Основні цілі банківського менеджменту:

– головна мета – отримання прибутку від здійснення банківських операцій і надання фінансових послуг для підтримки життєдіяльності банку та збереження коштів кредиторів і вкладників (таким чином, прибутковість є головним показником ефективності роботи будь-якого банку);

– забезпечення достатнього рівня надійності банківської установи – рівень надійності визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів мінімізації ризиків є важливою метою банківського менеджменту).

Отже, основними критеріями оцінки рівня банківського менеджменту є економічні категорії – прибуток і ризик (збільшення прибутковості та зниження ризику).

Перелік завдань, які стоять перед банківським менеджментом, набагато ширше, ніж його основні цілі – максимізація прибутку і мінімізація ризиків.

Завдання банківського менеджменту:

- максимальне задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонованих банком операцій і послуг (розширення асортименту банківських послуг);
- забезпечення конкурентоспроможності банку в ринковому середовищі (припускає зниження вартості банківських послуг при одночасному підвищенні їх якості);
- забезпечення умов для нарощування власного капіталу банку;
- наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, які забезпечують життєдіяльність банку;
- створення умов для набору кваліфікованих кадрів і повної реалізації їх потенційних можливостей;
- забезпечення умов для здійснення послідовного і ефективного управління банком;
- створення соціальних умов для роботи персоналу банку.

Якщо розглядати окремо за рівнями, то на мікрорівні головними завданнями банківського менеджменту є (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Завдання банківського менеджменту на мікрорівні

На макрорівні завданнями менеджменту є (рис. 1.2.):



Рисунок 1.2 – Завдання банківського менеджменту на макрорівні

Банківський менеджмент базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій з метою досягнення поставленої мети.

Основні принципи банківського менеджменту:

- спрямованість дій на досягнення конкретної мети;
- єдність мети, результату та способів їх досягнення;
- комплексність процесу управління, який включає планування, аналіз, регулювання та контроль;
- єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування для забезпечення безперервності відповідного процесу;
- контроль за ухваленими управлінськими рішеннями як найважливіший чинник їх реалізації;
- матеріальне і моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена окремо;
- гнучкість організаційної структури управління, що дає можливість вирішувати функціональні та управлінські задачі.

1.2 Основні функції та структура банківського менеджменту

Зміст банківського менеджменту складають такі основні функції:

- функція планування: тактичне, стратегічне, фінансове бюджетування;
- функція аналізу (інформаційних потоків або банківської діяльності);
- функція регулювання (процесу виконання управлінських рішень);
- функція контролю (за реалізацією управлінських рішень).

Планування можна розглядати як центральну ланку всього процесу управління банком і головну функцію банківського менеджменту. Планування є багаторівневим процесом, що охоплює всі підрозділи банку та визначає локальні і загальні перспективи його розвитку.

На практиці виділяють три основні види планування, які відрізняються між собою постановкою завдань, рівнем деталізації і методами реалізації:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- фінансове планування і розробка бюджетів.

Стратегічне планування визначає основні цілі та стратегії діяльності банку в умовах конкретного ринку. Це процес розробки загальної концепції, яка є основою для ухвалення управлінських рішень за допустимим рівнем ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності, бажаного рівня прибутковості.

Стратегічні плани направлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування й опис основних принципів ухвалення рішень.

У стратегічних планах відсутня деталізація положень і точні дати виконання. Такий план розробляється на вищому рівні керівництва банком, основні положення є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

Тактичне планування орієнтоване на виконання певного завдання, яке поставлене перед банком і сформульоване в стратегічному плані. У тактичному плані формуються способи досягнення мети і рішення конкретних задач у

кожній функціональній сфері банківської діяльності. Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перераховані основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також фінансові результати, які заплановано одержати.

Впровадження нових програм і проектів, розробка нового виду послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філіалів, вихід на нові ринки – всі ці завдання вимагають розробки детального тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні терміни і виконавців.

Тактичний план має переважно короткостроковий характер, як правило, в межах року. Тактичний план може використовуватися як на рівні окремих підрозділів, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставлених завдань.

Фінансове планування і створення бюджетів включає розрахунок фінансових результатів діяльності на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

У процесі фінансового планування встановлюються планові значення показників балансу (звіту про фінансовий стан) та звіту про фінансові результати (прибутки і збитки, сукупний дохід). По завершенню планового періоду фактичні результати порівнюються з плановими, виявляються причини відхилень і резерви поліпшення діяльності.

Створення бюджетів здійснюється як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів. Тому окремі плани повинні бути узгоджені.

Аналіз спрямований на оцінювання діяльності банку в цілому та за окремими напрямками на основі порівняння фактично досягнутих результатів із прогнозними, з результатами минулих періодів і з результатами діяльності кращих банків (бенчмаркінг).

Головними напрямками зведеної аналітичної роботи банку є:

– оцінка динаміки основних показників діяльності банку (активів, депозитів, власного капіталу, кредитів, прибутку) – результати такої аналітичної роботи використовуються для вироблення стратегії розвитку конкретного банку;

– оцінка ресурсної бази (обсягу, структури й основних тенденцій розвитку її складових частин, тобто власного капіталу, депозитів, міжбанківських кредитів) – аналіз здійснюється на основі класифікації окремих статей ресурсів банку, розрахунку структурних показників, порівняння їх у динаміці та з іншими банками;

– оцінка стану активів банку (обсягу, структури, основних тенденцій) – результати аналізу є основою для розробки кредитної та інвестиційної політики банку.

– оцінка ліквідності банку проводиться на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів, порівняння їх з критеріальними рівнями, в динаміці, виявлення чинників, що впливають на зміну цих показників;

– оцінка прибутковості банку здійснюється на основі аналізу даних балансу і звіту про прибутки і збитки (в процесі аналізу розраховується система кількісних і якісних показників, що характеризують прибутковість банку, ефективність використання активів, структуру доходів і витрат).

Разом з основними складовими зведеної аналітичної роботи банки проводять моніторинг за окремими напрямками: аналіз достатності власного капіталу; аналіз депозитної бази банку; аналіз кредитного портфеля банку; аналіз кредитоспроможності клієнтів; аналіз портфеля цінних паперів; аналіз процентної маржі та ін.

Матеріали аналітичної роботи використовуються для вироблення політики у сфері управління банківськими ризиками щодо основних сфер діяльності банку.

Регулювання є процесом оперативного управління, тобто ухвалення поточних управлінських рішень.

Регулювання в системі банківського менеджменту має певні особливості, зумовлені наявністю державного нагляду за діяльністю банків.

Так, державне регулювання передбачає ряд принципових вимог до ліцензування банківської діяльності, обмеження сфер їх діяльності, достатності капіталу, ліквідності, формування обов'язкових резервів і та ін.

У зв'язку з цим система внутрішньобанківського регулювання (саморегулювання) включає, по-перше, дотримання вимог і нормативів, встановлених НБУ та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку тощо.

По-друге, самостійні напрями роботи: вдосконалення організаційної структури банку; розробку нових і вдосконалення чинних інструктивних і методичних матеріалів, процедур ухвалення рішень, що дозволяють підвищувати якість управління банківською діяльністю; коригування цілей, пріоритетів і методів реалізації банківської політики, виходячи з поточної ситуації та прогнозів; обмеження ризиків з окремих напрямів діяльності банку або створення додаткової системи гарантій для захисту від ризиків; вдосконалення кадрової політики, системи навчання персоналу, організації внутрішньобанківського контролю та ін.

Функція контролю полягає в перевірці виконання ухвалених управлінських рішень і забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління банком.

Необхідною умовою ефективності контрольної функції є доцільне об'єднання різних видів контролю. Контроль у банківській діяльності здійснюється за двома формами: зовнішньої і внутрішньої. *Зовнішній контроль* здійснюється органами державного нагляду (НБУ) відповідно до чинних законодавчих і нормативних актів, а також шляхом проведення зовнішнього позавідомчого аудиту. *Внутрішній контроль* здійснюється службами банку. Його функції виконують менеджери відповідно до їх повноважень, а також органи внутрішнього аудиту.

Головним призначенням внутрішньобанківського контролю є створення оперативної системи виявлення негативних тенденцій і недоліків у діяльності банку для реалізації заходів щодо їх усунення.

Внутрішньобанківський контроль взаємозв'язаний із зовнішнім контролем і полягає в перевірці дотримання законодавчих і нормативних актів НБУ, внутрішньобанківських інструкцій і правил, розпоряджень зовнішніх контролюючих органів.

Банківський менеджмент за напрямками роботи поділяється на два блоки:

- фінансовий;
- організаційний (управління персоналом) (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Банківський менеджмент за напрямками роботи

Фінансовий менеджмент – це система управління економічними відносинами, пов’язаними з формуванням, рухом та використанням (розміщенням) грошових ресурсів відповідно до цілей і завдань конкретного банку. Тобто це система управління фінансовими операціями банку і грошовими коштами контрагентів (клієнтів) банку.

Фінансовий менеджмент банку включає такі напрями:

- управління власним капіталом;
- управління зобов’язаннями банку;
- управління активами;
- управління банківськими ризиками;
- управління ліквідністю і резервами;
- управління прибутковістю банку та ін.

Організаційний менеджмент – це система організації та управління банківським персоналом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку.

Організаційний менеджмент банку включає такі напрями:

– організація систем контролю (передбачає впровадження систем внутрішньобанківського контролю, системи аналізу якості активів, контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку);

– організація систем безпеки банку (припускає створення надійного захисту інформації, юридичного захисту та ін.);

– управління кадровим потенціалом (адміністрування системи організації та оплати праці, організацію системи підготовки персоналу, підбору і розстановки кадрів);

– управління інформаційними технологіями (підбір програмного і технічного забезпечення, яке відповідає потребам і можливостям банку).

Інформаційною базою фінансового менеджменту банку є внутрішня і зовнішня інформація, необхідна для прийняття фінансових рішень у комерційному банку. До інформаційної бази належать (рис. 1.4):

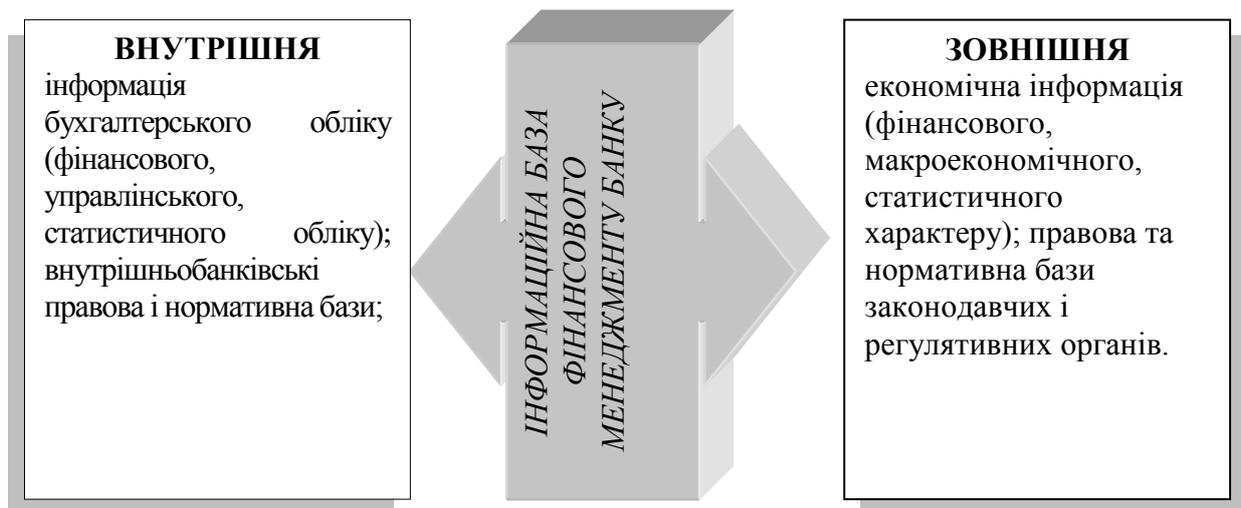


Рисунок 1.4 – Інформаційна база фінансового менеджменту банку

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність банківського менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання банківського менеджменту на макро- та мікрорівні.
3. Назвіть основні особливості банківського менеджменту.
4. Що є суб'єктом та об'єктом банківського менеджменту?
5. Що є основною метою банківського менеджменту?
6. Назвіть основні принципи банківського менеджменту.
7. На які блоки поділяється банківський менеджмент?

8. Охарактеризуйте основні напрямки фінансового менеджменту в банках.

9. Що є стратегічною метою фінансового менеджменту?

10. Охарактеризуйте основні напрямки організаційного менеджменту в банках.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Менеджмент – це:

- а) раціональне використання грошових, матеріальних, трудових ресурсів;
- б) система влади та організації;
- в) самостійний вид професійної діяльності;
- г) чинники виробництва.

2. Предметом фінансового менеджменту в банку є:

- а) формування капіталу;
- б) комплекс функціональних підрозділів;
- в) фінанси банку;
- г) персонал банку.

3. Головною метою банківського менеджменту є:

- а) дотримання певних принципів;
- б) задоволення потреб ринку в банківських послугах;
- в) досягнення високих кінцевих результатів за відносного зниження витрат;
- г) формування раціональної організаційної структури банку.

4. Механізм банківського менеджменту складається з таких ланок:

- а) внутрішньобанківське управління, управління операціями, управління персоналом;
- б) управління науково-дослідною роботою, управління організаційною структурою;
- в) розробка і проведення кадрової політики, управління персоналом і взаємовідносинами у колективі.

5. Результатом процесу планування є:

- а) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань;

- б) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних;
- в) створення плану як документа;
- г) повна характеристика банківської установи.

6. Вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від планів, установлених норм та нормативів – це:

- а) фінансове планування;
- б) фінансове регулювання;
- в) фінансовий аналіз;
- г) фінансовий контроль.

7. Виокремлюють такі види планування:

- а) стратегічне, перспективне, бюджетне;
- б) тактичне, стратегічне, фінансове;
- в) тактичне, поточне та розробка бюджетів.

8. Аналіз, що здійснюється з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності та всіх характеристик фінансового стану банку, – це:

- а) внутрішній фінансовий аналіз;
- б) повний фінансовий аналіз;
- в) поточний фінансовий аналіз.

9. Результати попереднього аналізу використовуються:

- а) у процесі фінансового регулювання;
- б) у процесі фінансового контролю;
- в) у процесі фінансового планування.

10. Банківській менеджмент складається з двох основних блоків:

- а) фінансовий менеджмент та менеджмент персоналу (організаційний менеджмент);
- б) управлінський та операційний менеджмент;
- в) стратегічний і тактичний менеджмент;
- г) антикризовий та організаційний менеджмент.

Тема 2

ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ

2.1 Загальні збори учасників, правління і рада банку.

2.2 Підрозділи з управління ризиками і внутрішнього аудиту банку.

2.1 Загальні збори учасників, правління і рада банку

Вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку, що вирішують будь-які питання діяльності банку. Виконавчим органом банку, що здійснює поточне управління, є правління банку. Банк зобов'язаний створити орган, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку. Цей орган відповідно до установчих документів може мати одну з таких назв: «рада банку» або «наглядова рада банку», або «спостережна рада банку» (далі – рада банку). Рада банку не бере участі в поточному управлінні банком.

Розподіл функцій між органами управління банку має забезпечувати ефективну *систему внутрішнього контролю*. Система внутрішнього контролю банку для забезпечення ефективності її функціонування повинна охоплювати:



Рисунок 2.1 - Напрями діяльності системи внутрішнього контролю банку

Члени правління та ради банку несуть відповідальність за діяльність банку у межах своїх повноважень. Члени правління та ради банку зобов'язані відмовитися від участі у прийнятті рішень, якщо конфлікт інтересів не дає їм змоги повною мірою виконувати свої обов'язки в інтересах банку, його вкладників та учасників.

До виключної компетенції *загальних зборів учасників банку* належить прийняття рішень щодо:

1) визначення основних напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання;

2) внесення змін та доповнень до статуту банку;

3) зміни розміру статутного капіталу банку;

4) обрання та відкликання членів ради банку, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладаються з ними, встановлення розміру їхньої винагороди (в т.ч. заохочувальних та компенсаційних виплат), обрання особи, уповноваженої на підписання цивільно-правових договорів із членами ради банку;

5) затвердження річних результатів діяльності банку, в т.ч. його дочірніх підприємств, звіту ради банку, правління банку, ревізійної комісії банку (в разі її створення) та заходів за результатами розгляду висновків зовнішнього аудиту;

6) покриття збитків та розподілу прибутку;

7) затвердження розміру річних дивідендів;

8) затвердження положення про загальні збори учасників банку та внесення змін до нього;

9) затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління банку;

10) зміни організаційно-правової форми банку;

11) розміщення акцій, їх дроблення або консолідації;

12) викупу банком розміщених ним акцій;

13) анулювання акцій банку;

14) припинення банку, обрання ліквідаційної комісії (ліквідатора) банку, затвердження ліквідаційного балансу.

До компетенції загальних зборів учасників банку статутом банку можуть бути віднесені й інші питання. Повноваження, що не належать до виключної компетенції загальних зборів учасників банку, можуть бути віднесені до компетенції ради банку, якщо інше не встановлено законом.

НБУ має право вимагати позачергового скликання загальних зборів учасників банку. Рішення загальних зборів учасників банку не має юридичної сили у разі його прийняття з використанням права голосу належних або контрольованих акцій (паїв) осіб, яким НБУ заборонив користуватися правом голосу належних або контрольованих акцій (паїв).

Правління банку очолює голова правління, який керує роботою правління банку та має право представляти банк без доручення.

Заступники голови правління банку входять до складу правління банку за посадою. Голова правління банку несе персональну відповідальність за діяльність банку. Голова правління банку має право брати участь у засіданнях ради банку з правом дорадчого голосу. Голова правління не може очолювати структурні підрозділи банку.

До компетенції правління банку належать такі функції (рис. 2.2):

- ✓ забезпечення підготовки проектів бюджету банку, стратегії та бізнес-плану розвитку банку
- ✓ реалізація стратегії та бізнес-плану розвитку банку
- ✓ визначення форми та встановлення порядку моніторингу діяльності банку
- ✓ реалізація стратегії та політики управління ризиками
- ✓ формування організаційної структури банку
- ✓ розроблення положень, що регламентують діяльність структурних і відокремлених підрозділів банку
- ✓ забезпечення безпеки інформаційних систем банку
- ✓ інформування ради банку про показники діяльності, виявлені порушення законодавства

Рисунок 2.2 – Функції правління банку

Рада банку обирається загальними зборами учасників банку з числа учасників банку, їх представників та незалежних членів у кількості не менше п'яти осіб.

Члени ради банку не можуть входити до складу правління банку, а також обіймати інші посади в цьому банку на умовах трудового договору.

Рада банку (крім кооперативного банку) не менш як на одну четверту має складатися з незалежних членів. Член ради банку, який є асоційованою особою члена правління банку, представником споріднених або афілійованих осіб банку, акціонером банку або його представником, не може вважатися незалежним.

Споріднена особа – юридична особа, яка має спільних з банком власників істотної участі.

Афілійована особа банку – будь-яка юридична особа, в якій банк має істотну участь або яка має істотну участь у банку.

До виключної компетенції ради банку належать такі функції:

1) затвердження стратегії розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених загальними зборами учасників банку;

2) затвердження бюджету банку, в т.ч. бюджету підрозділу внутрішнього аудиту, та бізнес-плану розвитку банку;

3) визначення і затвердження стратегії та політики управління ризиками, процедури управління ними, а також переліку ризиків, їх граничних розмірів;

4) забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку та контролю за її ефективністю;

5) контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками;

6) затвердження плану відновлення діяльності банку;

7) визначення джерел капіталізації та іншого фінансування банку;

8) визначення кредитної політики банку;

9) визначення організаційної структури банку, в т.ч. підрозділу внутрішнього аудиту;

10) затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку;

11) призначення і звільнення голови та членів правління банку, керівника підрозділу внутрішнього аудиту;

12) здійснення контролю за діяльністю правління банку, внесення пропозицій щодо її вдосконалення;

13) визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю;

14) визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту, затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг;

15) розгляд висновку зовнішнього аудиту банку та підготовка рекомендацій загальним зборам учасників банку для прийняття рішення щодо нього;

16) контроль за усуненням недоліків, виявлених НБУ та іншими органами державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю банку, підрозділом внутрішнього аудиту та аудиторською фірмою, за результатами проведення зовнішнього аудиту;

17) прийняття рішення щодо створення дочірніх підприємств та участі в них, їх реорганізації та ліквідації, створення відокремлених підрозділів банку, затвердження їх статутів і положень;

18) затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, що укладаються з членами правління банку та працівниками підрозділу внутрішнього аудиту, встановлення розміру їхньої винагороди (в т.ч. заохочувальних та компенсаційних виплат);

19) забезпечення своєчасного надання (опублікування) достовірної інформації щодо діяльності банку відповідно до законодавства;

20) скликання загальних зборів учасників банку, підготовка порядку денного загальних зборів учасників банку, прийняття рішення про дату їх проведення;

21) здійснення інших повноважень відповідно до статуту.

Рада банку зобов'язана вживати заходів до запобігання виникненню конфліктів інтересів у банку та сприяти їх врегулюванню. Рада банку зобов'язана повідомляти НБУ про конфлікти інтересів, що виникають у банку.

Рада банку зобов'язана забезпечувати підтримання дієвих стосунків з НБУ.

НБУ має право вимагати припинення повноважень члена ради банку, якщо він неналежним чином виконує свої функції. НБУ також має право вимагати позачергового скликання засідання ради банку.

Банк зобов'язаний щороку, *не пізніше 30 квітня*, та на вимогу НБУ надавати НБУ в межах його повноважень щодо здійснення банківського нагляду інформацію про питання, що розглядалися на засіданні ради банку, та прийняті щодо них рішення, а також перелік членів ради банку, присутніх на засіданні.

Отже, *керівниками банку* є голова, його заступники та члени ради банку, голова, його заступники та члени правління банку, головний бухгалтер, його заступники, керівники відокремлених підрозділів банку.

Керівниками банку (крім членів ради банку) мають право бути особи, які мають:

- 1) повну вищу освіту в галузі економіки, менеджменту (управління) або права;
- 2) досвід роботи в банківській системі за відповідним фахом не менше трьох років;
- 3) бездоганну ділову репутацію.

Не менш як на одну четверту рада банку має складатися з осіб, які мають повну вищу освіту в галузі економіки або права. Інші члени ради банку повинні мати повну вищу освіту та освіту в галузі менеджменту (управління). Члени ради банку повинні мати бездоганну ділову репутацію. Хоча б один із членів ради банку, який має освіту в галузі економіки або права, повинен мати досвід роботи в банківській системі на керівних посадах не менше трьох років.

Вимоги щодо професійної придатності та ділової репутації керівників банку встановлюються НБУ.

Голова правління банку та головний бухгалтер банку вступають на посаду після надання письмової згоди на це НБУ. Члени ради банку та правління банку в місячний строк після обрання (призначення) на посаду надають НБУ документи, що підтверджують їхню професійну придатність та ділову репутацію.

Голові, членам правління банку та головному бухгалтеру банку забороняється займати посади в інших юридичних особах (крім дочірніх підприємств, банківських спілок та асоціацій).

НБУ має право безоплатно одержувати від органів державної влади та управління, інших юридичних осіб інформацію, необхідну для визначення або підтвердження ділової репутації керівників банку.

Органи державної влади та управління, інші юридичні особи зобов'язані протягом 20 днів з дня отримання запиту НБУ безоплатно надати відповідну інформацію.

НБУ має право вимагати заміни будь-кого з керівників банку, якщо його професійна придатність та ділова репутація не відповідають вимогам законодавства.

Керівники банку зобов'язані діяти в інтересах банку, дотримуватися вимог законодавства, положень статуту та інших документів банку.

Керівники банку несуть відповідальність перед банком за збитки, завдані банку їхніми діями (бездіяльністю), згідно із законом.

Якщо відповідальність несуть кілька осіб, їх відповідальність перед банком є солідарною.

При виконанні своїх обов'язків керівники банку зобов'язані діяти на користь банку та клієнтів і зобов'язані ставити інтереси банку вище власних.

Зокрема, керівники банку зобов'язані:

1) ставитися з відповідальністю до виконання своїх службових обов'язків;

2) приймати рішення в межах наданих повноважень;

3) не використовувати службове становище у власних інтересах;

4) забезпечити збереження та передачу майна та документів банку при звільненні керівників з посади.

2.2 Підрозділи з управління ризиками і внутрішнього аудиту банку

Банк створює комплексну та адекватну систему управління ризиками, що має враховувати специфіку роботи банку, встановлені НБУ вимоги щодо управління ризиками.

Система управління ризиками має забезпечувати виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу банку для покриття всіх видів ризиків.

Системно важливий банк, з урахуванням напрямів своєї діяльності та притаманних їй ризиків, зобов'язаний розробити план відновлення діяльності банку згідно з вимогами, встановленими НБУ.

Системно важливий банк – банк, що відповідає критеріям, встановленим НБУ, діяльність якого впливає на стабільність банківської системи.

Банк утворює постійно діючий підрозділ з управління ризиками, що має відповідати за впровадження внутрішніх положень та процедур управління ризиками відповідно до визначених радою банку стратегії та політики управління ризиками. Підрозділ з управління ризиками має бути підзвітний раді банку та відокремлений від підрозділу внутрішнього аудиту, підрозділів, що здійснюють операції, та підрозділів, що реєструють операції.

Банк зобов'язаний з метою управління ризиками утворити постійно діючі комітети, зокрема:

- 1) кредитний комітет;
- 2) комітет з питань управління активами та пасивами.

Банк має право залежно від рівня складності та обсягів операцій утворювати також інші комітети.

Одна й та сама особа не може суміщати посади голови кредитного комітету та підрозділу з управління ризиками.

Внутрішній аудит банку – банк утворює постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту, який є складовою системи внутрішнього контролю.

НБУ встановлює вимоги до професійної підготовки працівників підрозділу внутрішнього аудиту.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується раді банку та звітує перед нею, діє на підставі положення, затвердженого радою банку.

Організація та порядок роботи підрозділу внутрішнього аудиту встановлюються централізовано материнським банком для своїх дочірніх компаній. У дочірніх компаніях банку функції внутрішнього аудиту може виконувати підрозділ внутрішнього аудиту материнського банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту здійснює такі функції (рис. 2.3):

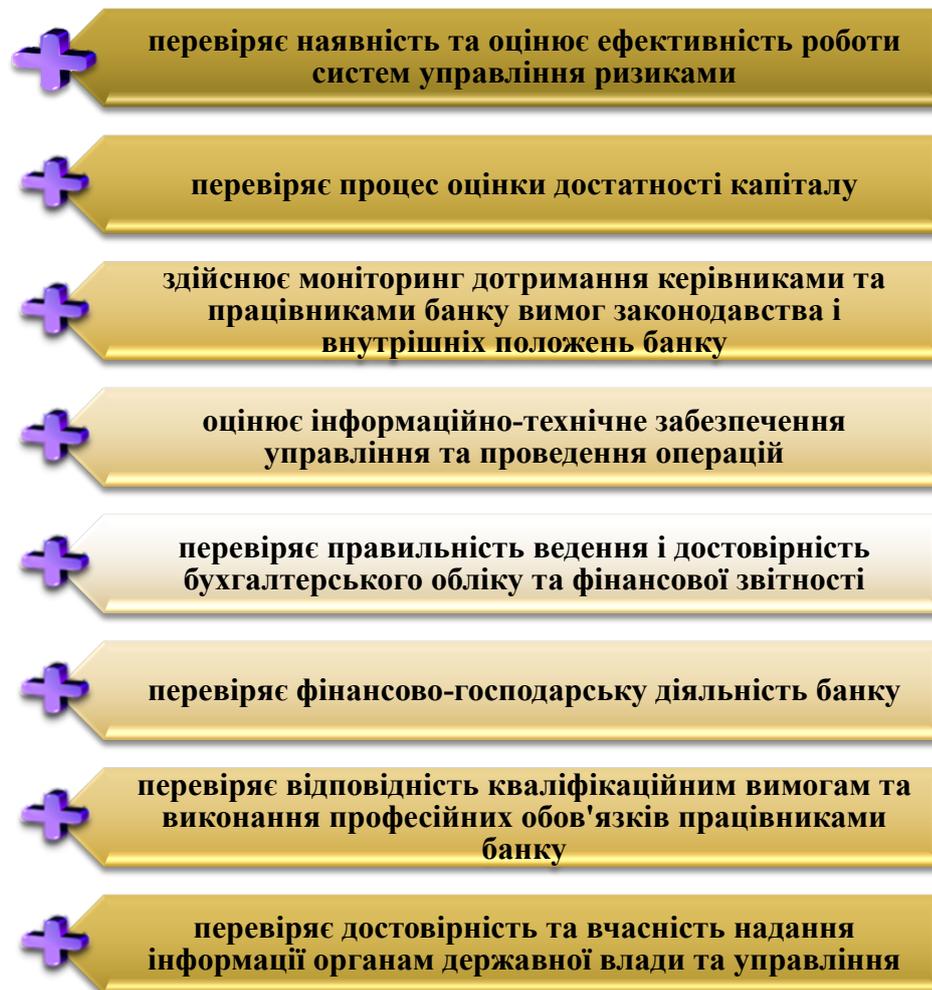


Рисунок 2.3- Функції внутрішнього аудиту банку

Підрозділ внутрішнього аудиту проводить оцінку видів діяльності банку, виконання яких забезпечується шляхом залучення юридичних та фізичних осіб на договірній основі (аутсорсинг).

Підрозділ внутрішнього аудиту за результатами проведених перевірок готує та подає раді банку звіти і пропозиції щодо усунення виявлених порушень.

Банк зобов'язаний у порядку, визначеному нормативно-правовими актами НБУ, подавати НБУ звіт про роботу підрозділу внутрішнього аудиту та інші документи за результатами внутрішнього аудиту.

НБУ погоджує кандидатуру керівника підрозділу внутрішнього аудиту. Вимоги до професійної придатності та ділової репутації керівника підрозділу внутрішнього аудиту встановлюються НБУ.

Керівнику підрозділу внутрішнього аудиту забороняється займати посади в інших банках. Рішення про звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту приймає рада банку. Рішення про звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту не з його ініціативи в обов'язковому порядку погоджується з НБУ.

Керівник підрозділу внутрішнього аудиту має право вимагати позачергового скликання засідання ради банку. Працівники підрозділу внутрішнього аудиту під час виконання своїх функціональних обов'язків мають право на ознайомлення з документами, інформацією, письмовими поясненнями з питань діяльності банку, включаючи всі підрозділи банку незалежно від країни їх місцезнаходження, та афілійованих компаній банку, право на доступ до системи автоматизації банківських операцій та на отримання письмових пояснень від керівників і працівників банку з питань, що виникають під час проведення перевірки та за її результатами.

Правління банку зобов'язане протягом трьох робочих днів інформувати НБУ про:

- 1) звільнення керівника (керівників) банку та про кандидатуру на призначення на цю посаду;
- 2) зміну юридичної адреси і місцезнаходження банку та його відокремлених підрозділів;
- 3) втрати на суму, що перевищує 15 відсотків капіталу банку;
- 4) падіння рівня капіталу банку нижче рівня регулятивного капіталу;
- 5) наявність хоча б однієї з підстав для віднесення банку до категорії проблемних або неплатоспроможних або для відкликання банківської ліцензії та ліквідації банку;

б) припинення банківської діяльності;

7) повідомлення про підозру у вчиненні кримінального правопорушення керівнику банку, фізичній особі – власнику істотної участі або представнику юридичної особи – власнику істотної участі.

НБУ має право визначити перелік іншої інформації, що є важливою для цілей банківського нагляду, про яку банк та власник істотної участі зобов'язані інформувати НБУ.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте вищий орган управління банку.
2. Напрями діяльності системи внутрішнього контролю банку.
3. До виключної компетенції загальних зборів учасників банку належать які напрями діяльності?
4. Хто очолює правління банку і як він обирається?
5. Які функції належать до компетенції правління банку?
6. Як обирається рада банку?
7. Хто має право бути керівниками банку?
8. Як вступають на посаду голова правління банку та головний бухгалтер банку?
9. Охарактеризуйте зобов'язання керівника банку.
10. Який банк вважається в Україні системно важливим?

Контрольні тести

1. Яка фінансова установа може називатися банком:
 - а) фінансовий посередник, який здійснює кредитування економічних суб'єктів;
 - б) фінансова установа, яка виконує посередницькі функції на грошовому ринку;
 - в) фінансова установа, яка мобілізує кошти економічних суб'єктів;

г) юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків.

3. Банк має право здійснювати банківську діяльність за умови отримання:

- а) банківської ліцензії;
- б) свідоцтва про реєстрацію;
- в) письмового дозволу НБУ;
- г) ліцензії на виконання окремих операцій.

4. Банк, у якому частка іноземного капіталу перевищує 10 %, вважається:

- а) філією іноземного банку;
- б) представництвом іноземного банку;
- в) дочірнім банком;
- г) банком з іноземним капіталом.

5. Який вид побудови організаційної структури банку ґрунтується на організації продажів, направлених на певну категорію клієнтів:

- а) дивізіональна;
- б) функціональна;
- в) матрична;
- г) споживча.

6. До органів контролю банку відносяться:

- а) загальні збори учасників та ревізійна комісія;
- б) спостережна рада та внутрішній аудит банку;
- в) внутрішній аудит банку та ревізійна комісія;
- г) наглядова рада та правління банку.

7. До органів управління банку відносяться:

- а) загальні збори учасників, спостережна рада та правління банку;
- б) спостережна рада, внутрішній аудит та правління банку;
- в) загальні збори учасників та ревізійна комісія;
- г) правління банку та внутрішній аудит банку.

8. *Визначення основних напрямів діяльності банку належить до компетенції:*

- а) спостережної ради банку;
- б) правління банку;
- в) комітету з управління активами та пасивами;
- г) загальних зборів акціонерів.

9. *Які з операцій банків вважаються базовими:*

- а) операції з іноземною валютою;
- б) надання інформаційних послуг;
- в) купівля цінних паперів;
- г) залучення депозитів.

10. *До видів дистанційного банківського обслуговування належать:*

- а) Інтернет-банкінг;
- б) мобільний банкінг;
- в) QR-банкінг;
- г) усі відповіді вірні.

Тема 3

МЕНЕДЖМЕНТ КАПІТАЛУ БАНКУ

3.1 Види та функції банківського капіталу.

3.2 Методи оцінювання власного капіталу банку.

3.3 Управління власним капіталом банку.

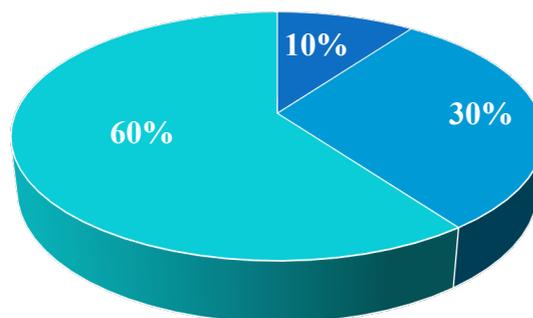
3.1 Види та функції банківського капіталу

Капітал комерційного банку складає основу його діяльності. Головним *призначенням капіталу* є забезпечення фінансової стійкості банку і підтримка довіри його клієнтів. Його розмір повинен бути достатньо великим для забезпечення впевненості вкладників і кредиторів в надійності банківської

установи, а позичальників – в можливості банку задовольнити їх фінансові потреби.

На відміну від інших типів підприємств питома вага власного капіталу у комерційному банку складає приблизно 10% від загального обсягу пасивів, тоді як в середньому на підприємстві частка власних коштів дорівнює не менше 50%, а іноді і значно більше.

Враховуючи баланси майже всіх банків України, структуру капіталу можна подати наступною діаграмою (рис. 3.1):



- Власні кошти
- Залучені кошти на рахунках
- Інші залучені та позичені кошти

Рисунок 3.1 – Орієнтована структура капіталу банків України

Це пояснюється специфікою діяльності комерційної банківської установи: по-перше, банки здійснюють мобілізацію вільних коштів на грошовому ринку у вигляді депозитів та вкладів фізичних та юридичних осіб; по-друге, банківські активи представлені більшою мірою різноманітними грошовими вимогами, тому вони більш ліквідні і можуть бути швидше реалізовані на ринку ніж активи інших підприємств. Завдяки таким особливостям фінансово-кредитні інститути, на відміну від підприємств інших галузей, здатні підтримувати більш високу пропорцію між власними та позиковими ресурсами.

Водночас, капітал має першочергове значення при забезпеченні надійності банку і ефективності його діяльності.

Ці особливості формування ресурсів банку обумовили посилену увагу державних органів до розміру і структури власного капіталу банку, а показники достатності власного капіталу можна сміливо віднести до найважливіших показників діяльності банку.

Суть банківського капіталу виявляється через його **функції** (рис. 3.2):

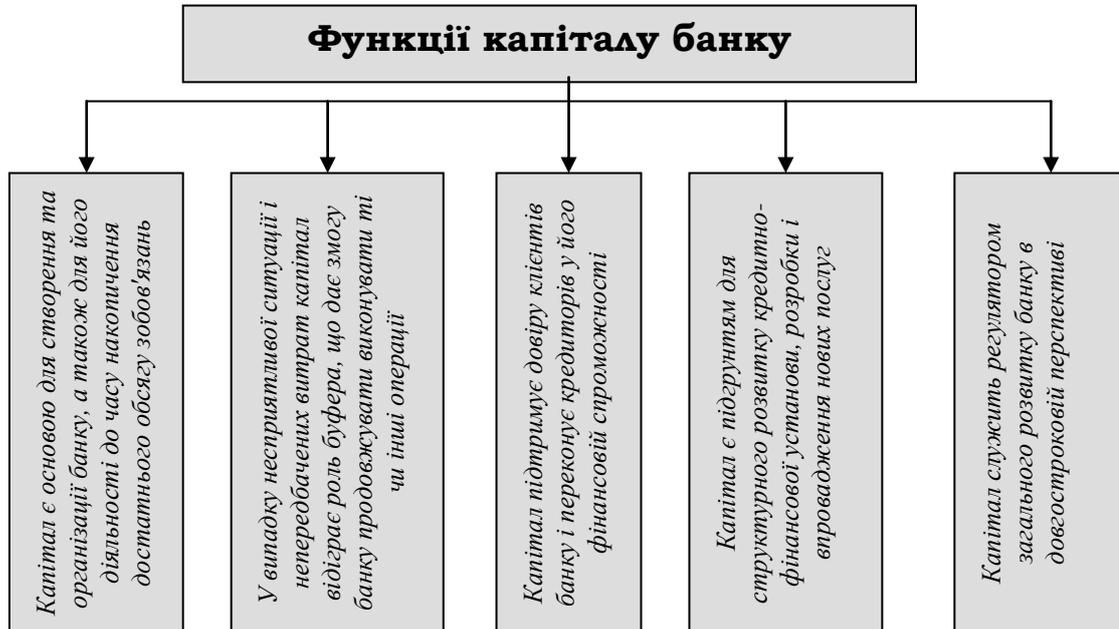


Рисунок 3.2 – Функції капіталу банку

Отже, капітал банку в процесі організації банківської діяльності одночасно виконує кілька функцій, що забезпечує найвищий ефект від проведення банківських операцій, тобто максимізацію прибутку.

Однак, в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в Україні, не менш важливим результатом можна вважати стабільний поступовий розвиток банку. Якщо в інших сферах підприємницької діяльності капітал забезпечує платоспроможність і виконує більшість оперативних функцій підприємства, то комерційному банку капітал потрібний, перш за все, для страхування інтересів вкладників. Тобто першочергове призначення капіталу банку - це виконання ним таких функцій, як *захисна, регулююча та оперативна*.

Захисна функція означає захист вкладників і кредиторів, тобто виплату компенсацій на випадок банкрутства банку; збереження його

платоспроможності за рахунок створених резервів; продовження діяльності банку, незалежно від загрози появи збитку.

Оперативна функція — забезпечення фінансової основи діяльності банку, підтримка обсягу і характеру банківських операцій відповідно до завдань банку.

Регулююча функція власного капіталу пов'язана з функціонуванням банків та чинними у державі законами і правилами, що дають можливість Національному банку України контролювати діяльність комерційних банків. Ці правила вимагають, наприклад, мінімальної величини статутного фонду; обмеженої суми кредиту на одного позичальника тощо.

Капітал банку розглядається з різних поглядів: виділяють капітал «брутто» (*балансовий капітал*) і капітал «нетто» (*регулятивний капітал*).

Регулятивний капітал комерційного банку складається з основного капіталу (капітал I рівня) та додаткового капіталу (капітал II рівня). *Основний капітал* вважається незмінним і таким, що не підлягає перепродажу, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки. *Додатковий капітал* має менш постійний характер і його величина піддається змінам.

Основний капітал є найстабільнішою частиною власного капіталу і відповідно до чинного законодавства України включає такі складові (рис. 3.3.):



Рисунок 3.3 – Склад основного капіталу комерційного банку

Додатковий капітал банку складається з таких компонентів (рис. 4.4):



Рисунок 3.4 – Склад додаткового капіталу банку

Національний банк України має право визначати своєю постановою інші складові регулятивного капіталу, а також умови та порядок його формування. Додатковий капітал не може бути більш як 100 % основного капіталу, а субординований капітал не може перевищувати 50% додаткового.

Сума регулятивного капіталу (капіталу «нетто») показує реальну суму капіталу, яку комерційний банк використовує в господарському обороті і яка визначає його фінансовий стан.

Основною складовою **власного капіталу банку**, як за значенням, так і за розміром, є статутний капітал, що формується з акціонерного або приватного капіталу шляхом випуску акцій або внесків засновників.

Розмір статутного фонду визначається засновниками (акціонерами) банку, але не може бути меншим за розмір, встановлений Національним банком України (станом на 01.01.2022 р. не менше 200 млн грн).

Акціонерний капітал – сплачена частка основного капіталу, вкладеного в банк, в обмін на вимогу щодо частки у будь-яких майбутніх прибутках, що розподіляються у вигляді дивідендів.

Акціонерний капітал комерційного банку формується таким чином (рис. 3.5.):



Рисунок 3.5. – склад акціонерного капіталу

Прості акцій дають право на управління банком і поділяють усі доходи (чи збитки) та ризики банку. Власники простих акцій отримують доходи у формі дивідендів, а їхні збитки не можуть перевищувати первісної вартості інвестицій. Величина дивідендів залежить від суми прибутку, який залишився у розпорядженні банку після проведення всіх обов'язкових виплат, зокрема й фіксованих виплат власникам привілейованих акцій.

Привілейовані акції дають право їхнім власникам на одержання фіксованих дивідендів незалежно від отриманого банком прибутку. Власники привілейованих акцій не беруть участі в управлінні банком, а у разі ліквідації банку та розподілу його майна вони мають право на повернення вкладених коштів до проведення виплат власникам звичайних акцій, але після задоволення вимог кредиторів банку. Банкам забороняється випуск акцій на пред'явника.

Перший випуск акцій банку має складатися тільки зі звичайних акцій, а їх реєстрація та продаж звільняється від оподаткування.

Формування та збільшення статутного капіталу банку може здійснюватися тільки у формі грошових внесків (резидентами України – у гривнях, нерезидентами – у вільноконвертованій іноземній валюті або у гривнях).

Резервний капітал банку, формується у розмірі, не меншому за 5 % від прибутку банку до досягнення 25 % від розміру регулятивного капіталу. НБУ має право вимагати від банку збільшення розміру щорічних відрахувань до резервного фонду, якщо діяльність банківської установи створює загрозу інтересам його вкладників та кредиторів.

За рахунок прибутку комерційні банки створюють також спеціальні фонди, що включаються до складу капіталу і призначені для виробничого та соціального розвитку банківської установи.

Нерозподілений прибуток – це тимчасово вільні власні кошти банку, які не розподілені між акціонерами у вигляді дивідендів та не зараховані у фонди банку.

3.2 Методи оцінювання власного капіталу банку

В сучасній банківській практиці використовують декілька методів оцінки розміру капіталу:

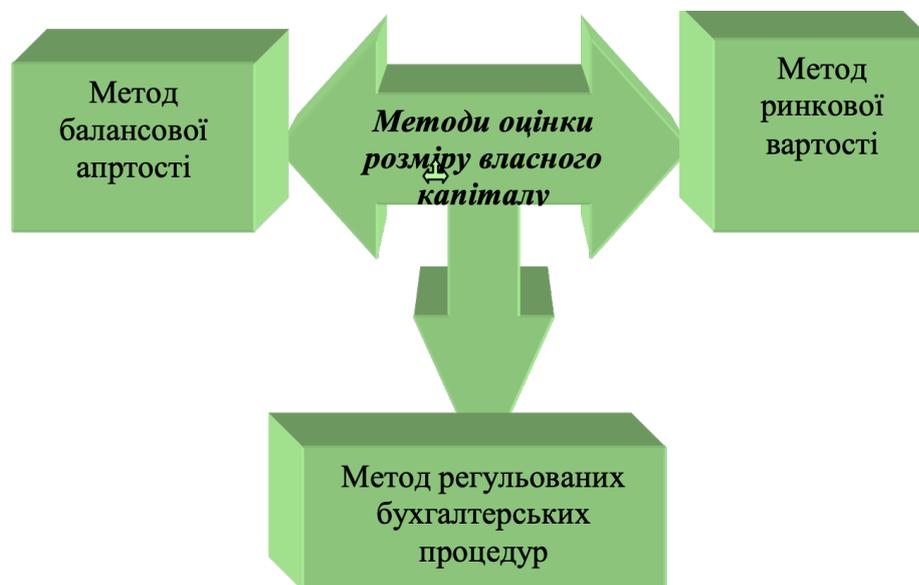


Рисунок 3.6 – Методи оцінки власного капіталу

Метод балансової вартості полягає в тому, що всі активи і зобов'язання банку оцінюються в балансі за тією вартістю, яку вони мали у момент придбання або випуску. У даному випадку капітал розраховується виходячи з балансової вартості активів і зобов'язань:

$$\text{Капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$$

Метод ринкової вартості визначає величину ринкового капіталу полягає в тому, що активи і зобов'язання банку оцінюються за ринковою вартістю, виходячи з якої розраховується і капітал банку за формулою:

$$\begin{array}{l} \text{Ринкова} \\ \text{вартість} \\ \text{капіталу} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Ринкова} \\ \text{вартість} \\ \text{активів} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Ринкова} \\ \text{вартість} \\ \text{зобов'язань} \end{array}$$

Метод «регульованих бухгалтерських процедур» (метод «регульованих принципів бухгалтерії») визначає величину регулятивного капіталу. Суть методу полягає в обчисленні розміру капіталу за правилами, які встановленні НБУ. У даному випадку капітал розраховується як сума основного (I рівня), додаткового (II рівня) за вирахуванням відрахувань.

На сьогодні метод «регульованих принципів бухгалтерії» залишається самим популярним у банківській практиці

3.3 Управління власним капіталом банку

Мета менеджменту власного капіталу банку полягає у підтримці його розміру на рівні, який забезпечить виконання заданих параметрів розвитку банку і захист інтересів його кредиторів і вкладників.

Для більшості банків України питання нарощування капіталу залишаються одним з найбільш актуальних. Разом з тим, треба відмітити, що у останні роки банки всього світу відчують все більшу потребу у збільшенні розмірів власного капіталу для підтримки зростання активів і зменшення рівня ризику для вкладників.

Така потреба обумовлена рядом факторів, перш за все вимогами з боку Центральних банків із забезпечення безпеки банківської діяльності, підвищенням конкуренції, кризовим станом світової економіки.

Також вадливим фактором є інфляція, яка водночас збільшує обсяги активів і пасивів і зменшує власний капітал. Другим фактором є нестійкий характер економіки, який підвищує ризиковості діяльності банків і обмежує

можливості банку з отримання стабільного прибутку – головного джерела стійкого зростання капіталу.

Фахівцями банківської справи розроблено багато методів поповнення капіталу, але найчастіше у банківській практиці використовують два методи (Рис. 3.7):

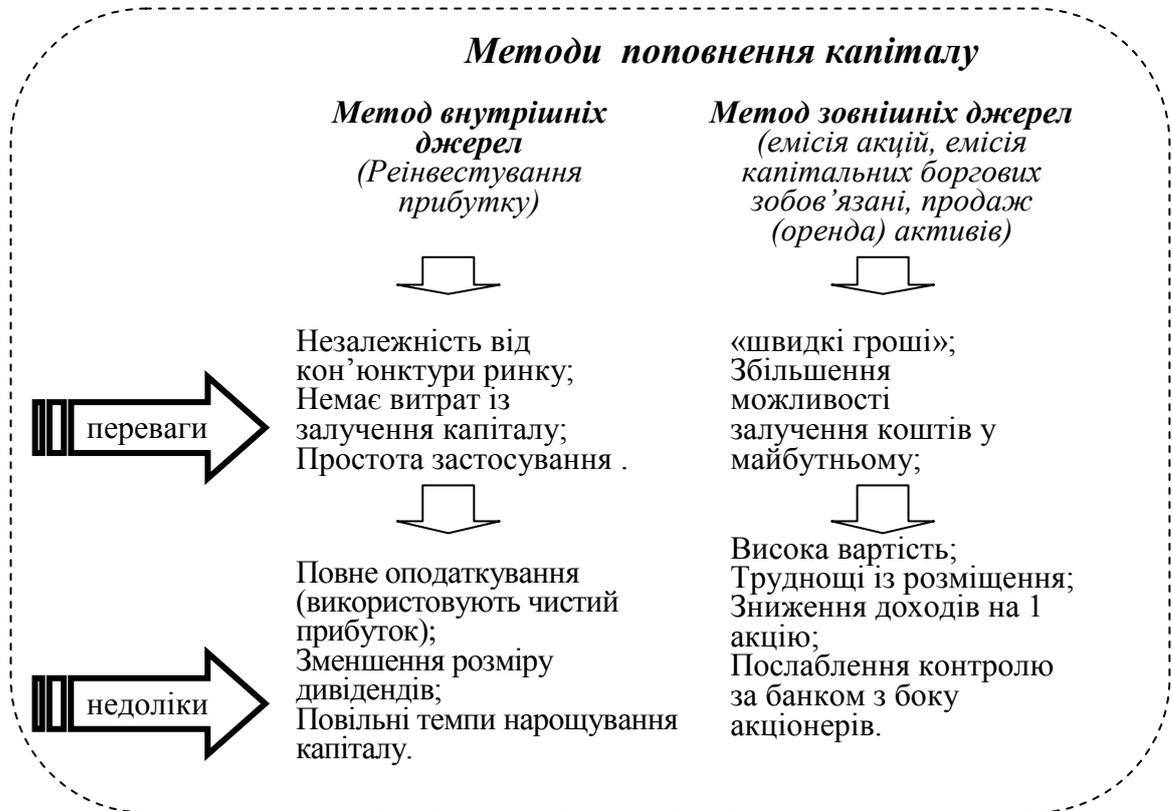


Рисунок 3.7– Методи збільшення капіталу банку

Оптимізація структури капіталу – дуже важлива і складна задача менеджменту власного капіталу. Основними методами оптимізації служать (рис. 3.8):



Оптимізація за критерієм максимізації рівня рентабельності передбачає використання механізму фінансового левериджу.

Фінансовий леверидж (фінансовий важіль) – це співвідношення власних і позикових коштів. Проведення багатоваріантних розрахунків з використанням механізму фінансового левериджу дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечить максимальний рівень рентабельності власного капіталу.

Цей показник показує залежність між структурою джерел капіталу в розміром чистого прибутку. Його дія полягає у тому, що будь-яка зміна прибутку до відрахування процентів та податків породжує більш суттєві зміни чистого прибутку.

У основі методу *оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації* його вартості лежить ідея, що у спрощеному варіанті власний капітал банку можна представити у вигляді двох основних елементів: статутного капіталу та нерозподіленого прибутку. Вартість статутного капіталу складається з ціна привілейованих та простих акцій. Такий розподіл необхідний, тому що слід пам'ятати, що привілейовані акції є гібридним інструментом, який об'єднує властивості звичайних акцій і позикових коштів.

Комерційні банки мають планувати свою діяльність щодо поповнення капіталу.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «капітал банку».
2. Яку ключову роль грає капітал у забезпеченні управління банком?
3. Охарактеризуйте взаємозв'язок капіталу та схильності до ризику в банківській діяльності?
4. Які види банківського капіталу використовуються в даний час?
5. Як оцінюється величина капіталу банку?
6. Охарактеризуйте способи визначення достатності банківського капіталу.
7. Охарактеризуйте склад капіталу першого рівня.
8. Охарактеризуйте склад капіталу другого рівня.

9. Які додаткові показники використовуються для оцінки достатності капіталу банку?

10. Назвіть переваги і недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу.

Тестові завдання

1. Які складові з наведеного переліку формують ресурси банку:

- а) кошти суб'єктів господарської діяльності;
- б) кредити, надані іншим банкам та НБУ;
- в) цінні папери власного боргу;
- г) резервний фонд;
- д) вкладення капіталу в дочірні компанії;
- ж) вклади фізичних осіб?

2. Власний капітал – це:

- а) чужі гроші, тимчасово надані їх власниками в розпорядження банку;
- б) кошти, що належать засновникам і акціонерам;
- в) зобов'язання банку перед вкладниками, які надали свої вільні кошти для зберігання на певних умовах.

3. Функції капіталу банку:

- а) захисна, оперативна, регулююча;
- б) капіталоутворююча, трансформаційна, оперативна, регулювальна;
- в) трансформаційна, регулювальна, емісійна;
- г) капіталоутворююча, захисна, оперативна, емісійна.

4. Регулятивний капітал банку визначається як сума:

- а) основного та додаткового капіталу;
- б) основного капіталу та резервів на покриття збитків за кредитами;
- в) основного та додаткового капіталу за мінусом відрахувань.

5. За Базельською угодою банківський капітал поділяється на:

- а) основний та додатковий (другого і третього рівня);
- б) основний та резервний;
- в) основний та додатковий (першого та другого рівня);

- г) основний та субординований;
- д) основний та додатковий (другого рівня).

б. Метод визначення розміру капіталу, за яким можливо віднесення до його складу компонентів, що завищують його розмір, – це:

- а) оцінка капіталу за ринковою вартістю;
- б) балансова вартість капіталу банку;
- в) регулятивна вартість капіталу банку.

7. При визначенні достатності капіталу може бути використано метод, який полягає у встановленні нормативу співвідношення власних та залучених коштів банку. Цей метод має назву:

- а) експертних оцінок;
- б) порівняльного аналізу показників;
- в) левериджу.

8. Сутність методу обчислення розміру регулятивного капіталу полягає в обчисленні розміру капіталу:

- а) за правилами, які встановлені регулюючими інстанціями;
- б) як різниці між активами та зобов'язаннями, виходячи з їх балансової вартості;
- в) як різниці між активами та зобов'язаннями, виходячи з їх ринкової вартості.

9. До складу балансового капіталу банку входять:

а) статутний капітал, резервний капітал, інші фонди, емісійні різниці, результати переоцінки основних засобів, результати поточного року, нерозподілений прибуток;

б) статутний капітал, резервний капітал, інші фонди, резерви під усі види активних операцій, емісійні різниці, результати переоцінки основних засобів, результати поточного року, нерозподілений прибуток;

в) статутний капітал, резервний капітал, субординований борг, резерви під усі види активних операцій, емісійні різниці, результати переоцінки основних засобів, результати поточного року, нерозподілений прибуток;

г) статутний капітал, емісійні різниці, незареєстрований статутний капітал, резервні та інші фонди банку, резерви переоцінки, інший додатковий капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

10. Головна мета процесу управління банківським капіталом полягає у:

- а) підтриманні оптимальної структури капіталу для забезпечення достатньої прибутковості капіталу банку;
- б) визначенні достатності обсягів активних операцій банку;
- в) залученні та утриманні достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності та створення захисту від ризиків.

Тема 4

УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ

4.1 Порядок формування зобов'язань банку.

4.2 Методи та інструменти управління зобов'язаннями банку.

4.1 Порядок формування зобов'язань банку

Переважну частину у загальному обсязі *ресурсів банку* (власний капітал + зобов'язання) займають його зобов'язання. Саме вони складають основу для проведення активних операцій.

Під зобов'язаннями банку слід розуміти вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму коштів у майбутньому.

Зобов'язання банку забезпечують близько 90% потреб в грошових ресурсах банку.

До складу зобов'язань банку входять елементи, представлені на рисунку

4.1.



Рисунок 1.1 – Склад зобов'язань банку

Існує декілька підходів до класифікації джерел банківських зобов'язань. За першим підходом джерела формування зобов'язань поділяють на депозитні та недепозитні. При цьому депозитні джерела займають приблизно 70% загальної кількості зобов'язань.

Депозитні операції (від латинського – річ, віддана на збереження) це економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку за визначених умов.

У світовій практиці депозити поділяються на *основні (стержневі)* і *летючі*.

Основні (стержневі) депозити складають постійну депозитну базу банку. Як правило, вони базуються не на окремих угодах, а на довгострокових відносинах з клієнтом. Їх розміри майже не схильні до впливу зміни процентних ставок.

Летючі депозити – це депозити, які були залучені до банку привабливими умовами, тому вони схильні «улітати» в наслідок зміни

винагороди за депозитом. Висока питома вага таких депозитів ставить банк у залежність від тенденцій грошового ринку.

У залежності від строку користування коштами клієнтів банку депозити поділяють на строкові депозити і поточні депозити.

Поточні депозити – це найменш витратний спосіб для банку залучити ресурси. Вони не чутливі до змін процентних ставок, але залежать від виду діяльності клієнта, його грошового потоку та інших факторів. Тому комерційні банки не можуть розраховувати на них у довгостроковому періоді.

Строкові депозити більш затратна, але й більш стабільна частина депозитної бази банку. Ці депозити, порівняно із депозитами до запитання, не використовуються для здійснення платежів, кошти клієнти вкладають для одержання досить високих процентів, а банки можуть використовувати їх для вкладень на триваліші строки. Сума, строки та умови приймання строкових депозитів визначаються банком-позичальником відповідно до його фінансових можливостей за погодженням зі вкладником.

До **недепозитних джерел** залучення ресурсів відносять:

- згоду на продаж цінних паперів зі зворотним викупом (кошти, які отримані від інших банків за операціями Репо);
- врахування (дисконтування) векселів і одержання позичок у центральному банку;
- інші недепозитні джерела (міжбанківські кредити, випуск власних боргових зобов'язань).

За *другим підходом* зобов'язання банку поділяють на *керовані ресурси* і *поточні пасиви*. До складу **керованих ресурсів** відносять строкові депозити та отриманні міжбанківські кредити. До складу **поточних пасивів** відносять поточні депозити, залишки на розрахункових, поточних рахунках клієнтів, кошти на коррахунках Лоро, а також, кошти у розрахунках та кредиторську заборгованість.

Ряд вчених-економістів пропонує користуватись *третьим підходом*, за яким депозитні та недепозитні зобов'язання класифікують за критерієм можливості їх втрати для банку і поділяють на такі групи:

- зобов'язання за «гарячими грошима» - вклади та інші грошові кошти, які чутливі до змін процентних ставок, або ті, що стовідсотково будуть вилучені у наступному періоді;

- ненадійні кошти – вклади клієнтів, значна частина яких може бути вилучена у будь-який час протягом поточного періоду;

- стабільні кошти (основні вклади або основні зобов'язання) вірогідність вилучення яких найменша (за винятком мінімального відсотка загального обсягу).

За *четвертим підходом* зобов'язання банку поділяють на залучені та запозичені ресурси.

Залученим ресурсам притаманні такі ознаки:

- відсутність гарантованого строку знаходження коштів у банку;
- за користування ними банк сплачує мінімальні проценти, які не суттєво впливають на рівень видатків банку.

Таким чином, до *залучених коштів* банку відносять залишки на поточних рахунках клієнтів, залишки на лоро-рахунках, залишки по вкладах до запитання.

Ознаками ***запозичених ресурсів*** є:

- визначений термін, протягом якого банк має можливість користуватися ними;
- більш високий рівень плати за користування.

Тобто, до запозичених ресурсів відносять: депозитні рахунки юридичних та фізичних осіб, отримані міжбанківські кредити, власні боргові зобов'язання банку.

4.2 Методи та інструменти управління зобов'язаннями банку

Метою банківського менеджменту у сфері управління зобов'язаннями банку є залучення потрібного обсягу коштів за найменшою ціною для фінансування активних операцій банку і запланованому обсязі.

В процесі формування ресурсної бази менеджмент повинен враховувати два основні параметри управління (рис. 4.2.) – вартість залучених коштів та їх обсяг. Ці два параметри визначають ефективність управління зобов'язаннями.



Рисунок 4.2 – Параметри управління ресурсною базою

Завдання менеджменту полягає у визначенні оптимального співвідношення між різними видами депозитних ресурсів.

При цьому необхідно враховувати:

1) Приріст коштів у депозитах до запитання підвищує прибутковість операцій банку (тому що це найбільш дешеве джерело банківських ресурсів), але послабляє ліквідність банку.

2) Приріст термінових депозитів знижує прибутковість банківських операцій, але підвищує ліквідність його балансу.

Структура пасиву балансу по сумах і по термінах повинна максимально відповідати структурі активів. Але кошти, залучені банком як короткострокові депозити можуть у визначених економічних границях використовуватися не тільки для короткострокових вкладень, але і для довгострокових інвестицій.

Банківська стратегія, за якою ресурси купуються на короткостроковому ринку, де вони дешевше і продаються на довгостроковому ринку, де вони дорожче, називається стратегією трансформацією. Вона передбачає максимальне використання як ресурсів коштів на рахунках клієнтів з дотриманням припустимого рівня трансформації.

Для забезпечення бажаної структури, обсягів та рівня витрат за зобов'язаннями менеджмент використовує різні методи залучення коштів, які

загалом поділяються на дві групи *цінові* та *нецінові* методи управління залученими коштами.

Сутність *цінових методів* полягає у використанні відсоткової ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти клієнтів.

Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня плати за ресурси. До таких прийомів належать рис. 4.3):



Рисунок 4.3 – Нецінові методи управління залученими ресурсами

У боротьбі за клієнтів банки вдаються до таких прийомів, як проведення лотереї серед клієнтів, відкриття депозитів новонародженим як подарунок від банку, обладнання безкоштовних автомобільних стоянок біля банку,

надсилання клієнтам привітань і подарунків до свят від імені керівництва банку тощо.

Нецінові методи управління базуються на маркетингових дослідженнях того сектору ринку, який обслуговується банком, вивченні потреб клієнтури, розробленні нових фінансових інструментів та операцій, що пропонуються клієнтам. Організація в проведення подібних досліджень потребує від банку значних витрат і висококваліфікованих фахівців, але в умовах жорсткої конкуренції у банківському секторі, використання саме таких методів управління показують хороші результати.

У сучасній банківській практиці набувають популярності саме нецінові методи управління. Це пов'язано, насамперед із нестабільністю ситуації на фінансовому ринку, що ускладнює прогнозування змін процентних ставок і обмежує застосування такого методу управління.

Обираючи метод управління залученими коштами, менеджмент банку має порівняти витрати, пов'язані із застосуванням кожного методу, і результати, які банк планує отримати від їх застосування. На підставі такого аналізу банк розробляє свою власну стратегію залучення нових клієнтів. На практиці ці методи використовуються паралельно.

При управлінні зобов'язаннями банк може використовувати такі інструменти (рис. 4.4):



Рисунок 4.4 - Інструменти управління зобов'язаннями банку

У якості **обмежень** на залишок може бути мінімальна сума коштів на рахунку, на яку нараховуються відсотки. Зазвичай, обмеження встановлюють

для великої групи рахунків і на невизначений період. Вини не завжди пов'язані із припиненням операцій по рахункам. На відміну від обмежень, **блокування** застосовуються до конкретних рахунків і на визначений час.

Плата за обслуговування, зазвичай, включає видатки за розрахунково-касове обслуговування, але на відміну від комісії нараховується не на окрему операцію, а за визначений період (місяць, квартал). Нарахування процентів на залишки коштів на рахунках та закладами є одним з найбільш дієвих інструментів управління пасивами банку.

Розмір процентної ставки залежить (рис. 4.5):

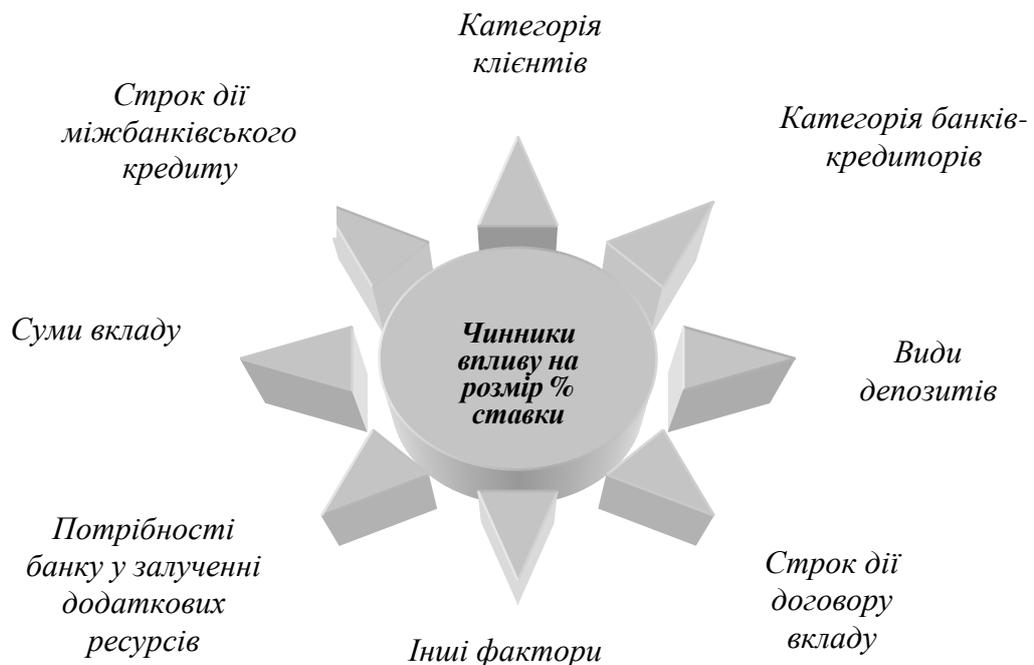


Рисунок 4.5 – Фактори впливу на розмір процентної ставки

Необхідно враховувати, що законодавство України накладає ряд обмежень на процентну політику комерційних банків: банку забороняється встановлювати процентні ставки та комісійні винагороди на рівні нижче собівартості банківських послуг у цьому банку, надавати пільги акціонерам банки і т. п.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність зобов'язань банку та їх складових.
2. За якими ознаками класифікують банківські ресурси?
3. Охарактеризуйте підходи до класифікації джерел банківських зобов'язань.
4. За якими ознаками класифікують зобов'язання банку?
5. Розкрийте сутність депозитних операцій як джерела формування зобов'язань банку.
6. Що таке основні депозити і чому вони мають настільки важливе значення сьогодні?
7. Розкрийте сутність недепозитних операцій банку.
8. За якими ознаками класифікують банківські депозити?
9. У чому полягає сутність нецінових методів залучення депозитних коштів і яка область їхнього застосування в даний час?
10. Які інструменти може використовувати банк при управлінні зобов'язаннями.

Тестові завдання

1. Які складові з наведеного переліку формують ресурси банку:
 - а) кредити, надані клієнтам;
 - б) кредити, надані іншим банкам та НБУ;
 - в) цінні папери власного боргу;
 - г) вкладення капіталу в дочірні компанії.
2. Зобов'язання банку – це:
 - а) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму коштів у майбутньому;
 - б) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її не платити фіксовану суму коштів у майбутньому;
 - в) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму відсотків у майбутньому;
 - г) немає вірної відповіді.

3. Депозитні операції – це:

а) вільні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку за визначених умов;

б) економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у постійне користування банку за визначених умов;

в) економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку без будь-яких умов;

г) немає вірної відповіді.

4. За строком користування коштами клієнтів банку депозити поділяють на:

а) ощадні та на вимогу;

б) поточні та строкові;

в) довгострокові та короткострокові;

г) стержневі та летючі.

5. За критерієм можливості їх втрати зобов'язання поділяють на:

а) ощадні та на вимогу;

б) поточні та строкові;

в) стабільні кошти, ненадійні кошти та зобов'язання за «гарячими грошима»;

г) стержневі та летючі.

6. До недепозитних операцій відносяться:

а) міжбанківські кредити, випуск власних боргових зобов'язань;

б) дисконтування векселів, одержання позик у центральному банку;

в) згода на продаж цінних паперів зі зворотним викупом;

г) всі відповіді вірні.

7. Ознаки залучених ресурсів:

а) відсутність гарантованого строку знаходження коштів в банку, мінімальні проценти за користування;

б) гарантований строк знаходження коштів в банку, мінімальні проценти за користування;

в) відсутність гарантованого строку знаходження коштів в банку, максимальні проценти за користування;

г) визначений термін, протягом якого банк має можливість користуватися ними.

8. Аналіз зобов'язань банку дозволяє визначити:

а) на який строк та в якій формі залучається основна маса коштів;

б) з яких секторів економіки залучається основна маса коштів;

в) з яких секторів економіки, на який строк та в якій формі залучається основна маса коштів;

г) немає вірної відповіді.

9. Коефіцієнти, що використовуються при аналізі стабільності ресурсної бази банку:

а) коефіцієнт трансформації залишків на рахунках у строкові депозити;

б) середній термін збереження грошових коштів на рахунках;

в) показник рівня осідання коштів у вкладах;

г) коефіцієнт трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові інвестиції; д) всі відповіді вірні.

10. Метою банківського менеджменту у сфері управління зобов'язаннями банку є:

а) залучення потрібного обсягу коштів за найвищою ціною для фінансування активних операцій банку у запланованому ним обсязі;

б) встановленні граничних розмірів депозитної бази, її місця в ресурсному потенціалі банку та засобах реалізації стратегічних цілей банку;

в) залучення потрібного обсягу коштів за найменшою ціною для фінансування активних операцій банку у запланованому ним обсязі;

г) формування портфеля депозитних послуг, різноманітних форм і методів здійснення цих заходів, визначення його конкурентних позицій на даному сегменті ринку і забезпечення стійкості та надійності ресурсної бази.

Тема 5

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

5.1 Сутність управління активами і пасивами.

5.2 Стратегія управління активами і пасивами банку.

5.3 Організація процесу управління активами і пасивами.

5.1 Сутність управління активами і пасивами

Однією з найважливіших задач фінансового менеджменту є організація ефективного управління активами і пасивами банку. Управління активами і пасивами, як поняття, що використовується у банківській справі, зародилось відносно недавно: у 60-х роках минулого століття у Сполучених штатах Америки. Насамперед, воно стосується регулювання рівня ризику при зміні процентних ставок. До того часу банки використовували окремі методи управління активами, пасивами і спредом (серед – різниця між курсами, цінами або ставками). Це пояснювалось тим, що у 40-ві – 50-ті роки банки мали майже необмежені джерела фінансування у вигляді депозитів і ощадних вкладів, і головною проблемою банків було розміщення коштів у активи, які б забезпечили банку ліквідність і максимальний прибуток. Другою причиною було те, що банкіри сприймали джерела формування ресурсів як такі, що не залежать від їхньої діяльності, а визначаються виключно можливостями та потребами клієнтів і акціонерів банку. Вважалося, що банк не може вплинути на обсяги, вартість та структуру залучених коштів, оскільки клієнти банку самі визначають розмір своїх вкладів, і банк не має можливості впливати на їх рішення. Тобто, головну увагу було направлено на управління активами.

Управління активами здійснювалось за двома напрямками (рис.5.1):



Рисунок 5.1 – Напрями управління активами

У основі методу *загального фонду коштів* лежить ідея об'єднання усіх ресурсів з подальшим його розподілом між видами активів. За даної моделі, для здійснення конкретної активної операції не має значення з якого джерела надійшли кошти, доки їх розміщення сприяє досягненню банком обраних цілей.

Метод розподілу (конверсії) дає можливість подолати обмеженість методу загального фонду коштів. Згідно з моделлю розподілу активів, розмір необхідних банку ліквідних коштів залежить від джерел залучення. За допомогою цього методу робиться спроба розмежувати джерела коштів відповідно до норми обов'язкових резервів і швидкості їх обігу.

Під *управлінням активами* розуміють порядок розміщення власних і залучених коштів у казначейські інструменти, кредити, інвестиції та інші активи. Переваги стратегії управління активами полягають у відносній простоті застосування, оскільки рішення приймаються лише щодо одного аспекту банківської діяльності – розміщення активів, а для управління ліквідністю застосовуються найпростіші методи, які не потребують значних ресурсних витрат. Банк не має потреби залучати висококваліфікований персонал, завдяки чому вдається скорочувати витрати на підготовку та оплату праці фахівців.

Управління банком через пасиви набуло розвитку в міжнародній банківській справі у 60-70-х роках ХХ ст. Цей період характеризувався зростанням відсоткових ставок на міжнародних ринках та інтенсивною конкуренцією у сфері залучення коштів. Це змусило банки направити зусилля на пошук нових джерел фінансування, а також контролю за структурою та вартістю депозитних і недепозитних зобов'язань, що й дало поштовх до формування стратегії управління банком через пасиви.

Головною проблемою цього етапу розвитку фінансового менеджменту було те, що управління активами та управління пасивами застосовувались автономно. Тобто, робітники банку, які відповідали за залучення ресурсів на мали уяви про напрямки їх розміщення. Це призводило до виникнення розбіжностей між наявними і необхідними ресурсами. Банки то опинялись з

великою кількістю ресурсів, які не встигали ефективно розміщати, то вимушені були шукати ресурси для негайної підтримки ліквідності.

Практика роботи окремих українських банків повною мірою відображає недоліки автономного підходу до управління активами і пасивами. Досить високий рівень кредитних ставок на вітчизняному ринку не дозволяє позичальникам активно використовувати інструментарій кредитування в своїй діяльності, і банки, залучивши кошти, все частіше стикаються з проблемою їх ефективного та надійного розміщення. Разом з тим управління банками через пасиви залишається в Україні найпоширенішим, що знаходить підтвердження, зокрема, в процесах активного регулювання банками рівня депозитних ставок як основного інструмента управління залученими коштами.

Діяльність фінансових ринків у 80-х роках ХХ ст. характеризувалась високою мінливістю процентних ставок, і як наслідок, високим процентним ризиком. Якщо раніше головним банківським ризиком був кредитний, то починаючи з 1980-х років ризиком номер один у банківській сфері став ризик зміни відсоткової ставки. Це змусило банкірів шукати нові підходи до управління фінансовими потоками., що й зумовило розвиток інтегрованого підходу до *управління активами та пасивами* (надалі – УАП), який переважає нині у світовій банківській практиці. Сутність УАП полягає в скоординованому управлінні фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями водночас досягається кілька цілей (рис 5.2):

Цілі та завдання інтегрованого управління активами і пасивами:



Рисунок 5.2 - Цілі та завдання інтегрованого управління активами і пасивами:

Головне завдання менеджменту – координація рішень щодо активів і пасивів, з метою отримання максимального прибутку. Поєднання контролю керівництва банку над активами і пасивами дає змогу досягти внутрішньої єдності й завдяки цьому максимізувати різницю між доходами та витратами.

Перевагою інтегрованого підходу є можливість отримання високого прибутку за прийняттого рівня ризику, а також реалізація зваженого підходу до управління ліквідністю завдяки точнішому визначенню потреби в ліквідних коштах. Такий підхід до управління вимагає застосування багатьох складних методів і прийомів та високого рівня кваліфікації банківських менеджерів, що ускладнює його впровадження у практичну діяльність українських банків.

5.2 Стратегія управління активами і пасивами банку

У нестабільних економічних умовах, в яких зараз знаходиться більшість країн світу, у тому числі Україна, стратегія розвитку банку є важливим і надзвичайно необхідним інструментом управління. Однією з основних цілей стратегії розвитку банку є забезпечення збільшення його ринкової вартості у довгостроковому періоді. Успіх реалізації цієї мети можливий лише за наявності виваженої, обґрунтованої *фінансової стратегії*. Економістидослідники пропонують виділяти два рівня фінансової стратегії (рис. 5.3): *стратегічний і тактичний (операційний) рівні*.

Головним *інструментом реалізації фінансової стратегії* є управління активами і пасивами.

Управління активами і пасивами банку знаходиться на стику чотирьох ключових напрямків банківської діяльності: кредитної, депозитної, інвестиційної і торговельної, кожен з яких відображено у структурі банківського балансу і потенціалі дохідності активів. Більш того, основні напрямки діяльності можуть знаходитись у протиріччі один до одного, що посилює необхідність їх координації. Оскільки, управління активами і пасивами, тією чи іншою мірою зачіпає усі зазначені види діяльності, координація їх здійснюється сама на підставі управління активами і пасивами.



Рисунок 5.3 – Структура фінансової стратегії

У процесі управління активами і пасивами можна виділити короткострокові та довгострокові аспекти управління (рис. 5.4):



Рисунок 5.4 – Зміст процесу управління

Залежно від мети, банк може використовувати різноманітні економічні моделі. Це моделі *гену*, *імунізації балансу*, *валютного метчингу*.

Показником, який характеризує стан ліквідної позиції банку, є розрив ліквідності (**GAP**) – різниця між сумою надходжень і сумою використання коштів. Якщо наявні ліквідні засоби за обсяги перевищують їх використання, то існує додатний розрив ліквідності ($GAP > 0$). Це той надлишок ліквідних засобів, який необхідно швидко інвестувати в дохідні активи до виникнення потреби в грошових коштах. Коли потреби в ліквідних засобах за обсягом перевищують їх наявність, то банк має від’ємний розрив (дефіцит) ліквідності ($GAP < 0$) і перед ним постає завдання пошуку найдешевших і найдоступніших джерел поповнення ліквідних коштів.

Імунізація – це відбір та включення до банківського портфелю фінансових інструментів, які мінімізують його чутливість до змін % ставок. Дібравши склад та структуру балансових статей так, щоб строк погашення активів приблизно збігався із середнім строком погашення пасивів банку, банк може захиститися від негативного впливу ризику зміни відсоткових ставок. Показником, який застосовується для вимірювання чутливості відсоткового ризику, є середньозважений строк погашення фінансового інструмента — *дюрація*. Методики імунізації передбачає розрахунок дюрації всіх надходжень грошових коштів за активами та всіх виплат за пасивними операціями банку.

Стратегія управління активами і пасивами, яка передбачає вирівнювання валютної структури балансу, називається **валютним метчингом** (*currency matching*). Застосовуючи цю стратегію, банкам слід пам’ятати, що приведення у відповідність валютної структури активів та зобов’язань хоч і дає змогу банкові уникнути значної частини валютного ризику, та все ж не виключає його повністю, оскільки залишається ризик, пов’язаний з репатріацією прибутків від міжнародної діяльності або виплатою дивідендів у іноземній валюті.

Необхідною умовою їх ефективного застосування моделей є можливість досить 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 через це й використання деяких методів управління активами і пасивами стає проблематичним.

5.3 Організація процесу управління активами і пасивами

Основними функціями управління активами і пасивами банку є:

- управління ліквідністю банку;
- підтримка і збільшення рівня рентабельності банку;
- управління достатністю і структурою капіталу банку;
- управління рівнем витрат банку (особливо у частині плати за депозити);
- управління якістю активів;
- оптимізація податкових платежів;
- забезпечення стабільності банківської установи;
- підвищення ринкової вартості банку.

Мета управління активами і пасивами запобігання появі дисбалансу пропорції між активами пасивами банку і мінімізація ризиків банківської діяльності.

Для організації функції управління активами і пасивами необхідно:

- встановити чіткі повноваження та коло обов'язків між відповідними комітетами, підрозділами і рівнями управління;
- сформувати персонал з відповідними навичками і кваліфікацією; □
- визначити процес прийняття рішень;
- визначити вимоги до управлінської інформації;
- побудувати відповідну структуру.

Функція управління активами і пасивами повинні підкріплюватись відповідною організаційною структурою. Згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність», таку структуру очолює **Комітет з питань управління активами і пасивами**, який приймає рішення на підставі даних підготовленими іншими підрозділами банку (кредитним комітетом,

підрозділом з управління ризиками. До складу комітету мають залучатись особи відповідальні за розробку стратегії і політики банку, тобто працівники вищого рівня управління.

Ефективність діяльності Комітету з питань управління активами і пасивами залежить від точної і достовірної інформації як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Зовнішня інформація дає змогу реально оцінити стан і перспективи фінансового ринку і розробити стратегію власного економічного розвитку. Внутрішня інформація дозволяє відстежувати виконання заходів політики банку по формуванню і розміщенню ресурсів, оцінювати необхідність її корегування.

Перелічена інформація необхідна для того, щоб комітет з питання управління активами і пасивами мали змогу:

- визначити поточні та майбутні ризики;
- кількісно виміряти ризик;
- проаналізувати результати визначити заходи підтримки сукупної заданої позиції (додатної, від'ємної або нейтральної до руху процентних ставок);
- оцінити можливі витрати і/або втрати і прийняти відповідні рішення, які включатимуть зміни у стратегічному плані.

Таким чином, управління активами і пасивами забезпечується усією фінансовою політикою і стратегією банку.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Поясніть необхідність формування механізму управління активами та пасивами банківських установ.
2. Розкрийте сутність управління активами і пасивами та його цілі.
3. Охарактеризуйте розвиток підходів до управління активами і пасивами банку.
4. Назвіть основні функції управління активами і пасивами банку.

5. Які основні завдання вирішує управління активами та пасивами банку.
6. Розкрийте принципи управління активами та пасивами.
7. У чому полягає сутність управління активами банку? Які методи для цього застосовуються?.
8. Охарактеризуйте сутність управління банками через пасиви.
9. Охарактеризуйте фінансову стратегію банку та її зв'язок з управлінням активами і пасивами.
10. Охарактеризуйте джерела та напрями використання інформації, якою користується банк при управлінні активами і пасивами.

Тестові завдання

1. Мета управління активами і пасивами банку – це:

- а) підтримка платоспроможності банку, тобто здатності надавати готівку для запланованих та випадкових потреб і виконувати зобов'язання в разі їх виникнення;
- б) запобігання несанкціонованим ризикам, які можуть завдати збитків, зокрема процентного, валютного, кредитного, тощо;
- в) забезпечення рівня доходів від активних та пасивних операцій, достатнього для покриття витрат по депозитах (боргах) і досягнення необхідного рівня прибутковості акціонерного капіталу.

2. Метод оцінювання потреби в ліквідних коштах, який полягає у зіставленні загальної потреби в ліквідних коштах з наявними джерелами їх надходження, які перебувають у розпорядженні банку, має назву:

- а) метод фондового пулу;
- б) метод структурування фондів;
- в) метод показників ліквідності.

3. При використанні методу конверсії коштів необхідно:

- а) розподілити всі ресурси за джерелами формування залежно від оборотності за рахунками;
- б) за кожним із джерел не встановлюють вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідній формі;

в) об'єднати кошти з кожного джерела на фінансування відповідних активів.

4. Збалансована стратегія управління активами і пасивами реалізується на практиці застосуванням спеціальних підходів, таких як:

- а) леверидж;
- б) концентрація;
- в) метод управління розривом.

5. При використанні методу загального фонду необхідно:

а) розподілити всі ресурси за джерелами формування залежно від оборотності за рахунками;

б) за кожним із джерел не встановлюють вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідній формі;

в) об'єднати кошти з кожного джерела на фінансування відповідних активів.

6. Метод визначення потреби банку в ліквідних коштах, за яким оцінюється різниця між залученням та використанням коштів у плановому періоді – це:

- а) метод джерел та використання коштів;
- б) метод структури коштів;
- в) метод показників ліквідності;
- г) метод розподілу коштів.

7. Незбалансоване за строками управління активами і пасивами обов'язкове супроводжується:

- а) зростанням ризиків;
- б) зростанням доходів;
- в) зниженням ризиків і зростанням доходів;
- г) усе залежить від кон'юнктури ринку.

8. Стратегія збалансованого управління активами і пасивами полягає в тому, що:

а) у банку реструктурують пасиви в напрямку мінімізації витрат за залученими коштами, що дає можливість збільшити прибуток і капітал;

б) банки розглядають свої портфелі активів і пасивів як єдине ціле, визначаючи роль сукупного портфеля в одержанні високого прибутку за прийняттого рівня ризику;

в) прибуток банку максимізується за рахунок управління розміщенням коштів.

9. Управління активами і пасивами банку на основі розриву між чутливими до зміни відсоткових ставок активів і чутливими до зміни відсоткових ставок пасивів – це:

а) ГЕП-менеджмент;

б) дюрація;

в) резервування;

г) спред.

10. Негативно класифіковані активи – це:

а) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в портфелі банку на продаж, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;

б) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 75% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;

в) активи, класифіковані за III, IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;

г) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями.

Тема 6

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

6.1 Необхідність і сутність управління ризиком.

6.2 Види ризиків банківської діяльності.

6.3 Ризики необанків.

6.4 Оцінка банківських ризиків.

6.5 Процес управління ризиками.

6.6 Методи управління ризиками.

6.1 Необхідність і сутність управління ризиком

Під *ризиком* розуміють ситуативну характеристику (властивість) діяльності, що відбувається в умовах невизначеності і визначається ймовірними наслідками (відхиленнями від цілей). Можна приймати рішення та запроваджувати дії, направлені на зменшення ризику, але позбутися його неможливо. Ситуації, коли ризик відсутній, в економіці майже не зустрічаються. Більшість ситуацій, яким притаманний ризик, є дуже важко прогнозованими та контрольованими. Це є причиною того, що навіть ідеальні з першого погляду рішення можуть привести до збитків.

Банківські ризики, як і ризики в інших видах комерційної діяльності, перш за все пов'язують з фінансовими втратами, що виникають у випадку їх реалізації.

Головною задачею діяльності банків є отримання максимального прибутку, що обмежується ймовірністю зазнати збитків: чим більший ризик, тим більше шансів отримати прибутки (або зазнати збитків). Можна сказати, що ризик - це вартісне вираження ймовірної події, що веде до отримання додаткових прибутків або несення незапланованих втрат.

Рівень конкретного ризику банку, пов'язаний з тією чи іншою подією, постійно змінюється, що відбувається внаслідок динамічного характеру зовнішнього оточення банків, впливу зовнішнього середовища. Це змушує банк постійно уточнювати своє місце і оцінку ризику своєї діяльності на ринку,

переоцінювати відносини з клієнтами і якість власних активів і пасивів, а отже, вибирати оптимальну політику у сфері управління банківськими ризиками.

Розглядаючи ризик як об'єкт управління, слід зазначити, що опис стану такого об'єкта відбувається за допомогою процесів ідентифікації, вимірювання, аналізу та оцінки. Зміни в оцінках ризику можуть відбуватися за рахунок його нейтралізації та мінімізації наслідків (рис. 6.1).

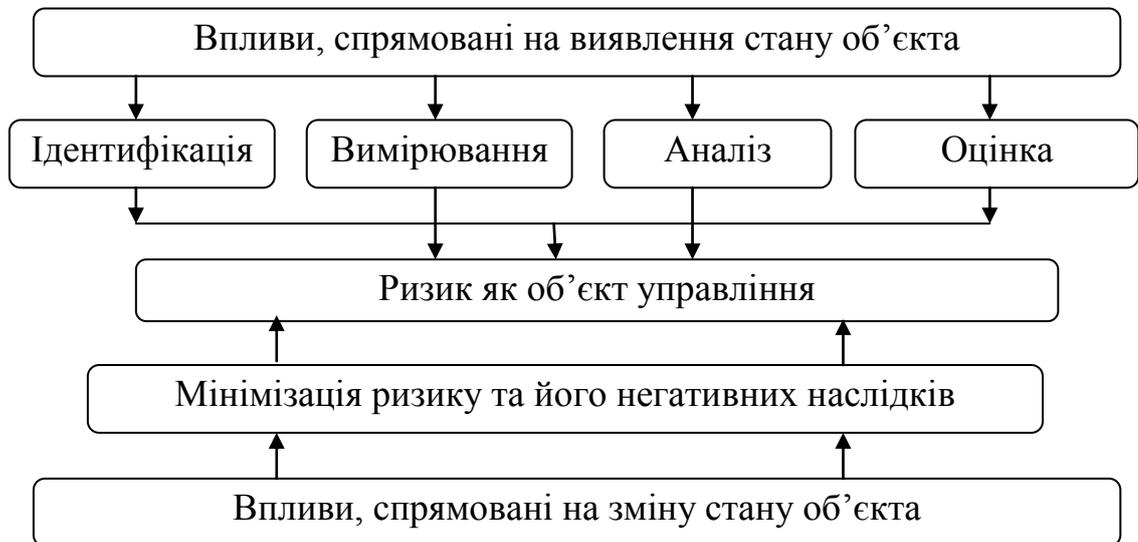


Рисунок 6.1 – Керуючі впливи на ризик як об'єкт управління

Процес ідентифікації ризику полягає у виявленні та описі його елементів, тобто у визначенні основних параметрів ризикової ситуації (що, де, коли, як и чому може призвести до відхилення від цілей). *Вимірювання* передбачає кількісне визначення параметрів ризику. Як правило, воно пов'язано із визначенням імовірності ризику та його наслідків. Під *аналізом ризику* розуміють процес виявлення можливих альтернатив рішення конкретної проблеми та визначення наявності ризику в наявних альтернативах, а також потенційних наслідків, які можуть виникнути в результаті реалізації кожної альтернативи. Оскільки ризик як об'єкт оцінки вимагає визначення відповідності його рівня певним критеріям, то *оцінка ризику* означатиме співставлення варіантів рішень (дій) за визначеними оцінними критеріями.

На рівень ризику можуть впливати такі фактори (рис. 6.2):



Рисунок 6.2 – Фактори, що впливають на рівень ризику

Під *управлінням ризиком* розуміють систему заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку і мінімізацію наслідків виникнення ризику, які забезпечують оптимальне співвідношення між рівнями дохідності і ризику за операціями банку.

Управління ризиком проводиться у певній послідовності (рис. 6.3.):



Рисунок 6.3 – Послідовність дій при управлінні ризиком

Начальним етапом збору необхідної інформації є проведення поточного аналізу ризиків. Наступним кроком буде проведення динамічного аналізу результатом якого буде побудова прогностного балансу на майбутні періоди. По завершенні цього етапу проводиться розробка сценаріїв із застосуванням різноманітних методів управління для оптимізації рівня ризику.

6.2 Види ризиків банківської діяльності

Під *банківським ризиком* прийнято розуміти можливу загрозу втрати банком частини ресурсів, недоодержання доходів або створення додаткових видатків у результаті здійснення фінансових операцій. З огляду на специфіку банківського продукту ризик є обов'язкове і неодмінне явище банківського

бізнесу. Національний банк серед основних банківських ризиків виокремлює такі, як кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни відсоткової ставки, ринковий ризик, валютний ризик, юридичний ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації та стратегічний ризик.

В економічній літературі виокремлюють значно більше видів ризиків, притаманних банківській системі, і критеріїв їх оцінки. Для ефективного управління банківськими ризиками можна класифікувати їх за різними критеріями: із причин виникнення, за функціональними видами, за масштабами і т. ін.

Класифікаційні ознаки ризику:

За сферами виникнення: внутрішні та зовнішні ризики

Залежно від етапу вирішення проблем ризики поділяються на:

- ризики, що виникають на етапі прийняття рішень – помилки в застосуванні методів визначення рівня ризику через недолік інформації чи її низьку якість;

- ризики, що виникають на етапі реалізації рішень – помилки в реалізації правильного рішення, несподівані зміни суб'єктивних умов.

По можливості диверсифікованості ризику поділяється на:

- систематичний – ризик, властивий тій чи іншій сфері діяльності;

- специфічний – ризик, пов'язаний з одержанням доходу від конкретної операції.

За характером обліку банківські ризики поділяються на: ризики за балансовими операціями та за позабалансовими операціями.

До **зовнішніх** належать ризики, виникнення яких зумовлене змінами у зовнішньому середовищі й безпосередньо не пов'язані з діяльністю самого банку.

До **внутрішніх** належать ризики, що виникають безпосередньо в процесі діяльності банку й зумовлені кількістю його клієнтів, партнерів, зв'язків, спектром банківських операцій і послуг. Внутрішні ризики порівняно із зовнішніми краще піддаються ідентифікації та оцінці.

У свою чергу *внутрішні ризики* за сферою виникнення поділяються на фінансові та функціональні.

Фінансові ризики визначаються ймовірністю фінансових втрат і пов'язуються з непередбаченими змінами обсягів, структури, дохідності та вартості активів і пасивів банку (кредитний, ризик ліквідності, валютний і ринковий ризики, відсотковий ризик, ризик зміни ресурсної бази та ін.).

Функціональні ризики виникають внаслідок створення і впровадження нових банківських продуктів та послуг, неможливості здійснення своєчасного і повного контролю за фінансово-господарським процесом банку тощо. До їх складу належать технологічний ризик, ризик зловживань, документарний ризик, ризик трансакції, операційний ризик, стратегічний ризик, ризик впровадження нових банківських продуктів, юридичний ризик і ризик втрати репутації.

До *економічних ризиків* також можна віднести загальний стан розвитку економіки, рівень інфляції, рівень доходів громадян, податковий тягар підприємств та ін.

Політичний ризик – це можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку внаслідок зміни державної політики. Політичний ризик пов'язаний з можливими змінами в політиці уряду і пріоритетними напрямками його діяльності. Врахування цього ризику особливо важливе у країнах з мінливим законодавством, відсутністю традицій і культури підприємництва.

Правові банківські ризики виникають у випадку непередбаченої зміни законодавства, що регулює банківську діяльність або діяльність клієнтів банку, а також у випадку відсутності законодавчого регламентування тих або інших банківських операцій.

Соціальні ризики зумовлені національними особливостями, можливими ідеологічними і релігійними розбіжностями, національними конфліктами, різним рівнем життя населення.

Ризик інфляції зумовлений виникненням збитків чи скороченням розмірів прибутку банку внаслідок девальвації національної грошової одиниці та знецінювання банківських активів і власного капіталу банку. Інфляція тією

чи іншою мірою супроводжує всі економічні процеси, тому банки не можуть істотно вплинути на неї. У зв'язку зі специфікою своєї посередницької діяльності банки можуть використовувати високі темпи інфляції для підвищення прибутковості своїх операцій за рахунок значного приросту грошової маси і дії кредитного мультиплікатора в процесі кредитування клієнтів.

Форс-мажорні ризики виникають у випадку війни, пожежі, повені, землетрусу або інших стихійних лих.

Кредитний ризик – це ризик непогашення основного боргу позичальником і несплати процентів по банківських позиках.

Процентний ризик – це ризик зниження вартості власного капіталу, викликаний зміною ринкових процентних ставок. Цей ризик впливає як на прибутковість банку, так і на економічну вартість його активів, зобов'язань та позабалансових інструментів.

Валютний ризик – це ймовірність того, що зміна курсів іноземних валют призведе до зниження прибутків або збитків унаслідок зміни ринкової вартості валютних активів і пасивів.

Ризик ліквідності – це небезпека виникнення проблеми нестачі ліквідних активів для забезпечення виконання власних зобов'язань банку. Ризик ліквідності важко підлягає вимірюванню, оскільки на цей показник впливає багато факторів. Управління цим ризиком здійснюється шляхом дотримання встановлених Національним банком обов'язкових нормативів ліквідності, а також шляхом узгодження строків розміщення активів і повернення залучених банком коштів

Ринковий ризик – ризик втрат по балансових і позабалансових) позиціях, пов'язаних із коливанням ринкових цін і котирувань цінних паперів.

Технологічний ризик – це ризик можливих втрат банку, пов'язаних із використанням технічних засобів, високотехнологічного обладнання і технологій. Рівень технологічного ризику оцінюється розміром фінансових втрат банку, які виникають внаслідок технічних помилок і збоїв, а також

додатковими витратами на їх усунення. Типовим проявом технологічного ризику є збої у комп'ютерній мережі банку або системі електронних платежів.

Документарний ризик – це ризик можливих втрат банку, зумовлений виникненням помилок під час укладання угод, які можуть призвести до невиконання окремих положень угоди або взятих раніше зобов'язань, порушення судової справи тощо.

Операційний ризик - це ризик можливих втрат банку, який виникає внаслідок невідповідності між витратами банку на здійснення своїх операцій та їх результативністю. Рівень операційного ризику вимірюється за допомогою показників рентабельності окремих видів банківської діяльності.

Трансфертний ризик виникає у випадках, коли зобов'язанні боржника деноміновані не в національній валюті, а в іноземній. У цьому випадку валюта зобов'язань (кредиту або платіж може виявитися недоступною для позичальника незалежно від його фінансового стану.

Стратегічний ризик - це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає внаслідок необґрунтованих управлінських рішень, неналежної реалізації рішень і неадекватного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Юридичний ризик - це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає внаслідок порушення або недотримання банком вимог законів, підзаконних нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також можливості двозначного тлумачення встановлених законів або правил.

Ризик впровадження нових продуктів - це ризик можливих втрат банку, який виникає внаслідок недосягнення запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій або технологій. Цей вид ризику є складовою маркетингових ризиків і супроводжує діяльність банку, пов'язану з розробкою і впровадженням нових банківських продуктів і послуг з метою розширення клієнтської бази, виходом на нові сегменти ринку тощо.

Ризик втрати репутації - це ризик можливих втрат банку, який виникає зв'язку з неспроможністю банку підтримувати свою репутацію як надійної та фінансово стійкої установи. Проявом ризику втрати репутації є скорочення клієнтської бази або відтоку депозитів.

Ризик зловживань - це ризик можливих втрат банку, зумовлений шахрайством, розтратами, оприлюдненням конфіденційної інформації працівниками банку, використанням конфіденційної інформації керівництвом банку у власних цілях.

Функціональні ризики порівняно з фінансовими важче ідентифікувати та кількісно оцінити. Для мінімізації функціональних ризиків банки вдосконалюють системи внутрішнього аудиту, розвивають схеми документообігу, розробляють внутрішні методики оцінки ефективності окремих банківських операцій. Мінімізації цих видів ризиків також сприяє продумана матеріально-технічна та кадрова політика банку.

6.3 Ризики небанків та управління ними

Ефективне управління бізнес-моделями небанків вимагає стратегічного мислення та проактивного підходу до управління ризиками. Щоб успішно керувати цим динамічним бізнесом, небанки повинні постійно впроваджувати інновації, дотримуючись нормативно-правових норм.

Відповідність нормативним вимогам передбачає дотримання різноманітних законів і нормативних актів, пов'язаних із банківською діяльністю, захистом даних, боротьбою з відмиванням грошей (AML) і вимогами «знай свого клієнта» (KYC). Небанки повинні встановити надійні рамки відповідності, щоб забезпечити виконання цих зобов'язань.

Крім того, впровадження надійних практик управління ризиками має життєво важливе значення для небанків для виявлення та пом'якшення потенційних ризиків, що включає проведення регулярних внутрішніх аудитів, впровадження суворих заходів захисту даних і встановлення ефективних процедур AML і KYC.

Головними ризиками необанків є:

Загрози кібербезпеці в цифровій сфері. Все більш цифровому світі загрози кібербезпеці становлять значні ризики для операцій необанку. Оскільки необанки значною мірою покладаються на технології для своїх послуг, захист даних клієнтів і забезпечення безпеки транзакцій є першорядними. Цифрові банки повинні впроваджувати надійні заходи кібербезпеки для захисту від таких загроз, як спроби злому, витік даних, фішингові атаки та зараження шкідливим програмним забезпеченням. Це передбачає використання методів багатофакторної автентифікації, методів шифрування для передачі конфіденційних даних, регулярних перевірок безпеки та постійного моніторингу систем на наявність підозрілих дій. Крім того, інвестиції в навчальні програми з кібербезпеки для співробітників є надзвичайно важливими.

Питання конфіденційності даних. Оскільки необанки збирають і обробляють величезні обсяги даних клієнтів, забезпечення конфіденційності даних стає критичним аспектом їх діяльності. Зміцнення довіри та прозорості з клієнтами є ключовим фактором для підтримки лояльної клієнтської бази. Прозорість відіграє важливу роль у зміцненні довіри. Neobanks повинні відкрито спілкуватися з клієнтами про те, як їхні дані використовуються, зберігаються та обмінюються. Надаючи регулярні оновлення щодо практики конфіденційності та дозволяючи клієнтам контролювати свою особисту інформацію, необанки можуть сприяти довірі серед своїх користувачів.

Фінансова стабільність має вирішальне значення для довгострокового успіху необанків. Оскільки вони працюють на висококонкурентному ринку, впровадження ефективних стратегій для забезпечення сталого зростання в умовах нестабільності є важливим. Диверсифікація потоків доходів є однією з таких стратегій, яку можуть застосувати необанки. Пропонуючи низку фінансових продуктів, таких як ощадні рахунки, позики, інвестиції чи страхові послуги, необанки можуть зменшити залежність від будь-якого окремого джерела доходу.

Необанки також повинні зосередитися на підтримці належного рівня ліквідності та показників достатності капіталу. Ретельно відстежуючи свої фінансові показники та проводячи стрес-тести, необанки можуть виявити потенційні вразливі місця та вжити проактивних заходів для їх усунення.

6.4 Оцінка банківських ризиків

Кількісно рівень ризику може виражатися в абсолютних і відносних показниках. В абсолютному визначенні ризик є розміром можливих втрат (збитків), яких може зазнати банк при здійсненні певної операції або послуги. Виділяють два види втрат, які супроводжують ризикові операції (рис. 6.в):

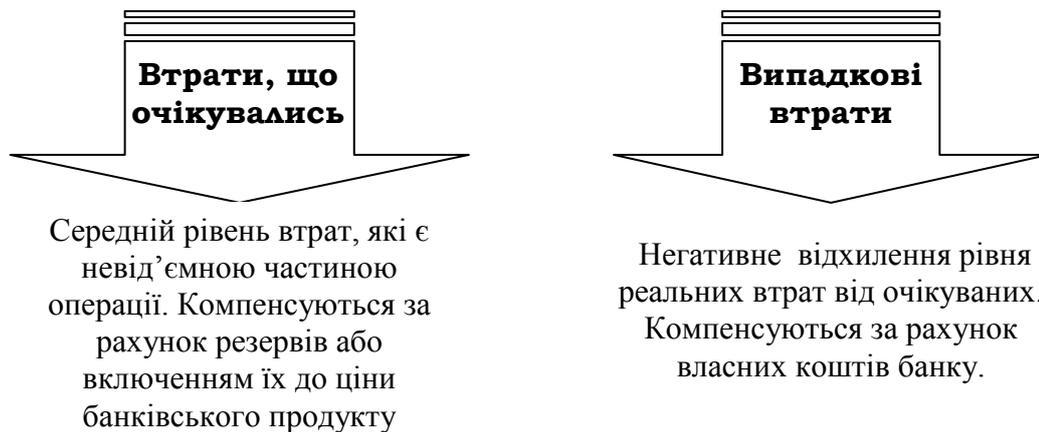


Рисунок 6.4 – Види втрат, які супроводжують ризикові операції

Відношення розміру ймовірних втрат до показника, що характеризує банківську діяльність (наприклад, прибуток банку), є відносним визначенням ризику. У зв'язку з тим, що ризик є ймовірною категорією, його рівень може змінюватися у межах від 0 до 1 (рис. 6.5).

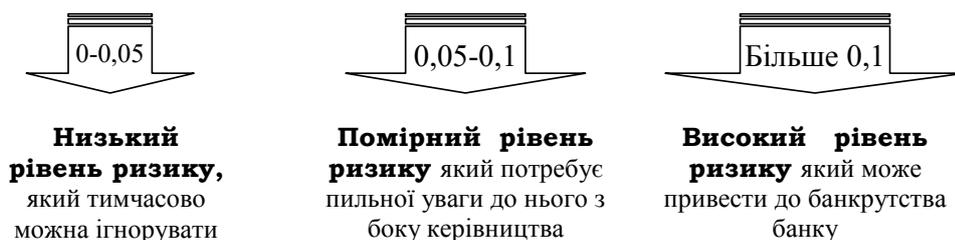


Рисунок 6.5 – Критерії оцінки рівня ризику

В економічній літературі критеріальні рівні ступеня припустимого загального ризику банку визначені в межах від 0 до 0,1. При цьому рівень ризику може коливатися у таких межах:

Під **низьким** розуміють ризик, реалізація якого не загрожує життєдіяльності банку, і дозволяє отримати прибуток практично без втрат. У такому випадку ризик оцінюють, виходячи з розміру недоотриманого прибутку.

Помірний рівень ризику характеризується втратами приблизно до 30% суми, витраченої банком на здійснення операції, які покриваються за рахунок наявних створених резервів і не вимагають збільшення відрахувань до резервних фондів. Потенційні втрати надходжень або капіталу внаслідок помірною кредитного ризику є контрольованими.

Високий рівень ризику передбачає втрати рівні коштам вкладеними у операцію (наприклад – безнадійні кредити). Потенційні втрати надходжень або капіталу у випадку реалізації високого рівня ризику є значними і можуть призвести до виникнення кризи в діяльності банку і, як наслідок, його банкрутства.

Для визначення рівня ризику банки мають створювати відповідні системи оцінювання ризику, які б формалізували процес вимірювання та розрахунків. Такі системи повинні визначати три компоненти ризику (рис. 6.6):

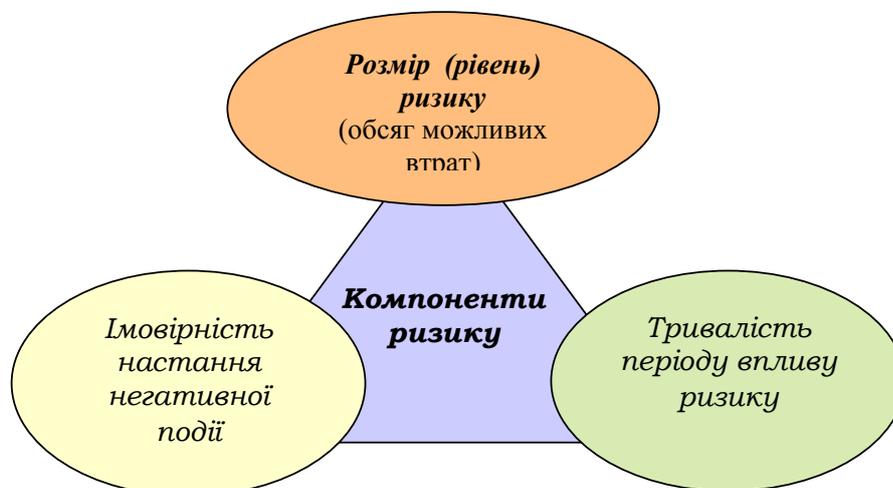


Рисунок 6.6 – Компоненти системи оцінки рівня ризику

Розмір можливих втрат можна оцінити за допомогою методів кількісного аналізу. На сьогодні найбільш поширеними методами кількісного аналізу рівня ризику є (рис. 6.7):

статистичні методи	метод аналізу доцільності витрат	аналітичний метод
Методи кількісного аналізу рівня ризику		
метод експертних оцінок	метод використання аналогів	метод коефіцієнтів

Рисунок 6.7 – Методи кількісного аналізу рівня ризику

Статистичний метод широко застосовується й у тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу фірма має у своєму розпорядженні значний обсяг аналітико-статистичної інформації з необхідних елементів аналізованої системи за n-кількість періодів часу. Під час проведення аналізу використовуються дані, що стосуються результативності здійснення розглянутих дій. При використанні цього методу ступінь ризику виражається через величину середньоквадратичне відхилення від очікуваних величин.

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтується на тому, що в процесі банківської діяльності витрати з кожного конкретного напрямку, а також з окремих елементів мають неоднаковий ступінь ризику. Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Рациональність такого підходу полягає в тому, що він дає можливість виявити «вузькі» місця в діяльності банку з погляду ризикованості, а потім розробити шляхи їх ліквідації.

Аналітичний метод полягає в тому, що в процесі зіставлення і порівняння між собою діаграм визначаються «ключові» індикатори, які найбільше впливають на результат проекту, потім - їх критичні значення для проекту. Наприклад, якщо проект фінансується за рахунок кредитів, то критичним значенням буде та мінімальна величина відсоткової ставки, за якої проект не принесе прибутку, але й не завдасть збитків.

Метод визначення рівня ризику шляхом *експертних оцінок* порівняно з іншими методами має більш суб'єктивний характер. Ця суб'єктивність є наслідком того, що група експертів, яка займається аналізом ризику, висловлює власні суб'єктивні судження як про наявність і рівень ризику, так і про перспективи його розвитку. Найчастіше цей метод застосовується за недостатньої кількості інформації або під час визначення рівня ризику такого напряму діяльності, що не має аналогів.

Метод використання аналогів полягає в тому, що під час аналізу рівня ризику певного напряму діяльності доцільно використовувати дані про розвиток таких самих аналогічних напрямів у минулому. Аналіз минулих факторів ризику здійснюється на підставі інформації, отриманої з різних джерел. Отримані в такий спосіб дані обробляються з метою виявлення залежностей між запланованими показниками діяльності й урахування потенційних ризиків.

У вітчизняній практиці найбільш поширеним методом оцінювання рівня ризику є *метод коефіцієнтів*, який полягає у розрахунку непрямих (відносних) показників ризикованості. Інформаційною базою в цьому випадку є статистична та фінансова звітність банків. До основних коефіцієнтів, за допомогою яких можна оцінити рівень банківських ризиків, належать мультиплікатор капіталу, рівень капіталізації, співвідношення власних і залучених коштів банку, залежність від міжбанківського кредитування, частка резервів на покриття кредитних ризиків в обсязі кредитного портфеля та ін.

За результатами кількісної оцінки рівня ризику порівнюється реальний (існуючий) ризик з допустимим і приймаються відповідні рішення. Також керівництво банку має враховувати, що існування ризику може передбачати декілька сценаріїв розвитку подій, що відрізняються як імовірністю настання негативної події, так і розміром можливих збитків банку.

6.5 Процес управління ризиками

Успішна діяльність банку в значній мірі залежить від організації процесу управління ризиками. Оскільки повністю уникнути ризику неможливо, мета

процесу управління має полягати у своєчасному виявленні потенційних відхилень у здійсненні операцій банку і мінімізації їх небажаних наслідків

Класичний цикл управління ризиками охоплює низку послідовних процесів: планування, аналізу, організації, мотивації та контролю (рис.6.8).



Рисунок 6.8 – Процесний підхід до управління ризиками

Таким чином, цикл управління ризиками починається зі збору інформації про можливі джерела та фактори ризику, що існують як у внутрішньому середовищі комерційного банку, так і у його зовнішньому оточенні. На основі зібраної інформації формується перелік можливих ризиків під час проведення операцій банку. Виявлені ризики мають бути описані з точки зору наслідків прояву ризикової ситуації за допомогою кількісних і якісних показників, що визначає зміст процесу вимірювання ризиків. Результати встановлення рівня ризику потребують ретельного аналізу причин і факторів, що зумовили той чи інший рівень ризиків, а також можливих альтернатив розвитку ризикової ситуації. Результати оцінки ідентифікованих ризиків є підґрунтям для розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо впливу на ризикову ситуацію.

Таким чином, урахування розроблених концептуальних основ управління ризиками банку та послідовне проходження всіх його етапів: сприятиме зниженню фактора невизначеності діяльності за рахунок посилення контролю та підвищення готовності банку до небажаних подій; дозволить своєчасно використовувати потенціал збільшення її ефективності як за рахунок підвищення результатів, так і завдяки оптимізації ресурсного забезпечення активних операцій; сприятиме поліпшенню відносин з клієнтами за рахунок налагодження двостороннього комунікаційного процесу.

6.6 Методи управління ризиками

Якість і результат управління комерційними ризиками значною мірою залежать від відповідності обраних методів управління виявленим у ході аналізу та оцінки чинникам ризику. Основними типами методів управління ризиками вважають методи ухилення від ризику, його локалізації, дисипації, компенсації (табл. 6.1).

Доцільно до основних типів методів управління ризиками додати його прийняття. Така пропозиція має підґрунтям той факт, що певні ситуації в діяльності банку не залишають менеджерам можливості запобігти втратам, а

управлінські рішення в такому разі мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення.

Таблиця 6.1

Типологія методів управління ризиками

Тип методів управління ризиками	Зміст
1. Ухилення від ризику	Свідома відмова від прийняття рішень, які будь-яким чином сприятимуть виникненню ситуації ризику
2. Локалізація	Розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки виникнення ризикової ситуації не впливали на реалізацію управлінського рішення
3. Дисипація	Розподіл ризику між різними об'єктами
4. Компенсація	Створення попереджувальних умов, що виключають виникнення причин і факторів ризику

Кожному типу методів відповідає конкретний набір способів управління ризиком, який полегшує керівникові вибір способів і засобів впливу на виникаючі ситуації ризику.

Незважаючи на універсальність більшості методів управління ризиками, кожен з них має свої особливості, переваги та обмеження щодо застосування у діяльності банку і. Тому прийняття управлінських рішень має бути науково обґрунтованим, щоб забезпечити економічну доцільність здійснення витрат на впровадження того чи іншого методу.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття ризику як економічної категорії.
2. За якими критеріями класифікують банківські ризики?
3. Які елементи включає в себе система управління банківськими ризиками?
4. Охарактеризуйте основні причини виникнення кредитного ризику.
5. Назвіть основні методи управління кредитним ризиком.
6. Що прийнято розуміти під терміном «кредитний ризик» у банківській діяльності?
7. Дайте характеристику кредитного ризику залежно від рівня здійснення аналізу ринку і типу позичальника.

8. Які методи зменшення кредитного ризику застосовують банки?

9. Охарактеризуйте поняття «процентний ризик». Розкрийте види процентного ризику.

10. Охарактеризуйте ризик банківської ліквідності і методи його зниження.

Тестові завдання

1. Ефективне управління банківськими ризиками передбачає:

- а) повне уникнення ризиків;
- б) оцінювання величини ризику;
- в) застосування методів зниження ризиків;
- г) указане в пунктах б), в).

2. До методів управління кредитними ризиками належить:

- а) створення резерву для відшкодування можливих втрат дебіторської заборгованості;
- б) створення резервного фонду;
- в) створення резерву для відшкодування можливих втрат кредитними операціями;
- г) створення резерву на покриття втрат від операцій з цінними паперами.

3. Який з фінансових ризиків завжди присутній в першій десятці ризиків банківської діяльності згідно рейтингу CSFI та PwC?

- а) кредитний ризик;
- б) ризик ліквідності;
- в) ризик кредитних спредів;
- г) валютний ризик.

4. Ризик кредитних спредів – це ризик:

- а) перевищення депозитних ставок над кредитними;
- б) зниження фондових індексів;
- в) перегляду процентних ставок;
- г) зростання депозитних ставок.

5. Що таке портфельний кредитний ризик:

- а) ризик неповернення найвагомшого кредиту в портфелі;

б) найменший із кредитних ризиків, характерних для угод у портфелі;
 в) середньозважена величина ризиків щодо всіх угод кредитного портфеля, де показниками є частки сум угод у загальній сумі кредитного портфеля;

г) сума всіх ризиків щодо угод у портфелі?

6. До чинників, які збільшують ризик кредитного портфеля банку, належать:

а) надмірна концентрація кредитів в одному із секторів економіки та недосконала структура портфеля, якщо його сформовано лише з урахуванням потреб клієнтів, а не самого банку;

б) надмірна диверсифікація, що призводить до погіршення якості управління та валютний ризик кредитного портфеля;

в) недостатня кваліфікація персоналу банку;

г) всі відповіді правильні.

7. Який показник характеризує міру (ступінь) кредитного ризику:

а) ймовірність того, що позичальник буде оголошений банкрутом;

б) ймовірність того, що позичальник може не виконати своїх зобов'язань перед банком;

в) ймовірність того, що позичальник не надасть належне забезпечення кредиту;

г) ймовірність того, що банк занадто схвально оцінить кредитоспроможність позичальника?

8. Відсотковий ризик – це:

а) один із видів фінансових та інвестиційних ризиків, для якого характерне виникнення фінансових втрат, пов'язаних із зміною середньої ставки відсотка;

б) загроза втрат, пов'язаних зі зміною курсів іноземних валют під час здійснення угод з їх купівлі-продажу;

в) ймовірність економічних втрат у результаті зростання відсоткової ставки;

г) ймовірність економічних втрат у результаті зниження відсоткової ставки.

9. *Валютний ризик – це:*

а) загроза втрат, пов'язаних зі зміною курсів іноземних валют під час здійснення угод з їх купівлі-продажу;

б) загроза втрат пов'язаних із вибором неправильної валютної позиції банком;

в) загроза втрат при девальвації національної валюти;

г) усі варіанти відповідей правильні.

10. *Лімітування ризику має на меті:*

а) дотримання максимальної частки високоліквідних акти вів у складі майна підприємства;

б) встановлення граничного рівня позикових коштів у господарському обороті;

в) вибір декількох банків для розміщення депозитних вкладів.

Тема 7

УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

7.1 Принципи управління ліквідністю банку.

7.2 Стратегічні підходи до управління ліквідністю.

7.1 Принципи управління ліквідністю банку

Головною ознакою надійності комерційного банку є змога задовольняти потреби клієнтів на першу вимогу. Більш того, задачі стратегічного планування діяльності банку, які ми визначили як підвищення ринкової вартості банку та добробуту його власників і клієнтів, вимагають ефективного управління ліквідністю.

Згідно законодавства України: *ліквідність банку* – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та

строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати). Ліквідність банку великою мірою визначає його платоспроможність, яка залежить і від низки інших чинників, таких як розмір капіталу, спеціалізація та диверсифікація банківських послуг, загальний рівень ризикованості діяльності, співвідношення власних і залучених коштів.

Попит на ліквідні кошти виникає у банків з двох основних причин:



Потреба у грошових коштах підвищується також у разі настання строків погашення заборгованості за отриманими банком позиками, термінів платежів до бюджету та виплати дивідендів акціонерам.

Отже, проблеми ліквідності можуть виникнути як у разі здійснення пасивних операцій банку, так і внаслідок проведення активних операцій.

Джерела формування та напрями використання ліквідних коштів можна представити таким чином (рис. 7.1):



Рисунок 7.1 - Джерела формування та напрями використання ліквідних коштів

У банківській практиці попит і пропозиція на грошові кошти, як правило, не співпадають, що призводить до надлишків або нестачі ліквідності. Це може призвести до погіршення платоспроможності та втрати доходу банку, оскільки можливість залучення коштів з зовнішніх джерел має свої обмеження (рівень кредитоспроможності і репутація банку, рівень процентних ставок, обсяг потреби у ресурсах, ліквідність фінансового ринку і таке інше), а реалізація активів для підтримки ліквідності обмежує можливості отримання прибутку. Водночас, утримання ліквідних активів у обсягах, перевищуючих об'єктивну потребу також зменшує прибуток банку і його ринкову вартість, адже найліквідніші активи не генерують доходів.

Ліквідність має надзвичайно велике значення для всіх банківських установ, оскільки вона врівноважує передбачувані та непередбачені балансові коливання та забезпечує фінансування активів.

На рівень банківської ліквідності впливає ряд чинників як на макро так і на мікро- рівнях. Чинники, що найбільше впливають на банківську ліквідність на, можна об'єднати у чотири основні групи (рис. 7.2): 1) випадкові та надзвичайні; 2) сезонні; 3) циклічні; 4) довготермінові.

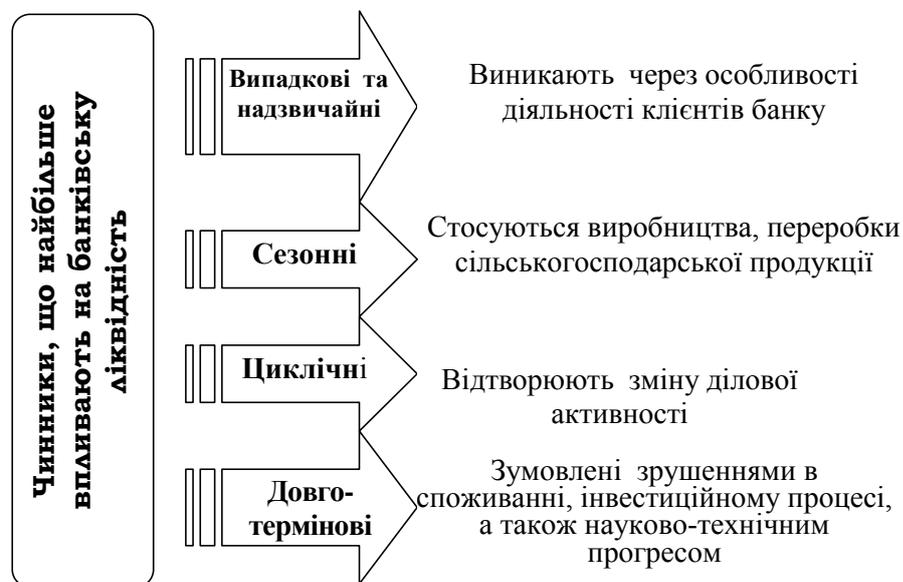


Рисунок 7.2 – Чинники, що найбільше впливають на банківську ліквідність

Ліквідність банківської системи формується під впливом зовнішніх факторів загальноекономічного характеру, найважливішими серед яких нині в Україні є: динаміка коштів уряду на рахунках у Національному банку України, інтервенції центрального банку на валютному ринку, динаміка готівки в касах банків та поза банками, результати використання Національним банком України відповідних механізмів та інструментів регулювання грошово-кредитного ринку в попередньому періоді.

На ліквідність банку впливають також й інші чинники, що надзвичайно несприятливо позначаються на всіх галузях економіки. Це такі як бюджетний дефіцит держави, стан інфляції, розбалансованість платоспроможного попиту на товари і їх пропозиції. Унаслідок впливу цих чинників навіть за відсутності недоліків у діяльності самого банку можуть виникнути проблеми з ліквідністю.

7.2 Стратегічні підходи до управління ліквідністю

Сьогодні комерційні банки у своїй практичній діяльності використовують три основні стратегії управління ліквідністю, які, по суті, є проявом загальних підходів до управління активами і пасивами банку (рис. 7.3):



Рисунок 7.3 – Стратегічні підходи до управління ліквідністю

Сутність **стратегії трансформації активів** полягає в нагромадженні високоліквідних активів, які у разі виникнення потреби у підтримці ліквідності можна швидко реалізувати. Відтак відбувається трансформація активів у

грошову форму. Стратегія трансформації активів є традиційним і найпростішим підходом до управління і здебільшого використовується невеликими банками, які не мають широких можливостей запозичення коштів та доступу на грошові ринки.

Відповідно до *стратегії комерційних позик* банк може підтримує свою ліквідність за рахунок розміщення ресурсів у короткострокові кредити, що своєчасно погашаються за нормального стану ділової кон'юнктури. Тобто банк кредитує підприємства лише на поповнення обігового капіталу або під створення товарних запасів та враховує виключно короткострокові цінні папери.

Якщо недискреційні перетворення активів наперед плануються з метою зіставлення операційних надходжень за договірними вимогами банку з операційними платежами за його зобов'язаннями, то такий підхід до управління ліквідністю називається *стратегією очікуваного доходу*. Сутність її полягає в тому, що за основу платежів банку в рахунок погашення кредитів приймаються майбутні доходи позичальників. Тобто акцент у діяльності банку із забезпечення своєї ліквідності робиться на оцінці ділового ризику операцій, котрі кредитуються. Стратегія очікуваного доходу може бути використана лише в умовах стабільної економіки, коли більшість підприємств має стійкий фінансовий стан.

За *стратегії запозичення*, потреби банку в ліквідних коштах задовольняються по мірі необхідності за рахунок купівлі грошей на ринку, що дає змогу уникнути нагромадження високоліквідних активів.

Оптимальною з точки зору збалансування ризику і вартості є *стратегія збалансованого управління ліквідністю*. За цією стратегією частина попиту на ліквідні засоби задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, а решта – за допомогою купівлі коштів на фінансовому ринку. Основною перевагою такого підходу є можливість банку вибирати найвигідніше поєднання різних джерел поповнення ліквідних коштів залежно від економічних умов та змін у ринкових цінах. Слід відзначити, що через високу вартість стратегії трансформації активів і значну ризикованість

стратегії запозичення більшість банків зупиняють свій вибір саме на цьому компромісному варіанті.

Наразі українські банки трансформують власні аналітичні напрацювання відповідно до світових вимог, тому питання розроблення підходів до управління потребують особливої деталізації та комплексності. Процес управління ліквідністю має бути інтегрований у консолідовану систему банківського менеджменту.

Завдання для самоконтролю

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «ліквідність банку».
2. На які групи активи розбиваються за ступенем ліквідності?
3. Які активи відносяться до високоліквідних?
4. Які активи відносяться до неприбуткових?
5. Які нормативи ліквідності для банків встановлені НБУ.
7. Визначте цілі та завдання управління ліквідністю банку.
8. Які фактори впливають на підвищення ризику ліквідності?
9. Яким чином здійснюється розрахунок потреби у ліквідних коштах.
10. Визначте основні причини виникнення попиту на ліквідні засоби.

Тестові завдання

1. *Ліквідність банку визначається як:*

- а) достатній обсяг власних оборотних коштів банку;
- б) здатність банку своєчасно задовольняти кредитні заявки клієнтів;
- в) здатність банку в будь-який момент виконувати свої грошові зобов'язання;
- г) здатність банку залучати грошові ресурси в будь-який час за будь-якою ціною.

2. *Ліквідність активів банку визначається:*

- а) здатністю перетворюватися в грошову форму за будь-якою вартістю;
- б) здатністю перетворюватися в грошову форму без втрати вартості;

- в) швидкістю перетворення активів у грошову форму;
- г) швидким перетворенням у грошову форму без втрати вартості.

3. До високоліквідних активів банку належать:

а) залишки в касі, на кореспондентських рахунках у НБУ, на кореспондентських рахунках в інших банках, високоліквідні цінні папери, кредити, надані надійним позичальникам;

б) робочі активи банку з терміном погашення до одного місяця;

в) залишки в касі, на кореспондентських рахунках в НБУ, на кореспондентських рахунках в інших банках, високоліквідні цінні папери;

г) залишки в касі, на кореспондентських рахунках у НБУ, на кореспондентських рахунках в інших банках, цінні папери, кредити з терміном погашення до одного місяця.

4. Платоспроможність банку – це його здатність:

а) відповідати за своїми зобов'язаннями в певні строки та в повному обсязі;

б) перетворювати свої активи в грошову форму;

в) збалансовано управляти своїми активами і пасивами;

г) у будь-який час залучити кошти на ринку за цінами, не вищими за ринкові.

5. Мета управління ліквідністю банку полягає в:

а) максимізації величини ліквідних активів;

б) мінімізації величини ліквідних активів;

в) підтриманні ліквідності банку на передбаченому законом рівні;

г) мета залежить від загальної стратегії управління фінансами банку.

6. Норматив короткострокової ліквідності Нб – це відношення:

а) високоліквідних активів до зобов'язань банку; б) ліквідних активів до короткострокових зобов'язань; в) ліквідних активів з початковим строком погашення до 1 року до короткострокових зобов'язань з початковим строком погашення до 1 року; г) ліквідних активів із початковим строком погашення до 3-х місяців до короткострокових зобов'язань із початковим строком погашення до 3-х місяців.

7. *Управління ліквідністю полягає в:*

- а) управлінні ліквідними коштами, а також управлінні графіками погашення позик;
- б) управлінні довгостроковими вкладками та позиками;
- в) управлінні середньозваженим терміном погашення зобов'язань;
- г) урівноваженні ризику ліквідності.

8. *До системи управління ризиком ліквідності належать такі складові:*

- а) політика і положення з управління ліквідністю і з управління активами-зобов'язаннями;
- б) адекватні та ефективні процедури і засоби контролю управління ризиком ліквідності;
- в) немає правильного варіанта відповіді;
- г) відповіді а) та б) правильні.

Тема 8

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

8.1 Мета та завдання управління прибутком банку.

8.2 Механізм управління прибутком банку.

8.1 Мета та завдання управління прибутком банку

Значна роль прибутку в забезпеченні стабільного розвитку банку та задоволенні інтересів його власників вимагає ефективного та безперервного управління ним.

Управління прибутком являє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень за процесами його формування, розподілу та використання. Забезпечення ефективного управління прибутком банку обумовлює ряд вимог до цього процесу (рис. 8.1):



Рисунок 8.1 – Вимоги до процесу управління прибутком

1) *Інтегрованість*. Будь-яке управлінське рішення прямо або опосередковано впливає на результати діяльності банку. Це визначає необхідність органічної інтегрованості системи управління прибутком узагальню систему управління банком;

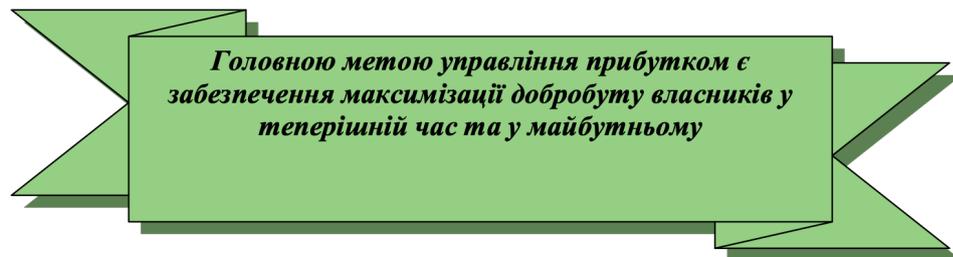
2) *комплексність*. Всі рішення, які приймаються в процесі формування і використання прибутку взаємозалежні та здійснюють прямий або непрямий вплив на кінцеві фінансові результати;

3) *динамічність*. Система управління прибутком повинна враховувати зміни факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та інших параметрів функціонування банку і вчасно реагувати на них;

4) *багатоваріантність*. У процесі підготовки і реалізації кожного рішення у сфері управління прибутком повинно враховувати альтернативні варіанти дій.

5) *стратегічне спрямування* означає поєднання поточних планів із загальною концепцією розвитку банківської установи. Якими б прибутковими не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, якщо вони вступають у протиріччя з стратегічними напрямками його розвитку, ослаблюють економічну базу формування високих прибутків в майбутньому періоді, вони повинні бути відхилені.

З урахуванням змісту процесу управління прибутком та вимог, що висуваються до нього, формуються його цілі та завдання.



Побудова системи управління прибутком вимагає визначення об'єктів такого управління. Система об'єктів управління прибутком банку повинна включати усі аспекти формування і розподілу прибутку. Наочно її можна представити наступним чином (рис. 8.2):

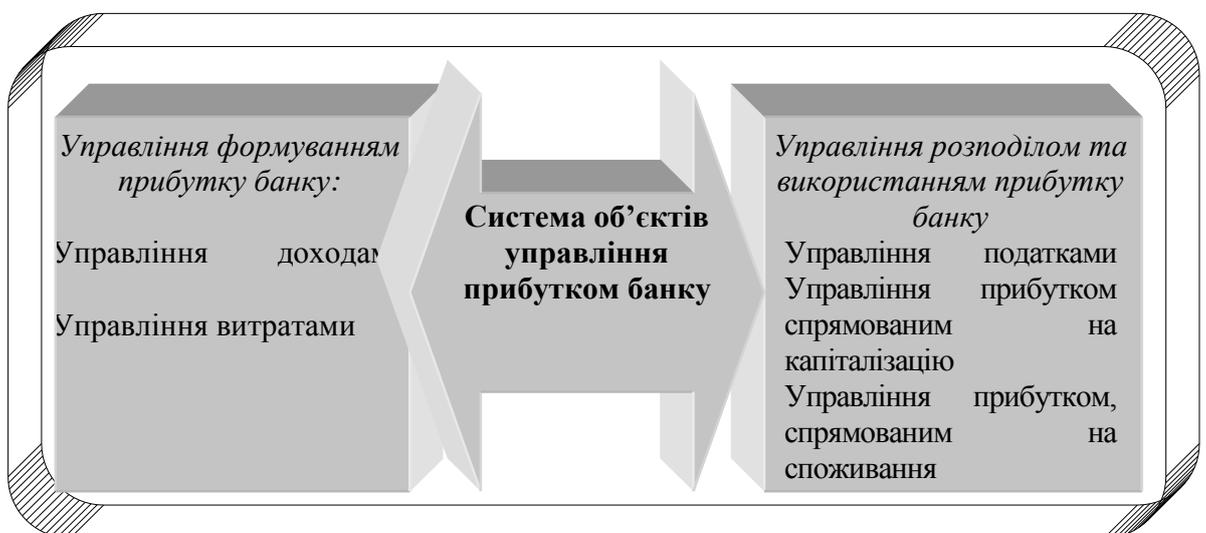


Рисунок 8.2 – Система об'єктів управління прибутком банку

Суб'єктами управління прибутком є комплекс підрозділів, що забезпечують управління прибутком банку.

8.2 Механізм управління прибутком банку

Процес управління прибутком базується на певному механізмі.

До складу *механізму управління прибутком* входять такі елементи: система конкретних прийомів і методів управління прибутком (планування, прогнозування, аналізу та контролю), важелі управління прибутком (ціноутворення, оподаткування, резервування, оптимізація витрат, мотивація) нормативно-правове забезпечення питань формування і розподілу прибутку (закони, укази, постанови, інструкції, положення, методичні вказівки та нормативи, які затверджуються як на рівні держави, так і на рівні банку), інформаційне забезпечення (внутрішні джерела інформації: дані бухгалтерського обліку, управлінської, статистичної та податкової звітності; зовнішні джерела інформації: статистичні джерела, законодавство, ЗМІ).

Оснoву механізму управління прибутком банку складають методи його планування. *Планування* як інструмент управління прибутком уявляє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі та ефективного використання відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому.

Для планування прибутку банку можуть використовуватись три основні взаємопов'язані системи (рис. 8.3):

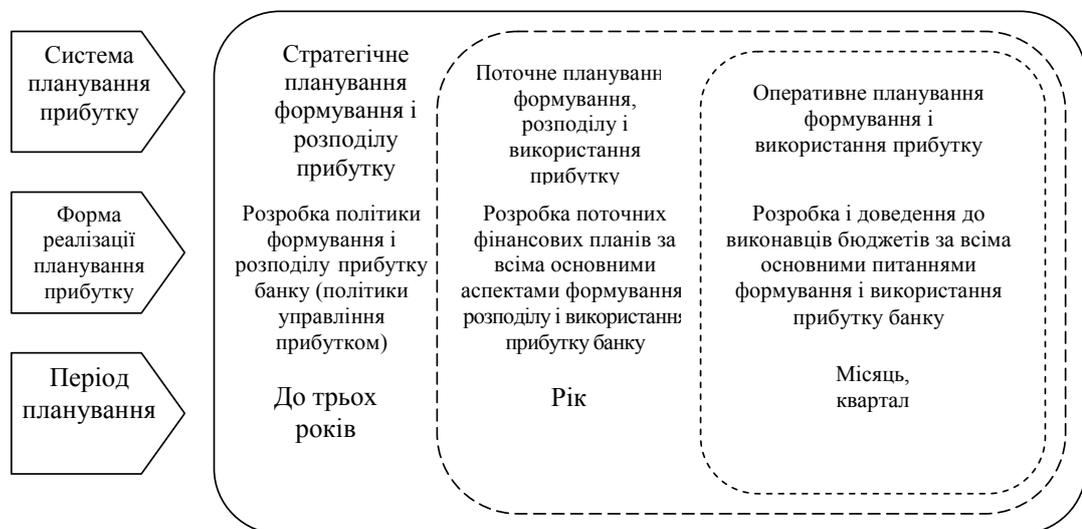


Рисунок 8.3 – Система планування прибутку банку

Стратегічне планування полягає у визначенні системи довгострокових цілей формування і розподілу прибутку відповідно до завдань розвитку банку та вибір найбільш ефективних шляхів їх реалізації.

Система *поточного планування* ґрунтується на цільових показниках визначеної стратегії, і полягає в розробці конкретних планів, вихідними передумовами для яких є планові обсяги фінансової діяльності, система розроблених нормативів і лімітів витрат, система чинних ставок податкових платежів та результати аналізу прибутку за попередні періоди.

Оперативне планування полягає в розробці системи бюджетів (бюджетуванні), які конкретизують завдання фінансової діяльності на порівняно близьку перспективу шляхом трансформації стратегічних показників в планові значення за статтями бюджетів банку.

Аналіз є важливим інструментом управління прибутком банку. **Аналіз прибутку** являє собою процес дослідження умов та результатів його формування і використання з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним.

Наочно зміст аналізу прибутку можна представити так (рис. 8.4):



Рисунок 8.4 – Складові аналізу прибутку банку

Для вирішення конкретних задач управління прибутком використовується методи аналізу які дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів його формування, розподілу та використання як в статистиці, так

і в динаміці (горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, декомпозиційний аналіз прибутку на капітал (ROE), факторний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз ризиків).

Регулювання полягає у підтримці в системі управління прибутком заданих параметрів, що забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування системи управління прибутком та здійснюється під час оперативного управління на основі контролю й аналізу.

Контроль в управлінні прибутком являє собою процес перевірки реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання у банку для своєчасного виявлення та коригування відхилень фактичних результатів від передбачуваних бюджетами, фінансовими планами або нормативами.

Завдання для самоконтролю

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність прибутку банку та основні засади управління ним
2. Охарактеризуйте мету та основні завдання управління прибутком банку.
3. Охарактеризуйте джерела та механізм формування прибутку банку.
4. Розкрийте сутність управління формуванням прибутку банку
5. Охарактеризуйте механізм розподілу прибутку банку.
6. Розкрийте сутність управління процесом розподілу прибутку банку
7. Пояснить значення управління прибутком банку у фінансовому менеджменті.
8. Охарактеризуйте методи управління прибутком банку.
9. Охарактеризуйте механізм управління прибутком банків.
10. Розкрийте сутність управління прибутковістю та ефективністю діяльності банку.

Тестові завдання

1. Які складові з наведеного переліку приносять банку доходи?

- а) вкладення капіталу в асоційовані компанії;
- б) кошти бюджету та позабюджетних фондів;
- в) кредити, надані фізичним особам;
- г) кредити, отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;
- д) основні засоби та нематеріальні активи;
- ж) цінні папери на продаж

2. *Витрати банку поділяються на:*

- а) сплачені проценти за залученими банком коштами і витрати за банківськими операціями;
- б) операційні та неопераційні витрати;
- в) комісійні та некомісійні витрати.

3. *Чиста процентна маржа визначається як:*

- а) різниця між процентними доходами та процентними витратами;
- б) відношення різниці між процентними доходами та процентними витратами до активів банку;
- в) відношення непроцентного прибутку до активів банку.

4. *За позитивного дисбалансу активів та пасивів прибуток буде зростати, якщо:*

- а) ставки на ринку знизяться;
- б) ставки на ринку зростуть;
- в) ставки залишаться стабільними;
- г) точно визначити неможливо.

5. *Як вплине на маржу банку зміна ринкової ставки проценту за наявності негативного дисбалансу активів та пасивів:*

- а) маржа зросте;
- б) маржа знизиться;
- в) маржа не зміниться;
- г) точно визначити неможливо?

6. *Показник чистого спреду розраховується як:*

- а) відношення процентного прибутку до загальних активів;
- б) різниця між процентними доходами та процентними витратами;
- в) різниця між середньозваженими процентними ставками активними та пасивними операціями.

7. Частка операційних відношення до чистого доходу:

- а) адміністративних витрат;
- б) відсоткових витрат за дисконтами і кредитами інших банків;
- в) витрат на утримання персоналу;
- г) витрат на утримання матеріальної бази банку.

8. Мінімальним значенням чистої процентної маржі, за якого робота банку вважається ефективною, є:

- а) 2%; б) 4,5%; в) 10%; г) 15,5 %; д) інша відповідь.

9. Розмір річного, щоквартального, щомісячного і щоденного операційного прибутку банку, що забезпечує не тільки покриття всіх витрат, а й необхідне зростання величини капіталу банку, це:

- а) достатня операційна маржа;
- б) чистий процентний дохід;
- в) чистий комісійний дохід;
- г) чистий спред.

10. Показник чистого спреду розраховується як:

- а) відношення процентного прибутку до загальних активів;
- б) різниця між процентними доходами та процентними витратами;
- в) різниця між середньозваженими процентними ставками за активними та пасивними операціями.

Тема 9

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

9.1 Сутність та причини кризи банківських установ.

9.2 Сутність антикризового управління банку.

9.3 Діагностика кризи банку.

9.1 Сутність та причини кризи банківських установ

Сучасній стан розвитку банків характеризується бурхливими коливаннями, які, з одного боку, мають стимулюючий ефект, а з іншого – є причиною порушення стійкості та надійності банківської системи взагалі. В умовах нестійкої рівноваги ринкової економіки, такі порушення призводять до паралізації платіжної системи, коливань курсу національної валюти, викликають загострення політичної ситуації.

Банківська криза характеризується різким збільшенням частки сумнівної та безнадійної заборгованості в кредитних портфелях банків, зростанням їх збитків у зв'язку з переоцінкою непокритих ринкових позицій, зменшенням реальної вартості банківських активів. Все це веде до масового погіршення платоспроможності банків та відображає нездатність банківської системи здійснювати ефективний розподіл фінансових ресурсів

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють багато видів банківських криз. Всі банківські кризи мають не тільки різну природу, причини походження і форми прояву, але й різні параметри і характеризуються різними наслідками для окремого банку, всього банківського сектора чи економіки в цілому.

Залежно від масштабу та ступеня дестабілізуючого впливу на економіку банківські кризи можна поділити на три типи:

- які діють на мікроекономічному рівні . При такій кризі, банкрутство обмеженого числа банків не поширюється на всю фінансову систему і не викликає великомасштабного макроекономічного спаду;

- розповсюджуються на макроекономічний рівень, впливає на потенціал економічного зростання, фінансову та промислову структуру;

- характеризуються повномасштабною бюджетно-фінансовою дестабілізацією, яка призводить до високої інфляції та демонетизації економіки

Крім трьох основних типів банківських криз можна виділити ряд більш конкретних форм їх прояву:

Надмірна кредитна експансія під час тривалого економічного підйому, як правило, служить фактором, що проковує банківські кризи. Оборотною

стороною кредитної експансії є погіршення якості кредитного портфеля, завищена оцінка забезпечення позик, збільшення кредитного ризику. Одночасно прискорене зростання кредиту ускладнює моніторинг регулюючими органами якості кредитного портфеля банків у результаті його швидкого зміни. Виникнення такої кризи обумовлено великою кількістю кредитних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні банку.

За ознакою походження кризи та її наслідків можна виділити наступні банківські кризи:

- *кон'юнктурні* - кризи платоспроможності та ліквідності, які виникають в результаті конкурентної боротьби за частку на банківських ринках. При ранній діагностиці та успішній санації вони не переростають у стадію неспроможності;

- *боргові кризи*, викликані високою залежністю від груп акціонерів і клієнтів, а також обумовлені високим рівнем ризику кредитного та інвестиційного портфелів банку. Якщо вони розвиваються у великих універсальних банках, то за своїми наслідками становлять небезпеку масових неплатежів і загрозу кризи банківського сектора в цілому;

- *моральні, корпоративні кризи*, викликані участю банків у переділі власності, лобіюванні економічних і політичних інтересів власників банку, коли банки виявляються втягнутими в запеклу боротьбу за переділ власності і влади на противагу інтересам своїх клієнтів, а також середньострокового і довгострокового розвитку банківської системи;

- *латентна криза*, що представляє собою ситуацію, при якій значна частина банківських інститутів є неспроможними, але продовжують функціонувати (визначається терміном *bank distress*);

- *локальні кризи*, викликані проблемами, що виникають в одній зі сфер банківської діяльності або на окремому її сегменті. При своєчасних заходах не переростає у системну банківську кризу;

- *системні банківські кризи*, викликані невирішеністю макроекономічних проблем, невірної грошово-кредитною політикою, фінансовою нестійкістю економічних суб'єктів, у тому числі і держави. За своїми наслідками подібна

криза призводить до колапсу платіжної системи держави, неможливості здійснення платежів в економіці, припинення діяльності господарюючих суб'єктів і чинить руйнівну дію на всі соціально-економічні процеси.

Фактори кризи обумовлені зміною зовнішніх і внутрішніх умов функціонування банків, природою їх діяльності та присутні внаслідок підвищених ризиків цієї діяльності.

Причини кризи - це події чи явища, внаслідок яких виявляються фактори кризи. Вони роблять безпосередній вплив на початок і розвиток кризи і мають тимчасові рамки. Причини кризи також можна розділити на зовнішні (загальні для банківського сектора) і внутрішні (специфічні для окремого банку).

Знання факторів і причин виникнення банківських криз при наявності ефективного аналітичного апарату дозволяє зробити прогноз ймовірності настання кризи. Це дає можливість вчасно вжити попереджувальних заходів, розробити антикризову програму і мінімізувати наслідки банківської кризи.

9.2. Сутність антикризового управління комерційного банку

Економічне зростання в державі безпосередньо залежать від міцності банківської системи, її можливостей фінансувати та обслуговувати суб'єктів господарювання. Провідні економісти-дослідники виділяють три підходи до розуміння сутності категорії «антикризове управління»: управлінській, стратегічній та системній (рис. 9.1):



Рисунок 9.1 - Підходи до розуміння сутності категорії «антикризове управління»

Більшість учених-економістів визначають «антикризове управління» як організоване управління, яке спрямоване на виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання, недопущення їх банкрутства та ліквідації.

У узагальненому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати виникненню, або пом'якшувати, кризові ситуації. Важливою є орієнтація загальнодержавної політики на ефективне залучення та розміщення національних фінансових ресурсів. Подоланню банківської кризи сприятиме своєчасна реалізація антикризових заходів, що відновить довіру до банківських установ, сприятиме підвищенню ліквідності та платоспроможності банків.

Наочно сутність антикризового управління банком можна представити наступним чином (рис. 9.2):

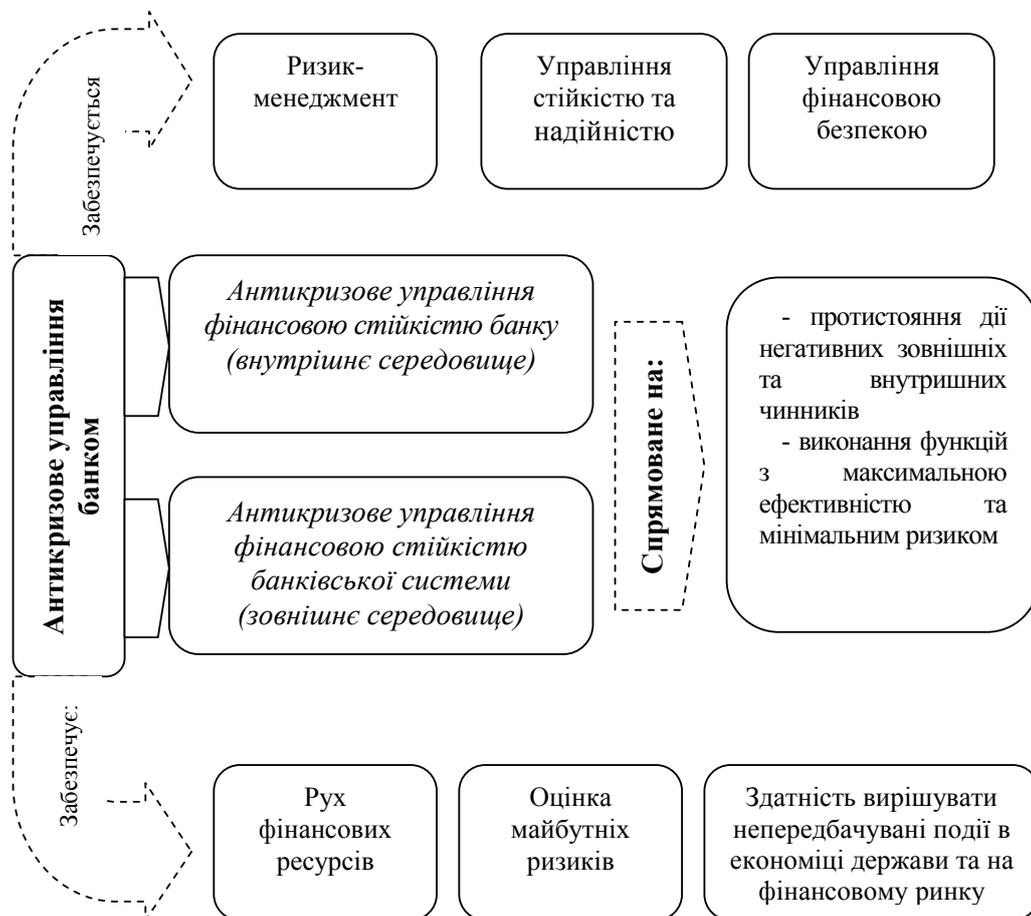


Рисунок 9.2 - Антикризове управління в системі фінансового менеджменту банків

На сьогоднішній час питання банкрутства лише однієї банківської установи викликає значні фінансові проблеми у всіх контрагентів-кредиторів, що, в свою чергу, може спровокувати неповернення коштів своїм кредиторам і призвести до масових банкрутств і фінансової паніки в країні. Тому управління фінансовою стійкістю займає значну питому вагу в системі антикризового управління банком.

Антикризова фінансова стійкість банків – це комплексна динамічна характеристика, яка визначає спроможність банків максимально ефективно та з мінімальним ризиком трансформувати, розподіляти та використовувати свої ресурси (персонал, фінансові ресурси, обладнання та інформаційні технології) з метою виконання власних зобов'язань, збереження ефективності діяльності в умовах циклічного розвитку економіки, допустимий рівень ризику та нівелювання наслідків кризи.

Метою антикризового управління фінансовою стійкістю банків є їх здатність досягти цілей стійкого розвитку на засадах реалізації основних принципів і методів антикризового управління фінансовою стійкістю (рис.9.3).

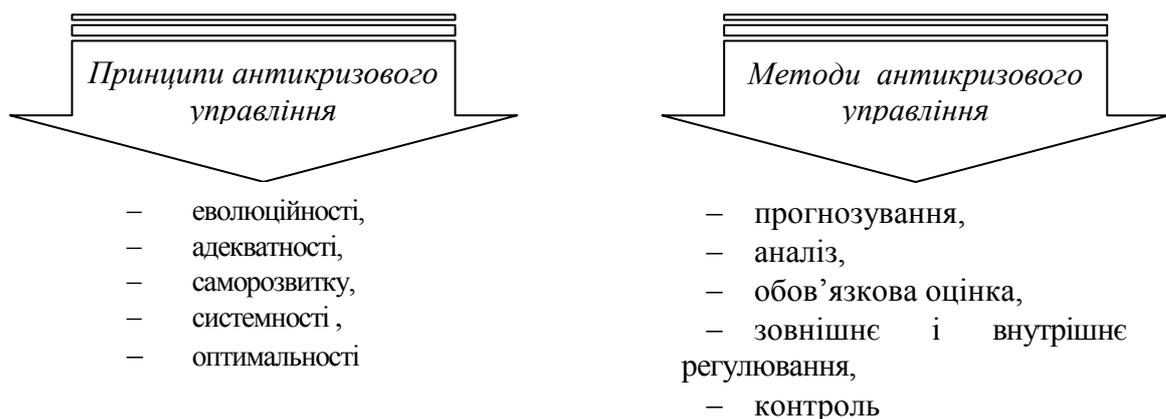


Рисунок 9.3- Принципи та методи антикризового управління

Головною метою системи антикризового управління банківською установою є визначення масштабів кризи, рівня впливу факторів кризи на діяльність установи; способів та методів антикризового управління та важелів запобігання розгортання кризи з витратами для банку.

Основними завданнями системи антикризового управління фінансовою стійкості банків є:

- своєчасне виявлення первісних ознак кризи;
- визначення ефективних методів управління кризовими ситуаціями;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- виявлення причин, що викликають кризи та пошук способів їх усунення.

Реалізація завдань системи антикризового управління фінансовою стійкістю банків відбувається шляхом виконання вимог сукупності *функцій антикризового управління*:

- функція прогнозування (систематичне дослідження стану, структури, динаміки та перспектив управлінських явищ і процесів, властивих об'єкту антикризового управління);

- функція планування (визначення мети, напрямів, завдань, засобів реалізації тих чи інших процесів, розробка антикризових заходів);

- функція організації (створення організаційного механізму системи антикризового управління банку) мета цієї функції – сформувати керуючі та керовані підсистеми, а також зв'язки й відносини між ними;

- функція регулювання забезпечує управлінської системи антикризового управління самостійно зберігати рівновагу шляхом корегування основних показників діяльності банку (фінансова стійкість: платоспроможність, ліквідність, достатність капіталу; управління банківськими ризиками);

- функція координації забезпечує узгодження функціонування підсистем управління; завдяки координуванню узгоджують дії керівників не тільки всередині управлінської ланки, а й дії керівників інших управлінських структур;

- функція обліку (збирання, передача, зберігання і перероблення даних, реєстрація та групуванням відомостей про функціонування та дієвість системи антикризового управління);

- функція контролю, покликана постійно надавати інформацію про дійсний стан справи щодо виконання завдань антикризового управління банків.

Антикризове управління має здійснюватися *поетапно* та передбачати послідовність дій.

Перший етап – діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

Другий етап – визначення мети і завдань антикризового управління.

Третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки і впровадження антикризової програми.

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління. Часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце мінімум через 160 днів.

П'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Оцінюючи ресурсний потенціал необхідно звернути увагу на такі його характеристики як достатність, гнучкість і адаптованість, перспективність використання.

Шостий етап – розробка антикризової програми підприємства, яка уявляє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність, ресурси і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Сьомий етап – впровадження антикризової програм і контроль за її виконанням.

Восьмий етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи. Метою цього етапу є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства.

9.3 Діагностика кризи банку

Діагностика – перший, найважливіший етап процесу антикризового управління, внаслідок якого визначаються та формуються завдання, що підлягають вирішенню. *Діагностика в антикризовому управлінні* – це багатофакторна категорія, яка включає дослідження базових показників господарської діяльності, всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан суб'єкту економічної діяльності та експертне оцінювання розроблених заходів, перспектив фінансового оздоровлення.

Сутність діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси, забезпечувати прийняття випереджуючих управлінських заходів із метою запобігання виникненню нових проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління в цілому.

Наочно сутність діагностики можна представити таким чином (рис. 9.4):

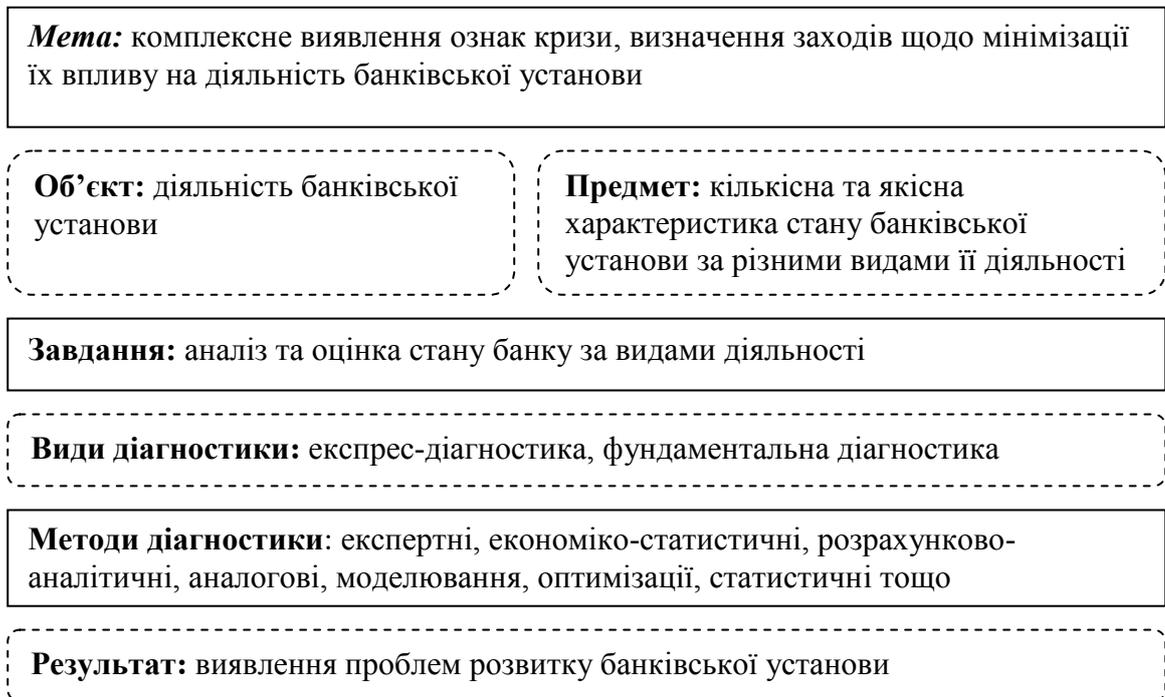


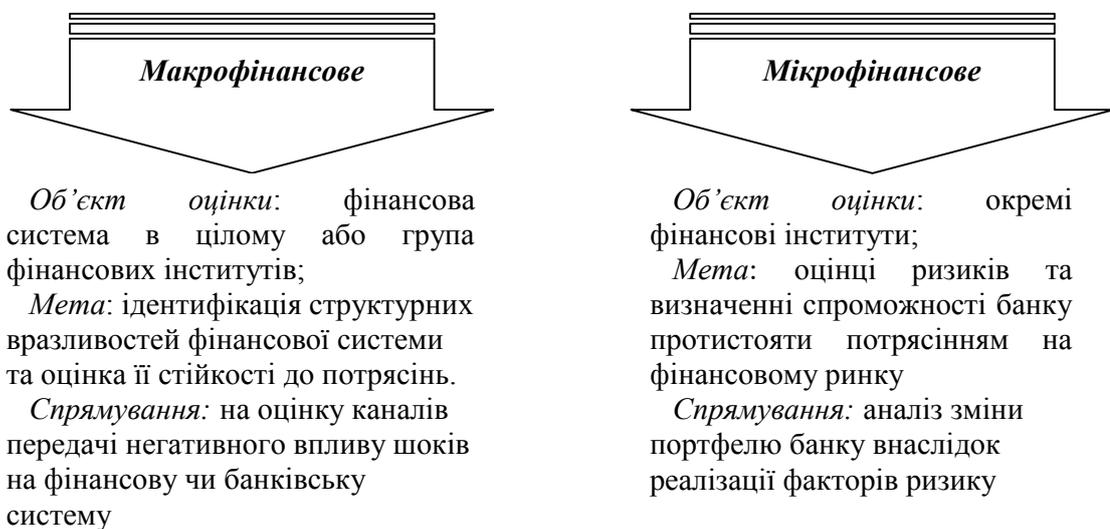
Рисунок 9.4 – Зміст діагностики

Експертна діагностика (попередня, негайна, зовнішня) використовує тільки затверджені форми фінансової та статистичної звітності. Експрес – діагностика доступна широкому колу зацікавлених осіб і може здійснюватися

навіть без згоди оцінювального суб'єкту, на базі його публічної звітності. Якщо результати експрес-аналізу сигналізують про наявність негативних явищ та проблем з діяльності банку, викликають сумнівність чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи фундаментального аналізу.

Важливим інструментом діагностики кризових явищ у банківській системі є стрес-тестування. За визначенням НБУ, *стрес-тестування* – це метод кількісної оцінки ризику, що полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, що наражає банк на ризик та у визначенні шокової величини зовнішнього фактора (ним може бути процентна ставка, валютний курс та ін.). Мета проведення стрес-тестування полягає у оцінці ризиків та визначенні спроможності банку протистояти потрясінням на фінансовому ринку.

Залежно від об'єкту оцінки стрес-тестування поділяється на:



Таким чином, стрес-тестування надає інформацію про поведінку системи або її частини під впливом певної події, що сприяє виявленню схильності системи до ризиків, а також виявленню тих з них, реалізація яких може призводити до порушення фінансової стабільності.

Результати проведення стрес-тестування банківської або фінансової системи є важливими з точки зору ймовірності розгортання внутрішньої кризи внаслідок настання системної банківської кризи або інших потрясінь у фінансовому секторі.

Наразі в Україні комерційні банки зобов'язані проводити стрес - тестування для оцінки внутрішньої вразливості до ризиків. Водночас, НБУ використовує цей інструмент з метою моніторингу та підвищення фінансової стабільності банківської системи. Результати проведених НБУ стрес-тестів стали основою планів докапіталізації банків України.

Значного поширення також набуло формування системи індикаторів, динаміка яких має свідчити про ймовірність настання банківської кризи.

Отже, діагностика кризових явищ в банку являє собою комплекс заходів, спрямованих на виявлення потенційних джерел та симптомів кризових явищ та визначення факторів, що їх активують, з метою мінімізації їх негативного впливу та недопущення розгортання кризи. Система аналітичного забезпечення діагностики кризових явищ включає в себе зовнішню та внутрішню компоненти, що передбачають здійснення всеохоплюючого аналізу діяльності банку та змін його операційного середовища з метою своєчасного виявлення можливих напрямків поширення кризових явищ.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «банківська криза». Які особливості їм притаманні?
2. Охарактеризуйте закономірності виникнення банківських криз та особливості прояву.
3. За якими ознаками класифікуються банківські кризи?
4. Крім трьох основних типів банківських криз охарактеризуйте більш конкретні форми їх прояву.
5. Охарактеризуйте фактори та причини, які обумовлюють їх виникнення банківських криз.
6. Розкрийте сутність і зміст антикризового управління діяльністю банку.
7. Охарактеризуйте основні напрями антикризового управління.

8. Поясніть яке місце управління фінансовою стійкістю займає в системі антикризового управління банком.

9. Розкрийте сутність поняття «антикризова фінансова стійкість банків».

10. Охарактеризуйте мету антикризового управління фінансовою стійкістю банків.

Тестові завдання

1. Процес управління в кризових ситуаціях полягає в:

- а) визначенні потенційних кризових ситуацій та поведінки компанії;
- б) передбаченні та розпізнаванні кризового явища;
- в) своєчасного усунення можливих наслідків кризи.

2. Первинною зовнішньою ознакою кризи в банку є:

а) формування стійкої тенденції руху поточних витрат до збільшення, а прибутку – до зменшення;

- б) різке зростання втрати коштів за короткий проміжок часу;
- в) значне скорочення прибутків банку протягом не менше як півроку.

3. Антикризове управління банком передбачає проведення таких заходів:

- а) скорочення персоналу;
- б) ефективне функціонування організаційних підрозділів;
- в) формування позитивного іміджу;
- г) всі відповіді – правильні.

4. Антикризове управління банком включає:

- а) проведення стрес-тестування; забезпечення;
- б) реорганізацію неплатоспроможних банків;
- в) використання бенчмаркінгу та аутсорсингу;
- г) всі відповіді – правильні.

5. Напрями забезпечення антикризового включають:

- а) управління ліквідністю та прибутковістю;
- б) підвищення рівня капіталізації;
- в) оптимізацію управління активами та зобов'язаннями;
- г) всі відповіді – правильні.

6. Підставою для переведення оздоровлення може бути:

а) негативна рейтингова оцінка.

б) порушення норм банківського законодавства. в) відсутність необхідного рівня капіталу.

г) порушення податкового законодавства.

д) віднесення банку до категорії проблемних.

7. Неплатоспроможні банки виводяться з ринку:

а) Асоціацією українських банків;

б) Національним банком України;

в) Фондом гарантування вкладів фізичних осіб за рішенням НБУ;

г) Незалежною асоціацією банків України.

8. Стрес-тестування – це:

а) подальше використання стандартів ЄС та міжнародного досвіду в діяльності української банківської системи, а також вдосконалення нагляду;

б) процес визначення рівня вразливості окремого банку до надзвичайних, але цілком ймовірних до настання подій;

в) виділення окремої групи системно важливих банків, для якої встановлені більш жорсткі вимоги до нормативів капіталу та ліквідності, але які зможуть сподіватися на більш системну і якнайшвидшу стабілізаційну допомогу з боку НБУ в період криз;

г) забезпечення фінансової стійкості та макроекономічної стабільності банківського сектору та активізація банківської системи для стимулювання економічного зростання.

9. Бенчмаркінг – це:

а) альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів;

б) залучення іншої компанії для здійснення діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням банківських операцій, фінансових послуг або інших типових послуг, які в іншому випадку виконувалися б самою організацією;

в) мінімізація відсоткового ризику шляхом застосування банками найбільш перспективних методів: аналізу дюрацій; методу сек'юритизації; періодичного бек-тестування прогнозних даних щодо величини відсоткового

ризика; стрес-тестування для оцінки величини максимальних втрат від зміни процентних ставок за певний період;

г) немає вірної відповіді

10. Аутсорсинг – це:

а) залучення іншої компанії для здійснення діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням банківських операцій, фінансових послуг або інших типових послуг, які в іншому випадку виконувалися б самою організацією;

б) альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів.

в) мінімізація відсоткового ризику шляхом застосування банками найбільш перспективних методів: аналізу дюрацій; сек'юритизації; періодичного бек-тестування прогностичних даних щодо величини відсоткового ризику; стрес-тестування для оцінки величини максимальних втрат від зміни процентних ставок за певний період;

г) немає вірної відповіді.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Аваль (Aval) – 1) вексельне поручительство банківської установи, за яким вона бере на себе зобов'язання оплатити вексель у разі неоплати його боржником (платником) у встановлений термін; 2) вексельне поручительство, згідно з яким комерційний банк бере на себе беззаперечну відповідальність перед векселедержателем за оплату векселя і яке оформляється гарантійним написом банку на векселі чи на спеціальному додатковому аркуші (алонж) окремо для кожного векселя. Забороняється оформлення авалю одним документом більше ніж на один вексель.

Авізо (avisó) – у банківській, комерційній, бухгалтерській практиці офіційне повідомлення, переважно про виконання розрахункової операції, яке надсилається одним контрагентом іншому.

Автоматизована карткова система (automatized card system) – це програмно-технічний комплекс, що встановлений у банку, який є членом Національної системи масових електронних платежів, що забезпечує проведення операцій з емісії карток, оброблення інформації за операціями з ними та управління банківськими і торговельними терміналами, банкоматами.

Акредитив (Letter of Credit) – форма розрахунків, відповідно до якої банк (банк-емітент) за дорученням клієнта (платника) – заявника акредитива і відповідно до його вказівок або від свого імені зобов'язується провести платіж на умовах, визначених акредитивом, або доручає іншому (виконуючому) банку здійснити цей платіж на користь одержувача грошових коштів або визначеної ним особи – бенефіціара.

Активи банківські (Banking Assets) – ресурси банку та засоби, що класифікуються за напрямками розміщення та використання з метою одержання прибутку.

Активні операції банків (active banks operation) – фінансові операції з розміщення коштів з метою отримання прибутку. До активних операцій банку належать: надання кредитів та позичок, придбання цінних паперів, вкладення коштів у комерційні проекти, лізингові, факторингові операції, операції з векселями та інші банківські операції.

Анкетний скоринг (Application Scoring) – прогнозування ризику дефолту позичальника на підставі його анкети-заяви на одержання кредиту в банку.

Базель II (Basel II) – угода про визначення достатності банківського капіталу для забезпечення ефективної та стабільної діяльності банківських установ та їх регулювання.

Базельський комітет з питань банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision) – це організація, що об'єднує національні наглядові установи, які регулюють банківську діяльність.

Базова (базисна) ставка (Prime Rate) – ставка процента, від величини якої вираховується значення змінної процентної ставки під час її переоцінки.

Баланс банку (Bank Balance Sheet) – запис всіх грошово-кредитних операцій, проведених банком протягом певного періоду часу.

Банк (Bank) – юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку залучати у вклади грошові кошти фізичних і юридичних осіб і розміщувати зазначені кошти від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, а також відкривати та вести банківські рахунки фізичних і юридичних осіб.

Банк з іноземним капіталом (Bank with Foreign Participation) банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10 %.

Банк міжнародних розрахунків (БМР) (Bank for International Settlements, BIS) – спеціалізована міжнародна фінансова установа, яка об'єднує на акціонерній основі центральні банки 41 країни Європи, Азії та Африки. США представлені у БМР не Федеральною резервною системою, а City Bank Corp.

Банківська діяльність (Banking Activity) – особливий вид комерційної діяльності, який можуть здійснювати виключно банківські установи відповідно до банківського законодавства після реєстрації банку та одержання ліцензії Національного банку.

Банківська ліцензія (Banking Licence) – документ, який видає Національний банк України у встановленому порядку відповідно до Закону «Про банки і банківську діяльність» і «Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій» та на підставі якого банки й філії іноземних банків мають право здійснювати банківську діяльність.

Банківська система (Banking System) – сукупність різноманітних видів банків та банківських інститутів у їхньому взаємозв'язку, які діють у тій чи іншій країні в певний історичний період; складова кредитної системи.

Банківська таємниця (Banking Secrecy) – інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку в процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним чи третім особам при наданні послуг банку і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту.

Банківська трампа (Bank Draft) – перевідний вексель, виставлений банком або від його імені, при якому векселедавцем і платником є один і той же банк.

Банківський автомат (Bank Automated Teller Machine) – програмнотехнічний комплекс, що надає можливість держателю спеціального платіжного засобу здійснити самообслуговування за операціями одержання коштів у готівковій формі, внесення їх для зарахування на відповідні рахунки, одержання інформації щодо стану рахунків, а також виконати інші операції згідно з функціональними можливостями цього комплексу.

Банківський вклад (депозит) (Deposit) – угода, відповідно до якої одна сторона (банк), що прийняла від другої сторони (вкладника) або для неї грошову суму (вклад), що надійшла, зобов'язується виплачувати вкладникові таку суму та проценти на неї або дохід в іншій формі на умовах та в порядку, встановлених договором.

Банківський день (Banking Day) – у банківській практиці називають робочий день, протягом якого банк здійснює банківські операції.

Банківський кредит (Bank Loan) –

1. Позичковий капітал банку у грошовій формі та в банківських металах, що передається у тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності та цільового характеру використання.

2. Форма фінансового кредиту, який банк надає своєму позичальнику на певний строк на умовах повернення та платності.

3. Будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми.

Банківський нагляд (Banking Supervision) – система заходів щодо контролю та активних впорядкованих дій Національного банку, спрямованих на забезпечення дотримання банками та іншими кредитнофінансовими установами у процесі їх діяльності законодавства України та встановлених нормативів з метою забезпечення стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників.

Банківський переказ (Bank Transfer; Bank Remittance) – просте доручення банку своєму банку-кореспонденту виплатити певну суму грошей на прохання і за рахунок особи, що здійснює переказ, іноземному отримувачу (бенефіціару) з визначенням способу відшкодування банку-платнику виплаченої ним суми.

Банківські метали (Banking Metals) – золото, срібло, платина, метали платинової групи (осмій, іридій, паладій, рутеній, родій), доведені (афіновані) до найвищих проб відповідно до світових стандартів, у зливках і порошках, що мають сертифікат якості, а також монети, вироблені з дорогоцінних металів.

Банківські операції (Banking Operations) – сукупність пов'язаних між собою регулярних дій, які виконує банк відповідно до свого статусу, спрямованих на забезпечення виконання функцій банку як фінансового посередника.

Банківські пасиви (Bank Liabilities and Equity) – ресурси банку, які складаються з власних, залучених і запозичених коштів для проведення активних операцій та одержання прибутку.

Банківські ресурси (Bank Resources) – сукупність грошових коштів, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються ним для виконання своїх функцій та операцій.

Банкнота (Banknote) – грошовий знак, виготовлений з паперу, щільної тканини (зазвичай, шовку), металу або пластику, у більшості випадків прямокутної форми.

Банкотно-монетний двір (Mint) – окремий структурний підрозділ, установа Національного банку України. Складається із комплексів виробництва банкнот і карбування монет.

Бек-офіс (Back-Office) – операційно-обліковий підрозділ банку, який забезпечує роботу підрозділів, що беруть участь в управлінні активами й пасивами, та здійснює діяльність щодо оформлення, обліку та реєстрації угод з цінними паперами, а також розрахунків з клієнтами.

Бюро кредитних історій (Credit History Bureau) – юридична особа, виключною діяльністю якої є збір, оброблення, зберігання, захист і використання інформації, яка складає кредитну історію.

Валютна позиція (FX position) – співвідношення вимог та зобов'язань банку в кожній іноземній валюті та в кожному банківському металі.

Валютна політика (Currency Policy) – сукупність економічних, правових та організаційних заходів, що здійснюються центральним банком та іншими фінансовими органами державного регулювання щодо діючих у державі валютних взаємовідносин між суб'єктами господарювання, домашніми господарствами та органами державного управління.

Валютне регулювання (Currency Regulation) – діяльність держави та уповноважених нею органів, спрямована на регламентацію міжнародних розрахунків і порядку здійснення операцій з валютними цінностями.

Валютні операції (Currency Transactions) – банківські та фінансові операції, пов’язані з переміщенням або переходом права власності на валютні цінності.

Вартість банку (Bank Net Worth) – фундаментальна вартість власного капіталу банку, тобто вартість власного капіталу, оцінена з урахуванням прогнозованих надходжень і виплат.

Вартість капіталу (Cost of Capital) – ціна, яку необхідно сплатити за використання капіталу, розрахована як відсоток до його обсягу.

VISA (VISA International Service Association) – провідна платіжна система світу. Функціонує на базі компанії Visa Inc., яка надає послуги щодо здійснення платіжних операцій.

Внутрішній банківський контроль (Bank Internal Control) сукупність процедур, які забезпечують дотримання положень внутрішніх і зовнішніх нормативних актів при здійсненні операцій банку та достовірність і повноту інформації.

Ген (Gap) – різниця між активами та зобов’язаннями банку з відповідними строками.

Гібридний капітал (Hybrid Capital) – безстроковий або довгостроковий (звичайно не менше 30 років) субординований борговий інструмент з характеристиками, близькими до акцій, який банки включають до складу основного капіталу.

Девальвація (Devaluation) – здійснюване центральним банком адміністративне зниження обмінного курсу (ціни) національної валюти по відношенню до іноземних валют або міжнародних розрахункових одиниць.

Державна реєстрація банків (State Registration of Banks) – форма вступного контролю, суб’єктами якого є територіальні управління Національного банку та Управління реєстрації Департаменту реєстрації та ліцензування Національного банку. Для державної реєстрації банку уповноважена засновниками особа або голова спостережної ради подає до територіального управління Національного банку за місцем створення банку документи, передбачені Законом України «Про банки і банківську діяльність».

Державне регулювання банківської діяльності (Banking Activity State Regulation) – одна із функцій Національного банку України, яка полягає у створенні системи норм, що регулюють діяльність банків, визначають загальні принципи банківської діяльності, порядок здійснення банківського нагляду, відповідальність за порушення банківського законодавства.

Державний банк (State Bank) – банк, сто відсотків статутного капіталу якого належить державі.

Державний реєстр банків (State Registry of Banks) – реєстр, що ведеться Національним банком України і містить відомості про державну реєстрацію всіх банків.

Дилінг (Dealing) – операції купівлі-продажу, які банк здійснює від власного імені, але за дорученням та за кошти клієнтів.

Дистанційне банківське обслуговування (Remote Banking) сукупність техніко-технологічних і організаційно-правових методів та прийомів надання банками послуг своїм клієнтам на основі розпоряджень, які клієнт передає на відстані (віддаленим способом), тобто без відвідання банку.

Довірче управління (Trust Managing) – надання довірителями трастовим установам свого майна без передачі права власності на нього для подальшого інвестування цих коштів від імені власників і за їх дорученням на різних фінансових ринках з метою отримання прибутку або одержання інших доходів чи переваг.

Дюрація (Duration) – рівень процентного ризику для боргових зобов'язань, виражений у роках.

Економічні нормативи діяльності банків (Prudential norms and Limits) – показники, встановлені Національним банком з метою регулювання банківської діяльності на основі безвиїзного нагляду для здійснення моніторингу діяльності окремих банків і банківської системи в цілому.

Електронна комерція (Е-Комерція) (E-Business) – частина електронного бізнесу, обмежена, власне, маркетингом і процесами продажу. Її розглядають як купівлю та продаж інформації, продукції та послуг через комп'ютерні мережі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Законодавчо-нормативні документи:

1. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.99 № 679-XFV, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.00 № 2121-III, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

3. Постанова НБУ № 18 від 24.02.2022 Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>

4. Закон України «Про платіжні послуги» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

5. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

6. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджена постановою НБУ від 30.06.16 № 351 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

7. Закон України «Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1985-19#Text>

Основна:

1. Банківський менеджмент : навчальний посібник / [Зянько В. В., Б22 Спіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М.]. 3-те вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с

2. Банківська справа: підручник для студ. вищ. навч. закл. / [Лютий І.О., Криклій А.С., Міщенко В.І. та ін.] За заг. ред. І.О. Лютого К.: Видавничо-

поліграфічний центр «Київський університет», 2019. 383 с.

3. Версаль Н.І. Фінансовий менеджмент у банку : практикум / Н.І. Версаль. К.: ЦП «Компринт», 2015. 144 с.

4. Операції банків та небанківських кредитних установ [Електронний ресурс] : підручник/ [А.М. Мороз, М.І.Савлук, Т.П.Остапишин та ін.]; за наук. ред. А.М. Мороза. К.: КНЕУ, 2013. 543 с.

5. Операції банківських установ: тренінг / [Т. П. Остапишин, І. Б. Охрименко, О. В. Ситник та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Т. П. Остапишин. К. : КНЕУ, 2013. 956, с.

6. Mastering Neobank Business Model Risks: Strategies for Stability and Success. URL: <https://www.offshoreneobank.com/risk-management-in-neobank-business-model/>

7. Hull, John Risk management and financial institutions / John C. Hull. — Fourth Edition. 2015. 743 p.

Додаткова:

8. Основні принципи ефективного банківського нагляду. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7

9. Єпіфанов А.О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України: монографія. Суми : Університетська книга, 2017. 417 с.

10. Ганзюк С.М. Банківський сектор України 2022: реалії та перспективи. Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph / Toporkova O., Lytovchenk O., – etc. – International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. 872 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2 P. 285-294

11. Лачкова В. М. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник / В. Лачкова, Л. І. Лачкова, І. Л. Шевчук. Х.: 2017. 180 с.

Інформаційні ресурси

12. Інформаційний портал ДДТУ: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/>

13. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: www.bank.gov.ua
14. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
15. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
16. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/>
17. Офіційний сайт Українського агентства фінансового розвитку. URL: <http://www.ufin.com.ua>
18. The Basel Committee – overview. URL: <https://www.bis.org/bcbs/index.htm>
18. Портал законодавства ЄС EUR-LEX. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конспект лекцій з дисципліни «Банківський менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування».

Укладач: Ганзюк Світлана, к.е.н., доцент

Підписано до друку 29.08.2022 р.

Формат А5 обсяг 5,4 др. арк.

Тираж 20 примірників. Замовлення 256

51900 м. Кам'янське

вул. Дніпробудівська, 2