

В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2018

УДК 336.71
3-99

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 4 від 30.11.2017 р.)

Рецензенти:

В. В. Джеджула, доктор економічних наук, професор

О. Л. Польова, доктор економічних наук, доцент

Л. М. Ткачук, кандидат економічних наук, доцент

Зянько, В. В.

3-99 **Банківський менеджмент** : навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 126 с.

Посібник підготовлено відповідно до програми дисципліни «Банківський менеджмент». Посібник містить основні теоретичні розділи, які розкривають суть курсу, запитання для перевірки знань, плани практичних занять, тестові завдання для самостійного контролю, а також словник основних термінів.

Посібник призначено для підготовки фахівців фінансової сфери.

УДК 336.71

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ПРЕДМЕТ ТА МЕТОД КУРСУ	7
1.1 Предмет та завдання курсу.....	7
1.2 Історія розвитку банківської справи	12
1.3 Економічна характеристика банку	21
Питання для самостійного контролю.....	23
Тестові завдання для самостійного контролю	23
ТЕМА 2 СИСТЕМА БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	25
2.1 Менеджмент сучасного комерційного банку.....	25
2.2 Особливості управління банком в сучасних умовах	30
2.3 Організація банківської діяльності.....	31
Питання для самостійного контролю.....	35
Тестові завдання для самостійного контролю	36
ТЕМА 3 ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ... 38	
3.1 Основні компоненти банківського плану	38
3.2 Етапи стратегічного планування в банку	40
3.3 Тактичне та фінансове планування банку	44
Питання для самостійного контролю.....	46
Тестові завдання для самостійного контролю	47
ТЕМА 4 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ	48
4.1 Види та функції банківського капіталу.....	48
4.2 Способи оцінювання власного капіталу банку	49
4.3 Управління власним капіталом банку.....	54
Питання для самостійного контролю.....	56
Тестові завдання для самостійного контролю	56
ТЕМА 5 МЕНЕДЖМЕНТ ПАСИВІВ БАНКУ	58
5.1 Ресурсна база комерційного банку.....	58
5.2 Методи управління ресурсами банку.....	60
Питання для самостійного контролю.....	64
Тестові завдання для самостійного контролю	65
ТЕМА 6 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ	66
6.1 Структура банківських активів.....	66
6.2 Кредитний портфель банку	67
6.3 Управління портфелем цінних паперів.....	70
Питання для самостійного контролю.....	73
Тестові завдання для самостійного контролю	74

ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ	76
7.1 Підходи до управління активами і пасивами банку	76
7.2 Методи управління активами і пасивами	77
7.3 Інтегральні показники управління активами і пасивами	79
Питання для самостійного контролю.....	81
Тестові завдання для самостійного контролю	81
ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ	82
8.1 Підходи до управління активами і пасивами банку	82
8.2 Поняття банківської ліквідності	84
8.3 Методи оцінювання потреби банку в ліквідних коштах.....	88
Питання для самостійного контролю.....	90
Тестові завдання для самостійного контролю	90
ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ.....	93
9.1 Класифікація банківських ризиків.....	93
9.2 Управління окремими видами банківських ризиків.....	94
Питання для самостійного контролю.....	100
Тестові завдання для самостійного контролю	100
ТЕМА 10 МЕНЕДЖМЕНТ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ	101
10.1 Валютні операції та управління валютним ризиком	101
10.2 Управління валютною позицією банку.....	107
Питання для самостійного контролю.....	112
ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗУВАННЯ	113
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	117
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	123

ВСТУП

Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливо уявити без ефективної банківської системи. Банки різних рівнів глибоко проникають у сферу виробництва й активно впливають на економічні та соціальні процеси, тому з ними постійно стикаються всі члени суспільства.

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 навчальному посібнику.

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

Мета її вивчення – підготовка спеціалістів такого рівня, які добре володітимуть основними положеннями, методами і прийомами управління в банку в умовах розвитку і формування фінансових ринків.

Основні завдання вивчення дисципліни:

– довести до студентів розуміння суті, цілей і провідних засад менеджменту в банку;

- ознайомити студентів із можливостями організаційної побудови системи управління банком;
- визначити роль планування в системі управління та ознайомити із методологією процесу стратегічного та оперативного планування в банку;
- сформувати у студентів системний підхід до управління ризиками та прибутковістю, активами, зобов'язаннями, капіталом та позабалансовою діяльністю банку;
- навчити студентів правильного застосування методичного інструментарію управління фінансами в комерційному банку;
- виховати здатність до творчого пошуку в напрямі удосконалення систем та процесів управління фінансовими аспектами банківської діяльності.

У результаті вивчення дисципліни «Банківський менеджмент» студенти мають отримати глибокі знання з управління комерційним банком за умов ринкової економіки, зрозуміти зміст управління активами і пасивами банку як у розрізі формування окремих комбінацій у структурі балансу, так і в процесі управління ризиками, ліквідністю і прибутковістю, одержати навички самостійного творчого осмислення і прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечують максимізацію прибутку і ринкової вартості банку.

Тема 1 ПРЕДМЕТ ТА МЕТОД КУРСУ

1.1 Предмет та завдання курсу.

1.2 Історія розвитку банківської справи.

1.3 Економічна характеристика банку.

1.1 Предмет та завдання курсу

Комерційний банк – це фінансовий інститут, який пропонує широкий спектр послуг із кредитування, заощадження коштів та проведення платежів. Банк виконує різноманітні фінансові функції щодо будь-якого підприємства в економіці, а також є провідником монетарної політики держави. Загалом банки зберігають та розпоряджаються суспільним капіталом, а отже, мають нести відповідальність перед власниками за збереження грошових коштів. Специфічною особливістю банківської діяльності є те, що банки працюють здебільшого з чужими грошима, які тимчасово акумульовані на їхніх рахунках. Тому надійність окремого банку та банківської системи загалом розглядається як необхідна умова їхньої діяльності.

Проте банки – це не благодійні організації, і головною метою їхньої діяльності є одержання прибутків від надання фінансових послуг та здійснення банківських операцій. Прибутковість є головним показником ефективності роботи будь-якого банку, а рівень надійності визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк. Саме ці категорії – прибуток і ризик – розглядаються як основні критерії оцінювання рівня банківського менеджменту.

Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та 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.

Об'єктом управління є комерційний банк разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим та соціально-економічним середовищем.

У поняття «комерційний банк» вкладається широкий зміст, тому об'єкти управління та дослідження конкретизуються так: капітал; залучені та запозичені ресурси; активи; фінансовий інструментарій; методологія; організаційні структури; банківські продукти; персонал; інформаційні потоки; внутрішньобанківські операції; матеріально-технічна база; облік і звітність; фінансові результати і податки; безпека; зв'язки з громадськістю тощо.

Суб'єкт управління – це відповідальна особа або група осіб, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком.

У комерційному банку суб'єктами управління є члени Правління банку, члени Ради директорів банку, особи, які обіймають керівні посади (керівництво), команда менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління. Усіх суб'єктів управління часто об'єднують під однією назвою – менеджмент (керівний склад) банку.

Банківський менеджмент, як і кожна наука, базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій за допомогою інструментарію з метою досягнення поставлених цілей.

Менеджмент характеризується принципами, які є спільними для всіх сфер діяльності:

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

Згідно з класичною теорією управління виокремлюють чотири основні функції менеджменту:

- *аналіз інформаційних потоків* – охоплює всю сукупність чинників, які визначають умови функціонування банку в поточному періоді та в майбутньому. Доцільно досліджувати вплив чинників, які згруповані за середовищем їхнього виникнення на зовнішні щодо банку та внутрішньобанківські. Результатом аналітичної роботи має стати якісна інформація, на підставі якої здійснювалися б інші функції менеджменту;
- *планування* – розглядається як центральна ланка всього процесу управління банком і головна функція менеджменту. Але фактично планування ще не посіло належного місця в управлінні переважною більшістю банків;
- *регулювання* – процес оперативного управління, тобто прийняття поточних управлінських рішень;
- *контроль* – перевірка виконання прийнятих управлінських рішень і забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління банком. Необхідною умовою ефективності контролюючої функції є доцільне та виправдане поєднання різних видів контролю.

Інструментарій банківського менеджменту охоплює сукупність методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, що поставлені перед банківською установою.

Методи управління – це засоби впливу на об’єкт управління з метою досягнення певних цілей. Методи управління поділяють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

Організаційні форми побудови банку діляться на функціональні й адаптивні, до яких належать проектні, матричні структури та конгломерати.

У процесі управління банком вдаються до різних засобів впливу на об’єкт управління, вибір яких залежить від специфіки тієї чи іншої сфери банківської діяльності. Одним із головних засобів управління є відсоткові ставки (як за депозитами, так і за кредитами), а також: валютні курси; рівень дохідності цінних паперів; способи видачі та погашення кредитів; рівень обслуговування клієнтів; реклама тощо.

Вибір конкретних інструментів банківського менеджменту насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. Цілі та завдання, яких прагне досягти банк, зумовлюють формування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту. Визначення головної мети не виключає існування множини інших цілей та завдань у різних сферах управління банком.

Згідно з економічною теорією пріоритетне завдання менеджменту полягає у максимізації ринкової вартості фірми, а ринкова ціна акцій вважається найліпшим показником результативності роботи. Банки не є винятком із цього правила, оскільки більшість комерційних банків належать до акціонерних, і їхні власники зацікавлені в зростанні вартості акціонерного капіталу та відповідних доходів.

Вартість акціонерного капіталу залежить від двох основних чинників:

- чистого прибутку;
- рівня ризику банківських операцій.

Вартість акцій банку зростатиме, якщо очікується підвищення дивідендних виплат у майбутньому, або знижується рівень ризику, що його бере на себе банк. Менеджери можуть працювати, маючи на меті збільшити майбутні доходи банку чи знизити ризикованість операцій або поєднати виконання обох завдань, щоб підвищити вартість акцій банку.

Головна мета діяльності банківської установи, як і будь-якого комерційного підприємства, полягає в одержанні прибутків. Але перелік завдань, що постають перед банківським менеджментом і потребують ефективного вирішення, набагато ширший, ніж максимізація прибутків.

Завдання банківського менеджменту:

- забезпечення прибуткової діяльності;
- задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонуванних банком послуг;

- наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, що забезпечують життєдіяльність банку;
- створення умов для набору кваліфікованих співробітників та повної реалізації їхніх потенційних можливостей;
- створення систем підготовки, перепідготовки та розстановки кадрів;
- забезпечення умов для здійснення сильного та послідовного управління банком;
- створення умов для підвищення культури співробітників, наявність спільних цінностей, забезпечення морального клімату в колективі.

Однією з необхідних ознак добре керованого банку є відповідність його діяльності нормативним вимогам органів банківського нагляду та законодавству країни. Але цього недостатньо. Якість банківського менеджменту визначається сукупністю таких чинників, як: стиль керівництва, методи подолання конкуренції, розмір і структура банку, ефективність застосовуваних методів управління, лідерство і компетентність у визначенні політики, стратегії та управлінських функцій. Часто банківські аналітики вважають блискучі характеристики керівного складу банку ознаками чіткого, високоефективного управління. Наявність кваліфікованого керівництва хоч і дуже важливий чинник, але він не має розглядатися як єдиний критерій для визначення якості управління.

Ефективність процесу управління залежить від здатності передбачати майбутнє, мислити на перспективу й пильно контролювати ризики. Визначальними є також якість підготовки й рівень професіоналізму, компетентності всього персоналу банку. Крім того, успіх цієї справи неможливий без пріоритету загальнолюдських цінностей у системі цінностей банку. Як бачимо, більшість перерахованих ознак не підлягає кількісному вимірюванню і належить до групи якісних характеристик банківського менеджменту. Банківський менеджмент нерідко розглядають як мистецтво, що не піддається точному визначенню, а втілюється на практиці і підпорядковується власним законам. Адже управлінські рішення часто базуються на інтуїції, сприйнятті та очікуванні змін параметрів ринку, передбаченні руху фінансових показників. Оскільки банківська діяльність тісно пов'язана зі станом фінансових ринків, а основною їхньою характеристикою є мінливість, то результат управління банком істотно визначається умінням передбачати ці зміни і відповідно реагувати та координувати діяльність.

У сучасному світі активно переоцінюються цінності, і дедалі більше людей доходять висновку, що гроші є аж ніяк не єдиним і головним показником у системі загальнолюдських цінностей. Акціонери та клієнти банку починають цікавитися напрямками використання їхніх грошей. Вони стають не байдужі до того, з яких джерел та якими засобами одержано

прибуток. Банки, які проголошують і здійснюють програми охорони навколишнього середовища, житлового будівництва, соціальні програми, такі як кредитування малого бізнесу, користуються все ширшою підтримкою населення. Але й за таких умов банк не перетворюється на благодійну організацію. Розумне поєднання власних та суспільних інтересів допомагає банку поліпшити свій імідж, залучити ширше коло клієнтів, а отже, підвищити прибутки. І навпаки, банки, які кредитують гральний бізнес, виробництво зброї, наркотиків, шкідливі для навколишнього середовища підприємства тощо, можуть втратити клієнтів навіть за вищого рівня прибутковості.

Банківський менеджмент за напрямками діяльності поділяють на фінансовий та організаційний. Перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації і управління колективом, створення організаційних структур та систем забезпечення діяльності банку.

Фінансовий менеджмент банку здійснює управління:

- активами і зобов'язаннями;
- капіталом;
- банківськими ризиками;
- прибутковістю;
- ліквідністю та резервами;
- процесом планування.

Організаційний менеджмент банку здійснює:

- організацію систем контролю;
- організацію систем безпеки банку;
- управління кадровим потенціалом;
- управління інформаційними технологіями.

Докладному розгляду та вивченню змісту й методології реалізації означених напрямків банківського менеджменту присвячені спеціальні розділи цього посібника. Такі сфери, як організація систем контролю, систем безпеки та управління інформаційними технологіями мають певну специфіку і потребують спеціального вивчення й відповідного рівня підготовки: знання правових та юридичних основ здійснення банківської діяльності, комп'ютерної грамотності, методики проведення аудиту та ревізії банку тощо. Тому ці питання віднесено до окремих навчальних дисциплін.

Організація систем контролю має на меті забезпечення стійкої та надійної роботи банку, що відповідає б нормам чинного законодавства. Менеджмент має забезпечити впровадження таких систем контролю, як внутрішній аудит, внутрішньобанківський контроль, системи аналізу якості

активів та контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку, що показували б, якою мірою працівники виконують свої обов'язки та наскільки їхні дії відповідають законодавству.

Процес управління інформаційними технологіями полягає у доборі програмного й технічного забезпечення, яке б відповідало потребам і можливостям банку та його клієнтів. Інформаційні технології мають підтримувати процес управління банком, але не випереджати його розвиток. Інакше технології, які не адекватні потребам банку, лише збільшують витрати і не приносять очікуваної віддачі. Технології – це лише інструмент, хоча й дуже важливий, і вони не мають перетворюватися на самоціль. Тому банківський менеджмент має визначити необхідний рівень автоматизації та дібрати відповідну технологічну систему, програмне й технічне забезпечення з урахуванням послідовності виконання програм та їхньої здатності до технологічного здійснення банківських операцій.

Організація ефективних систем безпеки включає створення надійного захисту конфіденційності інформації, у тому числі стосовно даних про клієнтів банку та забезпечення фізичної охорони активів. Оснащення безпечних сховищ, перевезення готівкових коштів, ведення записів, документування, комп'ютерний доступ, охорона – усі ці питання мають вирішуватися менеджментом банку. Одним з напрямків організації систем безпеки є юридичний захист, який передбачає перевірку контрактів на предмет юридичних наслідків для банку а також контроль за складом власників (акціонерів) банку та правом володіння контрольним пакетом акцій. За відсутності чи недосконалої систем безпеки право власності на банківську установу може перейти до інших осіб, які придбають певну кількість акцій, що перебувають в обігу на ринку.

1.2 Історія розвитку банківської справи

Розвиток ринкових відносин та процес товарообміну зумовлюють використання грошей як загального еквіваленту. Виникає потреба в реалізації всіх функцій грошей, необхідність десь їх зберігати, розмінювати, обмінювати гроші однієї країни на гроші іншої, пересилати, а в подальшому – десь позичити, щоб вчасно здійснити певні розрахунки чи розширити свою справу. Такий процес об'єктивно зумовив зародження і розвиток банківської справи.

Перші банкіри – міняйли, з'явилися ще у Стародавньому Вавилоні, які не тільки здійснювали «валютні» операції, обмінюючи гроші однієї держави на гроші іншої, а й приймали вклади під відсотки та надавали позики під письмові зобов'язання й застави.

Значний розвиток банківської справи відбувся у Стародавній Греції, де навіть великі багаті храми приймали вклади та надавали позики під проценти.

У Римській імперії фінансові інститути використовували такі удосконалені форми грошового обігу, як акредитиви та платежі за переказом по банківських книгах.

Після падіння Риму, в епоху Раннього середньовіччя банківська діяльність практично припинилась, що було зумовлено зниженням активності товарообміну в результаті розвитку натуральних господарств і розквітом феодалних форм господарювання.

Розвиток суспільства, виробничих і торговельних відносин між людьми та державами у XII–XIII ст. відродили професію міняйла, а вже в XIV–XV ст. банкіри стали великою силою. Від таких банкірських домів, як Медічі в Італії, залежними були королі та імператори.

У XVI–XVII ст. виникають «жиро-банки», що в основному здійснювали розрахункові операції. Вони ставили перед собою завдання впорядкування та спрощення грошового обігу. Кредитування не було їхньою основною функцією. Кредитними посередниками залишалися приватні банкіри.

У 1694 р. виник *перший акціонерний банк*, який надавав комерційні кредити в сучасному розумінні цього слова – *Англійський банк*, який також мав право випуску банкнот. На аналогічних засадах здійснення операцій, які ґрунтувалися на випуску банкнот, утворилася ціла низка акціонерних банків.

Уже в XIX ст. розвиток банківської діяльності пішов шляхом створення великих акціонерних фінансових структур, діяльність яких ґрунтувалася не на емісії банкнот, а на вкладах та наданні кредитів.

На території України грошовий обіг з'явився ще за скіфів, велась активна внутрішня та зовнішня торгівля, що, відповідно, зумовило появу зачатків банківської справи.

За часів Київської Русі була розвинута активна торгівля з багатьма державами Європи та Азії, великі київські князі карбували власні гроші. Археологія відкрила нам багато монет того часу, найвідоміші з них – золотники Володимира Великого та срібляники Ярослава Мудрого.

У XVII–XX ст. банківська справа в Україні була дуже тісно пов'язана з її розвитком у Росії, хоча ці процеси відбувались із певним запізненням. Першим банком, з якого починається історія банків у Російській імперії, був Державний Позиковий банк, заснований в 1754 р. Цей банк надавав кредити під заставу маєтків. В Україні такі кредити почали надавати лише з 1783 р. За часів Катерини II були введені в обіг паперові гроші, що обмінювалися на мідні монети. Для зручності обміну було створено в 1769 р. у Петербурзі та Москві Асигнаційний банк, який у 1781 р. відкрив свої відділення у Києві, Ніжині, Харкові, а в 1782 р. – у Херсоні.

У 1802 р. у Росії створено Міністерство фінансів, яке для покриття витрат, пов'язаних із війнами кінця XVIII – початку XIX ст., випустило перші облігації державної позики. Воно ж здійснювало контроль над фінансовими операціями та управлінням фінансовою системою держави.

Фінансові операції за межами імперії російський уряд здійснював через придворних банкірів, власників сімейних банкірських домів.

Кредитна система в Україні була започаткована в 1839 р. створенням Державного комерційного банку. У 1860 р., у зв'язку із заснуванням у Росії Державного банку, в Україні, на базі комерційних банків, були створені Київська, Харківська і Одеська контори та Полтавське відділення Державного банку Російської імперії. На баланс цих установ із рахунків комерційних банків були передані векселі, позики під товари та процентні папери під золотий запас. Кошти установ Держбанку склалися з капіталів банку, вкладів, поточних рахунків та вартості казни.

Поряд із Державним банком існували банки комерційного та іпотечного кредиту. У 1871 р. створено філію Петербурзького міжнародного комерційного банку, Харківський торговий та Катеринославський комерційний банки з філіями у Полтаві. У 1879 р. відкрито Одеський дисконтний банк, який здійснював облік векселів. Його філії були у Миколаєві та Кишиневі. У 1889 р. – Одеський Купецький банк. Значну роль відігравали філії, засновані у 1885 р., Державного Дворянського земельного та Селянського поземельного банків. У 1912 р. у Києві відкрито представництва Волзько-Камського та Петербурзького обліково-позикового банків, а в 1913 р. – Російського банку для зовнішньої торгівлі.

У зв'язку із заборонаю надання поточних кредитів казенними банками наприкінці XIX ст. у Росії була створена комісія з розробки статуту кредитних товариств. У 1914 р. в Україні було 450 таких товариств, які проіснували до 20-х років XX ст.

На початку XX ст. в Україні працювали 3 контори Державного банку Росії та 19 його філій, Руський торговельно-промисловий, Петербурзький банк зовнішньої торгівлі: Московський купецький, Об'єднаний московський, Варшавський комерційний банки та відділення «Об'єднаного» комерційного банку. Не меншу роль відігравали Київський приватний комерційний банк (клієнтами якого були найбільші цукрозаводчики України), Київський земельний банк, Харківський земельний банк. Існувало 4 ломбарди, 57 міських громадських банків, комерційні та іпотечні банки із розгалуженою мережею філій, ощадні каси, земські каси, 112 казначейств. В Україні діяли «Облікові дома» – це кредитні установи, які здійснювали короткострокові кредитні операції та облік векселів. У Києві значні кредитні операції проводилися на Контрактовому ярмарку.

За недовгого існування України як незалежної держави у 1917–1919 рр. (Українська Народна республіка під проводом Центральної Ради, Гетьманщина, Директорія) здійснювалися певні цілеспрямовані заходи щодо створення власної грошової та банківської систем.

У грудні 1917 р. Київську контору Державного банку Росії перетворено на Український Державний банк, а 6 січня 1918 р. були випущені в обіг Державні кредитові білети УНР на загальну суму 5,5 млн крб. 1 березня 1918 р. Центральна Рада прийняла закон про впровадження нової власної

валюти – гривні. У травні були здійснені заходи щодо випуску українських платіжних засобів та підписані угоди з деякими країнами Європи про одержання позик на вигідних для України умовах.

На початку серпня 1918 р. Радою Міністрів було ухвалено статут Державного банку України, а 23 серпня засновано Державний Земельний банк. Діяльність, що була розпочата Центральною Радою зі складання державного бюджету України на 1918 р., продовжувалася урядом гетьмана Скоропадського, Директорією, але бурхливі події того часу заважали роботі, тому проект бюджету України було затверджено тільки у другій половині грудня 1918 р. як «виконавчий кошторис», тобто як звіт про державні прибутки та видатки.

У січні 1919 р. Рада Міністрів Директорії УНР затвердила розроблений тимчасово виконуючим обов'язки Міністра фінансів В. Маргосом план фінансової політики України, який передбачав, що гривня чи карбованець стануть єдиним засобом платежу у державі, інші гроші підлягали обміну, а згодом втрачали свою вартість, передбачалося також карбування українських монет. Та цим планам не судилося справдитися. П'ятого лютого уряд України було евакуйовано з Києва, а наприкінці 1920 р. він опинився у вигнанні.

Із січня 1923 року в Україні почався радянський період, за якого істотні зміни відбулися і в банківській системі: робітничо-селянським урядом всі приватні кредитні установи було націоналізовано. У жовтні 1921 р. у Харкові були засновані: Всеукраїнська контора Державного банку, а в липні 1922 р. – Всеукраїнський кооперативний банк; у січні 1923 р. – Всеукраїнська контора торгово-промислового банку, а в Києві відкрито їхні філії. У 1923 р. засновано Київський сільгоспбанк, а в 1924 р. відкрито Київську філію Всеросійського комерційного банку зовнішньої торгівлі та Київський місцевий комунальний банк.

12 червня 1929 р. Центральним виконавчим Комітетом та Радою Народного Господарства СРСР було затверджено перший статут Держбанку СРСР, де визначалося, що філіями Держбанку є республіканські, крайові (обласні) контори, контори в окремих торгово-промислових центрах, відділення, агентства, каси.

За кредитною реформою 1930–1932 рр. замість контор та філій галузевих банків було засновано контори спеціалізованих банків довгострокових вкладів: Промбанк, Сільгоспбанк, Цекомбанк, Всекомбанк, який у 1936 р. перетворений у Торгбанк. У цьому ж році, в Україні, було ліквідовано Всеукраїнську контору Держбанку, а всі обласні контори безпосередньо підпорядковувалися Москві. Лише в 1948 р. на прохання уряду України було створено апарат Уповноваженого Державного банку в Україні, який виконував обов'язки центрального банку, не маючи права емісії грошей без дозволу Москви.

У 1955 р. було створено Українську республіканську контору Держбанку та республіканські контори Промбанку, Сільгоспбанку, Торгбанку (останній ліквідовано в 1957 р.).

У квітні 1959 р. банківська система була реорганізована: Сільгоспбанк, Цекомбанк, комунальні банки, Промбудбанк були ліквідовані (відповідно ліквідовані й ці республіканські контори в Україні). В Україні були створені контори Держбанку, Будбанку та відділення Зовнішекономбанку СРСР. На території України Держбанк СРСР став єдиним центром розрахунків, єдиним емісійним та касовим центром, ці ж самі функції мала республіканська контора в Україні, але емісія грошей та видача кредитів здійснювалася лише з дозволу Москви, і ця система функціонувала до 1987 р., коли була здійснена чергова реорганізація діючих банків та організовано спеціалізовані Держбанк СРСР, Промбудбанк СРСР, Агропромбанк СРСР, Жилсоцбанк СРСР та Ощадбанк СРСР з відповідними конторами у республіках, з управліннями в автономних республіках, краях, областях та, за необхідності, з відділеннями в окремих містах та районах

Розпад Радянського Союзу, прийняття Верховною Радою України в липні 1991 р. Декларації про державний суверенітет та проголошення в серпні 1991 р. України незалежною демократичною державою відкрили нову сторінку в розвитку власної банківської системи. 20 березня 1991 р. Верховною Радою України був прийнятий Закон «Про банки та банківську діяльність», за яким на базі Української республіканської контори Державного банку СРСР створено Національний банк України. З перших днів його діяльність спрямована на зміцнення державності України, він проводить єдину державну політику у сфері грошового обігу, кредитування та забезпечення стабільності національної грошової одиниці.

Декларація про державний суверенітет та Закон «Про економічну самостійність Української РСР», які законодавчо закріпили за нашою державою право самостійного формування власної банківської системи, заклали фундамент створення нових комерційних банків. За 1989–1991 рр. було зареєстровано біля двох десятків українських банків.

У процесі формування сучасної банківської системи України можна виділити чотири етапи.

Перший етап: 1991–1992 рр. – це процеси перереєстрації та реорганізації.

Із жовтня 1991 р. Національний банк починає перереєстрацію комерційних банків України, що були зареєстровані ще Держбанком СРСР.

У цей же період галузевий капітал, тобто частка капіталу, вкладеного у комерційні банки різними державними установами, поступово витісняється ринковим капіталом спільних та малих підприємств, акціонерних товариств. Державні банки «Промінвестбанк», «Агропромбанк», «Укрсоцбанк» акціонуються, а точніше приватизуються персоналом цих банків та великими клієнтами.

Другий етап: 1992–1993 рр. – виникнення банків «нової хвилі».

На цьому етапі з різних бюджетних та позабюджетних фондів та диверсифікації пасивів діючих банків виникає низка комерційних банків таких, як: «Аваль», «Інко» (отримує самостійність від Москви),

«Відродження», «Трансбанк» та інші. У комерційних банках спостерігалось подальше зменшення частки «міністерського» капіталу, що було спричинено Постановою Кабінету Міністрів «Про передачу міністерських пакетів акцій на управління до Міністерства фінансів України». Цією Постановою передбачалося, що Міністерство фінансів України буде одержувачем дивідендів по акціях, що належать іншим міністерствам. Зрозуміло, що це не влаштовувало власників акцій і вони поспішили вилучити свої кошти із комерційних банків та інших акціонерних товариств.

У цей же час спостерігалось масове народження дрібних «кишенькових» банків. Протягом року їх було зареєстровано більше сотні, значна частина з них мала приватний капітал, але цей капітал був надто мізерним, щоб забезпечити ліквідність банку. Ці банки непогано заробляли на гіперінфляції 1992–1994 рр., використовуючи цей зовнішній незалежний від них фактор. На кінець 1992 р. в Україні у реєстрі НБУ зафіксовано 133 банки, ліквідовано 3 банки. На кінець 1993 р. у книзі реєстрації вже 213 банків, ліквідовано протягом цього року ще 6 банків.

Третій етап: 1994–1996 рр. – це етап банкрутства.

Активізація роботи Національного банку України з побудови чіткої системи регулювання діяльності комерційних банків збіглася з періодом призупинення інфляційних процесів, які були основним джерелом безбідного існування цілої низки комерційних банків. Ці банки не були готові до більш жорсткого контролю з боку НБУ, до зміни кон'юнктури фінансового ринку, до централізованого управління банківською системою, що поставило їх на межу банкрутства.

Багато банків у цей період було ліквідовано: у 1994 р. стали банкрутами та ліквідовано 11 банків; 1995 р. – 20 банків банкрутів, серед яких були найбільші комерційні банки – «Інко», «Відродження», «Економбанк», «Лісбанк»; у 1996 р. прямими банкрутами стали 45 банків, а ще 60 опинилися у стані прихованого банкрутства.

Процес масового банкрутства комерційних банків вніс ускладнення у функціонування не тільки банківської системи, а й позначився на всій економічній системі, була підірвана довіра до банківської системи у вкладників.

Для цього періоду характерні й інші процеси, які істотно впливали на структуру банківської системи України. Так, на кредитно-фінансовому ринку України починають працювати іноземні банки та їхні представництва (всього їх було зареєстровано 14). З'являються 5 нових українських комерційних банків. Важливим моментом функціонування банківської системи цього періоду була зміна складу акціонерів, зміна власників багатьох комерційних банків та окремих філій шляхом продажу та перепродажу. Таких змін зазнали близько 70 банків.

Четвертий етап: 1996–1998 рр. – стабілізація та впровадження національної валюти – гривні.

Для цього етапу є характерною боротьба Національного банку з інфляційними процесами, створення сприятливих умов для проведення

грошової реформи і введення в обіг національної грошової одиниці – гривні. Також у цей період посилювався контроль за діяльністю комерційних банків із боку НБУ.

У роки незалежності України було не тільки реформовано, але й створено нову банківську систему:

- створені основи дворівневої банківської системи, валютного ринку та ринку цінних паперів;

- здійснено перший етап реформування грошової системи держави з введенням проміжної валюти – українського карбованця, що становило основу для проведення грошової реформи і введення національної грошової одиниці – гривні;

- створено національну платіжну систему із запровадженням нових прогресивних технологій перерахування коштів на основі електронних платежів, що дозволило досягти світового рівня обробки інформації у сфері міжбанківських розрахунків, значно підвищити їхню надійність, дало можливість максимально обмежити ризик появи фальшивих грошей в обігу та скоротити до мінімуму термін проходження платежів;

- введено у дію Банкотно-монетний двір та фабрику банкотно-паперу, що дало можливість створити потужності для друкування банкнот та карбування монет;

- розпочато реформування бухгалтерського обліку та звітності у банках;

- напрацьовано нормативну базу для здійснення монетарної політики та банківського нагляду;

- діяльність Національного банку України, його монетарна політика негативно позначилися на подоланні гіперінфляції, керованості інфляційних процесів.

Тривала економічна, фінансова та платіжна кризи, гальмування процесу ринкових перетворень економіки інвестиційного процесу, серйозні недоліки у діяльності комерційних банків у сфері кредитування, розрахунків, порушення багатьма з них економічних нормативів, невпорядкованість та нестабільність нормативно-правового регулювання, недосконалість податкового та фінансового законодавства викликають необхідність поглиблення банківської реформи.

Було проведено фінансову реорганізацію банків, більш дієвим став контроль за їхньою діяльністю і виконанням умов функціонування з боку НБУ. Однак залишається значним системний ризик унаслідок надмірної відкритості банківської системи для слабких підприємств та неякісного менеджменту. Не вдається повністю задовольнити потреби приватного сектору, який сьогодні активно зростає. Очевидно, що без прискорення банківських реформ суб'єктам господарювання буде важко одержати доступ до необхідних інвестиційних коштів. Крім того, їм бракуватиме інших (крім кредитних) банківських послуг високої якості.

Не вирішені остаточно питання діяльності фінансово-кредитних установ, інституціонального розвитку банківської системи, стандартів бухгалтерського обліку та аудиту, банківської таємниці та захисту інтересів клієнтів.

Висока вартість фінансового посередництва, обмеженість кількості послуг, відсутність відповідної для країн із ринковою економікою фінансової структури, стимулів заощаджувати та розміщувати позичкові фонди, низька життєздатність фінансових інститутів (приховані банкрути), повільний прогрес у галузі створення стабільного ефективного банківського нагляду доповнюють те коло проблем, вирішення яких треба передбачити у державній програмі реформування та розвитку банківської системи України.

В основу розробки програми реформування та розвитку банківської системи в Україні покладені такі принципи:

- макроекономічна політика має бути спрямована на забезпечення стабільних умов для підприємницької діяльності.
- життєздатність (платоспроможність) фінансових інститутів має бути більш прозорою і забезпеченою.
- подальше сприяння розбудові фінансової інфраструктури, яка охоплює інформаційні системи, правову систему та систему банківського нагляду.
- необхідно створити умови для зменшення витрат на фінансове посередництво.

Основні напрямки реформування банківської системи України на сьогодні:

- Забезпечення розбудови банківської системи, здатної ефективно та адекватно діяти в умовах ринкової економіки.
- Удосконалення системи нагляду та контролю за діяльністю комерційних банків.
- Установлення клімату довіри до банківської системи з боку юридичних та фізичних осіб.
- Створення умов для підтримання стабільності національної грошової одиниці – гривні.
- Посилення мобілізації заощаджень населення та підприємницьких структур за рахунок створення ефективної системи страхування вкладів.
- Ефективне використання фінансових інструментів для поліпшення грошово-кредитного регулювання на основі ринкової конкуренції та пріоритетності розвитку, а не за рахунок директивного розподілу кредитів.
- Розв'язання проблеми неплатежів і запобігання їхньому виникненню.
- Подальше вдосконалення та підвищення ефективності платіжної системи.

В Україні сформована *дворівнева банківська система* на чолі з Національним банком України.

Банки і банківська система – це звичайні економічні процеси як позитивні, так і негативні, тому і значення їхнє для суспільства досить велике.

Банк – це особлива організаційна одиниця бізнесу, сферою діяльності якої є операції з позиковим капіталом.

Банківська діяльність – набір посередницьких операцій на грошовому ринку, виконання яких дозволено тільки під особливим наглядом держави спеціальним інститутам, які називаються банками. Іншим фінансовим посередникам займатися цією діяльністю заборонено.

У Законі України «Про банки і банківську діяльність» (березень 1991 р.) **банком** названо будь-яку установу, що виконує функції кредитування, касового й розрахункового обслуговування народного господарства та здійснює інші банківські операції, передбачені цим Законом.

Аналіз багатовікової світової історії банківської справи та механізму функціонування грошового ринку дає підстави віднести до банківської діяльності комплекс з трьох посередницьких операцій:

- приймати грошові вклади від клієнтів;
- надавати клієнтам позики і створювати платіжні засоби;
- здійснювати розрахунки між клієнтами.

Виконання цього комплексу операцій можна вважати визначальною економічною ознакою банку взагалі – як центрального, так і комерційного. Указані операції є базовими, вони створюють первинну сферу банківської діяльності.

Банк в економічному розумінні – це фінансовий посередник, який виконує комплекс базових операцій грошового ринку: мобілізацію коштів, надання їх в позики, здійснення розрахунків між економічними суб'єктами.

У своїй діяльності фінансові посередники, крім базових, можуть виконувати й багато інших, не базових, але потрібних для грошового ринку операцій. Такі банки прийнято називати універсальними.

Універсальні банки – банки, що виконують усі базові та будь-які інші операції на грошовому ринку.

Спеціальні банки – банки, що виконують лише частину базових операцій на грошовому ринку.

Якщо ж посередник грошового ринку не виконує жодної з базових операцій, тобто позбавлений ознак банку, його вносять до **небанківських фінансових інститутів** (діяльність яких не пов'язана з базовими операціями грошового ринку). В Україні такими інститутами є: страхові, трастові, фінансові, інвестиційні компанії, пенсійні фонди тощо.

Виконуючи базові операції, банки беруть участь у створенні депозитів, а отже, у зміні маси грошей в обігу. Це визначає особливу відповідальність кожного банку за стан економіки: *будь-яка зміна грошей може спричинити порушення ринкової рівноваги.*

1.3 Економічна характеристика банку

Комерційні банки (КБ) можна розглядати у двох аспектах – широкому та вузькому.

У широкому розумінні комерційний банк – це будь-який банк, що функціонує на другому рівні банківської системи. Таке трактування характерне для банківського законодавства України.

У вузькому розумінні комерційний банк – це банк, який виконує повний набір базових банківських операцій та єдиною метою має одержання максимального прибутку.

Світова практика виробила два принципи побудови комерційних банків:

- **принцип сегментування**, коли банківська діяльність обмежена певним видом операцій чи сектором грошового ринку;
- **принцип універсальності**, коли будь-які обмеження на діяльність банків на грошовому ринку знімаються.

За набором операцій та послуг, що надаються, комерційні банки поділяють на:

1. **Універсальні** – вони виконують широке коло операцій, охоплюють багато секторів грошового ринку та галузей економіки.

2. **Спеціалізовані** – вони виконують тільки окремі операції на ринку чи функціонують у вузькому секторі ринку.

Виділяють окремі операції:

- *функціональна спеціалізація* – іпотечні, інвестиційні;
- *галузева чи секторна спеціалізація* – ощадні, сільськогосподарські, інноваційні.

В Україні за набором операцій, що виконуються, переважну кількість банків можна віднести до категорії універсальних.

Статус спеціалізованих в Україні зберегли Ощадбанк та Ексімбанк.

Усі універсальні банки можна об'єднати в 3 групи: комерційні, ощадні, кооперативні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація банків

Види банків	Правова форма	Клієнтура	Цілі діяльності
Комерційні	Акціонерні товариства, приватні	Юридичні особи (акціонерні компанії, приватні фірми, державні підприємства та організації)	Максимальний прибуток
Ощадні	Державні, муніципальні	Переважно фізичні особи. Юридичні особи малого, середнього бізнесу	Максимальний прибуток; сприяння вирішенню соціальних завдань
Кооперативні	Товариства (кредитні товариства, кооперативні банки)	Переважно фізичні особи. Юридичні особи малого, середнього бізнесу	Максимальний прибуток. Вирішення соціальних завдань власників та колективу банку

В Україні мережа ощадних інститутів представлена одним банком – Ощадним банком.

Кредитні товариства – посередники грошового ринку, які створені на кооперативних засадах і зорієнтовані переважно на обслуговування своїх членів. Розвиток є повільним, оскільки гальмується розвиток малого й середнього бізнесу, недостатній розвиток фондового ринку тощо. Основою формування капіталу таких товариств є пайові внески і депозитні вклади членів.

Спеціалізовані банки займаються вузьким колом банківських операцій, де потрібні особливі технічні прийоми та спеціальні знання.

Види спеціалізованих банків:

– *іпотечні банки* – займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заклад земельних ділянок (іпотеки), іншими довгостроковими позиками під заклад нерухомості.

Іпотека – борговий інструмент, за допомогою якого позичальник передає кредитору своє нерухоме майно в заставу під довгострокову позичку. На період користування позикою майно залишається в користуванні позичальника. Якщо позика не повертається, майно переходить у власність кредитора;

– *будівельні ощадні банки (каси)* – займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва. Необхідні ресурси формують за рахунок цільових внесків і вкладів самих забудовників;

– *інвестиційні банки (компанії)* – займаються мобілізацією довгострокового залученого капіталу шляхом випуску власних боргових зобов'язань та розміщення його в цінні папери корпорацій і держави. Головне призначення цих банків – диверсифікація ризиків, пов'язаних з вкладенням коштів у довгострокові цінні папери.

Механізм: банк купує один чи декілька видів цінних паперів різних елементів і створює з них особливий фонд, який управляється окремо від власного капіталу банку. На суму цього фонду банк реалізує власні зобов'язання, які можуть мати форму сертифікатів чи паїв фонду. Звичайно, вони випускаються малої вартості і тому доступні широким верствам населення.

Доходи у вигляді дивідендів, процентів, курсового прибутку (створюється внаслідок підвищення ринкової ціни цінних паперів), зростання цін на земельні ділянки та іншу нерухомість тощо;

– *банки підтримки* – створюються державою чи за участі держави для фінансування цільових програм, які вимагають особливої підтримки, наприклад, у сільському господарстві, реструктуризації промисловості, розвитку інфраструктури, сприянні житловому будівництву, наприклад, у Німеччині – це Банк відбудови, у Лондоні – Європейський банк реконструкцій і розвитку.

На території України розпочав свою діяльність Європейський банк реконструкції та розвитку, який у 1995–1996 рр. через комерційні банки України видав перші кредити.

Банки одержують кошти від держави у формі державних позик, зовнішніх позик, безплатної допомоги з-за кордону;

– **гарантійні банки** – займаються поручительством. Такі банки беруть на себе зобов'язання погашати за певних умов борги підприємств.

– **розрахункові (клірингові) банки (палати)** – є членом розрахункової (клірингової) палати, надає банківські послуги – розрахунки за відкритими у ньому рахунками, супровід важливих комерційних проектів, придбання і реалізація цінних паперів тощо.

Питання для самостійного контролю

1. Основна мета та завдання менеджменту банківської діяльності.
2. Необхідні та достатні ознаки добре керованого банку.
3. Як ви розумієте суть комерційного банку?
4. Назвіть основні функції Центрального банку України.
5. Охарактеризуйте основні функції комерційних банків.
6. Назвіть визначальні ознаки системи комерційних банків України.
7. Назвіть основні напрямки діяльності банківського менеджменту.
8. Які функції виконує фінансовий менеджмент банку?
9. Які елементи містить інструментарій банківського менеджменту?
10. У чому полягає провідне завдання фінансового менеджменту?
11. Чи можуть вкладники банку безпосередньо впливати на менеджмент банку?

Тестові завдання для самостійного контролю

1. *Об'єктом управління банківського менеджменту є:*
 - 1) банківські операції;
 - 2) активні банківські операції;
 - 3) комерційний банк;
 - 4) каптал банку.
2. *Головною метою діяльності банківської установи є:*
 - 1) задоволення потреб суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах;
 - 2) отримання прибутку;
 - 3) отримання маржі;
 - 4) вирішення соціальних проблем.
3. *Фінансовий менеджмент банку здійснює управління:*
 - 1) організацією систем безпеки банку;
 - 2) кадровим потенціалом;
 - 3) інформаційними технологіями;
 - 4) прибутковістю.

4. *Організаційний менеджмент банку не здійснює управління:*

- 1) організацією систем безпеки банку;
- 2) капіталом;
- 3) ліквідністю;
- 4) прибутковістю.

5. *Перший акціонерний банк, який надавав комерційні кредити у сучасному розумінні цього слова, виник у:*

- 1) 1754 р. в Німеччині;
- 2) 1694 р. в Англії;
- 3) 1694 р. у Франції;
- 4) 1754 р. в Росії.

6. *Державний Позиковий банк, заснований в 1754 р.:*

- 1) здійснював друк грошей;
- 2) здійснював увесь спектр банківських послуг;
- 3) надавав кредити за наявності поручителів;
- 4) надавав кредити під заставу маєтків.

7. *Етап масового банкрутства комерційних банків в процесі формування сучасної банківської системи України припадав на:*

- 1) 1991–1993 рр.;
- 2) 1992–1993 рр.;
- 3) 1994–1996 рр.;
- 4) 1996–1998 рр.

8. *Універсальні банки – це банки, які:*

- 1) функціонують на другому рівні банківської системи;
- 2) виконують усі базові та будь-які інші операції на грошовому ринку;
- 3) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заклад земельних ділянок;
- 4) виконують певну частину базових операцій.

9. *Інвестиційні банки – це банки, які:*

- 1) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва;
- 2) виконують усі базові та будь-які інші операції на грошовому ринку;
- 3) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заклад земельних ділянок;
- 4) займаються мобілізацією довгострокового позичкового капіталу шляхом випуску власних боргових зобов'язань та розміщенням його в цінні папери корпорацій і держави.

10. Іпотечні банки – це банки, які:

- 1) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва;
- 2) виконують усі базові та будь-які інші операції на грошовому ринку;
- 3) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заклад земельних ділянок;
- 4) займаються мобілізацією довгострокового позичкового капіталу шляхом випуску власних боргових зобов'язань та розміщенням його в цінні папери корпорацій і держави.

11. Банки-гаранти – це банки, які:

- 1) займаються поручительством;
- 2) виконують всі базові та будь-які інші операції на грошовому ринку;
- 3) займаються довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заклад земельних ділянок;
- 4) займаються мобілізацією довгострокового позичкового капіталу шляхом випуску власних боргових зобов'язань та розміщенням його в цінні папери корпорацій і держави.

Тема 2 СИСТЕМА БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Менеджмент сучасного комерційного банку.

2.2 Особливості управління банком в сучасних умовах.

2.3 Організація банківської діяльності.

2.1 Менеджмент сучасного комерційного банку

Менеджмент (від англ. *management* – управління, адміністрація) як наука виникла у США наприкінці XIX ст. Відповідно до сучасних підходів, менеджмент – це:

– процес управління матеріальними та людськими ресурсами, який забезпечує їхню інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей;

– група осіб, які, згідно з чинним законодавством, беруть на себе зобов'язання щодо управління корпоративним бізнесом та власністю фірми.

Отже, менеджмент узагальнено можна визначити як систему економічного управління підприємством в умовах ринкової економіки, що містить сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління та спрямована на вибір оптимального одержання найвищих економічних результатів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Принципи й елементи менеджменту

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

Банківське управління – це, свого роду, самоуправління, яке здійснюється не зі сторони зовнішнього середовища, а самим суб'єктом, виходячи із власних міркувань, оцінок і інтересів банку. Водночас, управління зі сторони зовнішнього середовища і самоуправління варто розглядати як процеси, які перебувають у тісному взаємозв'язку.

Таким чином, **банківський менеджмент** – це управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, всіма його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.).

Основні елементи банківського менеджменту:

– *суб'єкт управління* (керувальна система) – підрозділи банку і відповідальні посадові особи, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу;

– *об'єкт управління* (керована система) – це відносини банку із суб'єктами економіки, а також відносини підрозділів і керівних осіб всередині банку.

Основні об'єкти банківського менеджменту:

- ✓ залучення ресурсів;
- ✓ розміщення ресурсів;
- ✓ власний капітал;
- ✓ продуктовий ряд;
- ✓ маркетинг;
- ✓ організаційні структури;
- ✓ персонал і праця;
- ✓ інформаційні потоки;

- ✓ внутрішньобанківські відносини;
- ✓ матеріально-технічна база;
- ✓ фінансовий інструментарій;
- ✓ облік і звітність;
- ✓ фінансові результати;
- ✓ безпека;
- ✓ зв'язки з громадськістю;
- ✓ інші (сегмент, який може заповнити банк на власний розсуд).

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

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

Ефективний менеджмент банку неможливий без дослідження і врахування факторів *зовнішнього середовища*.

Традиційно зовнішнє середовище організації поділяють на *середовище прямого впливу* (постачальники, споживачі, конкуренти, закони і законодавчі органи, профспілки) та *середовище непрямого впливу* (стан економіки, політичні, соціально-культурні фактори, міжнародні події, науково-технічний прогрес).

Сучасний комерційний банк – це складна система, яка має забезпечити оптимальне поєднання інтересів своїх акціонерів, що полягають у максимальній віддачі вкладеного капіталу, клієнтів, які мають попит на послуги банку, а також усього суспільства, зацікавленого в стабілізації економіки загалом і грошово-кредитної системи зокрема.

Базові принципи функціонування і розвитку комерційних банків:

1. Принцип інноваційної відповідальності й відкритості.
2. Принцип загальноекономічної стійкості.
3. Принцип партнерства з клієнтами.
4. Принцип реінженірингу технологічного устрою.
5. Принцип розвитку інтелектуального потенціалу.
6. Принцип управління людським капіталом.

За напрямками діяльності банківський менеджмент поділяють на фінансовий і організаційний. Дані відображені на рис. 2.1.

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

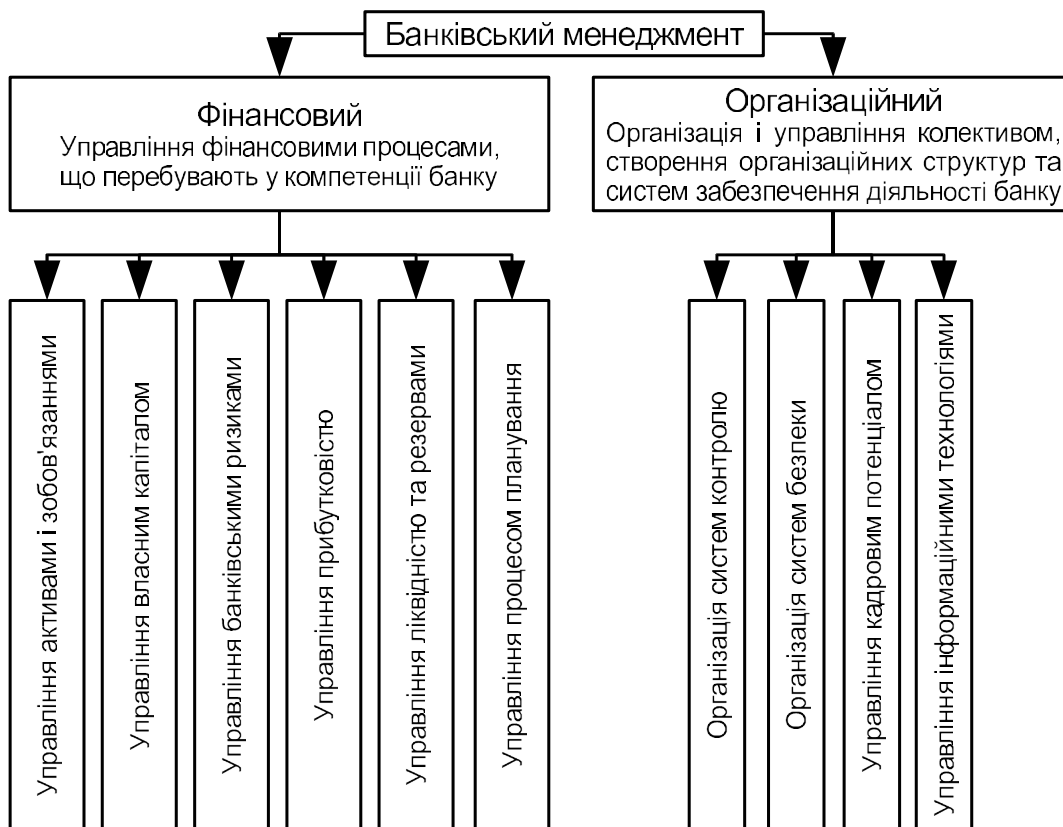


Рисунок 2.1 – Види банківського менеджменту

Суть тієї чи іншої категорії відображається в її функціях, які розглядаються з точки зору роботи банківського менеджера:

1. Функції фінансового менеджменту:

- аналіз інформації;
- планування;
- регулювання;
- контроль.

2. Функції організаційного менеджменту:

- організація;
- планування;
- мотивація;
- контроль.

Результатом *аналітичної роботи* має стати якісна інформація, на підставі якої здійснювалися б інші функції менеджменту.

За допомогою *організаційних заходів* усі процеси, які відбуваються в банку, регулюються через велику кількість взаємоузгоджувальних правил структурування та протікання процесів.

Функція планування – процес визначення цілей банку на майбутнє і розробка шляхів їхнього досягнення.

Функція регулювання (оперативне управління) – це процес прийняття і обґрунтування поточних управлінських рішень, визначення механізмів його впровадження.

Мотивація полягає в тому, щоб усі члени організації виконували роботу відповідно з делегованими їм завданнями і керувались планом.

Контроль для банків має особливе значення, оскільки вони зберігають великі обсяги чужих грошей і цінних паперів, а також управляють ними. Вищеназвані функції проявляються в єдності та взаємозв'язку і накладають безпосередній відбиток на характер діяльності функціональних служб банку та обов'язки менеджерів.

Отже, менеджери банку мають вирішувати протиріччя у досягненні взаємовиключних цілей: одержання максимального прибутку, з однієї сторони, за умови збереження ліквідності й платоспроможності, з другої, – «магічний трикутник» цілей банку, який зображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – «Магічний трикутник» цілей банку

Головною метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості діяльності банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банком і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

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

1. Завдання щодо визначення стратегії банківської діяльності.
2. Завдання щодо визначення організаційної діяльності банку.
3. Завдання щодо визначення політики діяльності банку.
4. Завдання щодо розробки адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків.
5. Завдання щодо мотивації діяльності.
6. Завдання щодо контролю за діяльністю банку.

Основне завдання управління фінансами в банку – через комплексне управління активами й пасивами максимізувати вартість банку, яка характеризується прибутковістю і ризикованістю операцій, що їх здійснює банк.

Цілі банку можна показати у вигляді ієрархії, зображеної на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Ієрархія цілей банку

Визначення цілей діяльності банку на найближчу і подальшу перспективу – це основне у менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей банку і забезпечення їх відповідними ресурсами.

2.2 Особливості управління банком в сучасних умовах

Питання банківського менеджменту в Україні належать до найменш розроблених. Поки що кожний банкір організовує менеджмент у своєму банку, спираючись не на систему загальноприйнятих цінностей і уявлень, а лише на своє індивідуальне сприйняття дійсності. Це пояснюється тим, що в українському суспільстві поки що відсутні перевірені досвідом ринкові традиції, ціннісні орієнтири, критерії «ринкової цивілізації». Суспільство ще має виробити концепцію системи управління, яка б стала адекватною умовам нашої країни, у тому числі й стосовно банків.

Водночас необхідно зазначити, що розвиток фінансових ринків в цілому і ринку банківських послуг зокрема, а, відповідно, й управління банками надзвичайно утруднені тим, що кредитні організації знаходяться в центрі багатьох важко прогнозованих і нерідко взаємовиключних процесів. У результаті управління банківським бізнесом зіштовхнулось із цілим комплексом завдань, вирішення яких потребує зокрема:

- адекватного оцінювання тенденцій і характеру зміни макросередовища банківської діяльності (реальне виробництво, ринок реального капіталу, доходи населення, фінансові ринки, законодавча і нормативна регламентація банківської діяльності та ін.);
- обґрунтування раціональних способів адаптації системи управління банку до постійних змін умов його діяльності;

– ефективної модернізації (реінженірингу) банківського бізнесу з метою подолання таких негативних явищ, як нехтування довгостроковими і середньостроковими програмами освоєння нових банківських технологій, порушення економічних інтересів вкладників та інших кредиторів, концентрація ресурсів на спекулятивних угодах і незначний масштаб кредитування реального сектору економіки.

Можна виділити також такі причини, які спонукають банкірів по-новому оцінити необхідність у фінансовому менеджменті в банку:

- необхідність розробки обґрунтованої концепції розвитку банку, яка базується на комплексному підході до аналізу активів і пасивів, внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє проводити діагностику і прогнозування банківської діяльності загалом;

- відсутність повноцінних систем інформаційного забезпечення процесу управління чи єдиного інформаційно-аналітичного простору банку, організація якого сприятиме ефективному прийняттю рішень керівництвом;

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

2.3 Організація банківської діяльності

Успішне управління діяльністю банку можливе лише в межах ефективно організації структури.

Будь-яка організація – колектив індивідуумів, що об'єдналися для досягнення спільної мети, якої не можна добитися наодинці. Під **організацією банківської діяльності** варто розуміти структурне упорядкування такого підприємства як кредитна установа. Іншими словами, через організацію банківської діяльності координується взаємозв'язок між:

- людськими ресурсами;
- матеріальними ресурсами;
- інформацією в межах поточної виробничої діяльності.

Метою організації банківської діяльності є забезпечення стабільного порядку діяльності банку: раціоналізації управління банком, підвищення якості банківських продуктів та продуктивності праці банківських службовців, забезпечення прибутковості банку.

Ефективна організація передбачає правильний розподіл функцій і завдань між підрозділами банку і врегулювання трудових процесів, які сприятимуть досягненню виробничих цілей банку. Для того, щоб це забезпечити, організація банківської діяльності має здійснюватися відповідно з певними критеріями (організаційними принципами) (рис. 2.4).

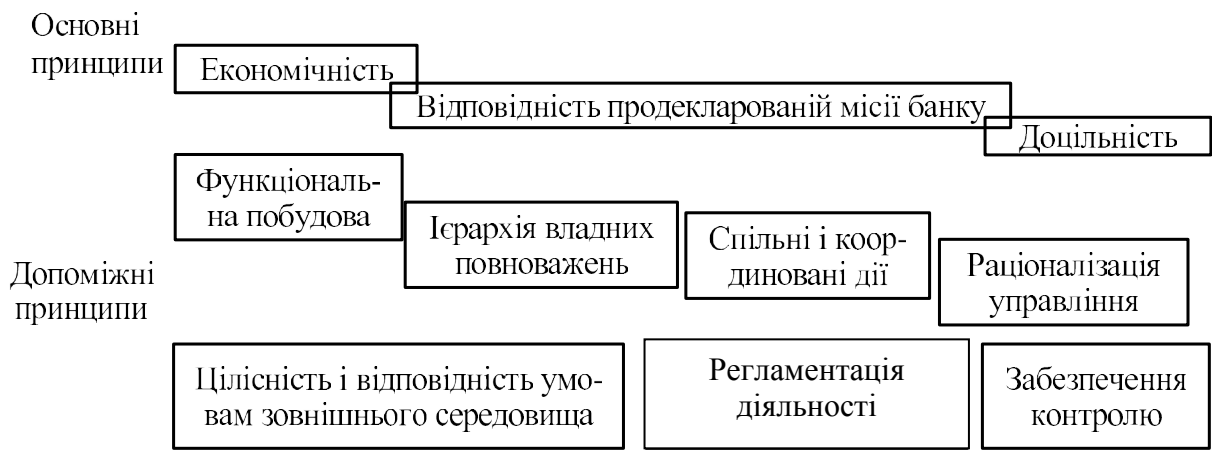


Рисунок 2.4 – Принципи організаційного процесу

У загальній організаційній структурі банку можна виділити такі системи управління:

- лінійні системи;
- система штабних ліній.

Лінійні системи утворюють відділи, що виконують лінійні функції. Лінійні функції делегуються із вищих поверхів ієрархії на нижчі, що створює неперервний ланцюг команд, які пов'язують один рівень з іншим. Лінійні підрозділи займаються переважно виконанням операційної роботи.

Лінійні системи бувають однолінійні і багатолінійні. В однолінійних системах нижчестоячий підрозділ одержує вказівки тільки від однієї вищестоячої інстанції. Перевагою такої системи є чіткість відносин підлеглості, недоліком – відносно тривале прийняття рішень, а також можливе перевантаження вищих і середніх інстанцій. Зразок однолінійної системи відображено на рис. 2.5.

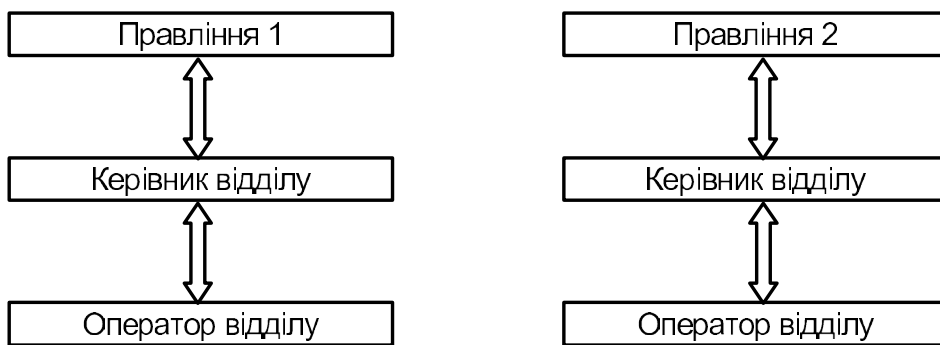


Рисунок 2.5 – Однолінійні системи

Багатолінійні системи характеризуються тим, що незважаючи на підпорядкованість відділів одній інстанції, водночас вони можуть одержувати спеціальні вказівки від інших інстанцій і звітуватись перед ними. Перевагою багатолінійних систем є те, що вдається значно скоротити процес прийняття рішень і значно його покращити завдяки підключенню відповідних професіоналів. Недоліком є можливість виникнення конфліктів через те, що спеціальні професійні компетенції надані різним інстанціям. Зразок побудови багатолінійної системи відображено на рис. 2.6.

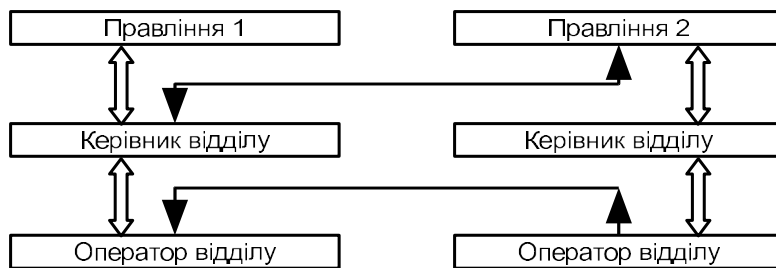


Рисунок 2.6 – Багатолінійні системи

Систему штабних ліній утворюють відділи, що виконують штабні функції. Штабні відділи не мають ніяких відносин з іншими організаційними підрозділами банку і лише здійснюють обмежене коло розпорядчих функцій (планування, консультування, спостереження). Зразок побудови системи штабних ліній наведено на рис. 2.7.

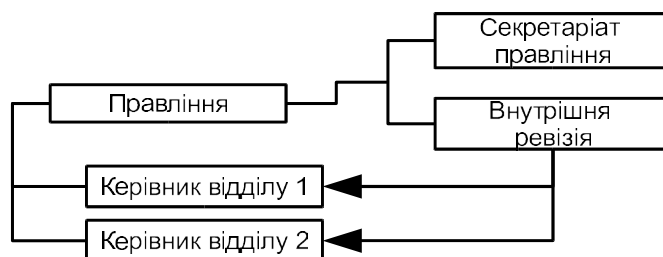


Рисунок 2.7 – Система штабних ліній

Структура розподілу функцій характеризує відносини між організаційними підрозділами банку на основі спеціальної диференціації й розподілу завдань між цими підрозділами. Іншими словами, структура розподілу функцій відповідає на питання про те, хто і за що відповідає.

Основні види організаційних структур можна згрупувати так, як це показано на рис. 2.8.

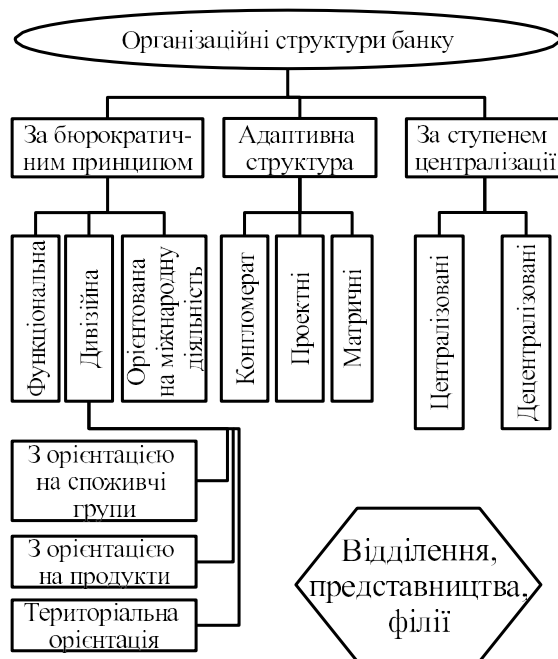


Рисунок 2.8 – Види організаційних структур банку

Головним керівним органом управління будь-якого банку є загальні збори акціонерів (учасників). Вони приймають найважливіші рішення:

- затверджують статут;
- вибирають раду банку чи раду директорів;
- затверджують баланси і звіти;
- визначають напрямки політики і цілі банку тощо.

Вищий орган банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні. Виконавчим органом акціонерного банку є правління, а пайового – дирекція. Правління банку (дирекція) вирішують усі питання його діяльності, які не належать до переважної компетенції зборів акціонерів (учасників). Роботою правління керує голова правління, а дирекції – генеральний директор, які обираються чи призначаються згідно зі статутом банку.

Організаційна структура банку має бути динамічною і видозмінюватися під впливом факторів, які показані на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Фактори, що впливають на зміни в організаційній структурі банку

Схема можливої організаційної структури вітчизняних комерційних банків наведена на рис. 2.10.

За рішенням зборів акціонерів (учасників) створюється спостережний орган з метою загального керівництва роботою банку і контролю за роботою правління та ревізійної комісії. Таким органом є рада банку (спостережна рада), яка захищає інтереси акціонерів у перерві між проведенням загальних зборів. Основні функції ради:

- визначення стратегічних цілей банку і формування політики;
- добір людей на керівні посади.

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

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



Рисунок 2.10 – Організаційна структура банку

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

Питання для самостійного контролю

1. У якій організаційно-правовій формі можуть створюватися банки в Україні?
2. Назвіть найвищий орган управління банку.
3. Назвіть особливості побудови організаційної структури банку за бюрократичним принципом.
4. Охарактеризуйте функціональну структуру управління банком.
5. Охарактеризуйте дивізійну структуру управління банком.
6. З якою метою створюються в банку адаптивні організаційні структури?
7. Назвіть різновиди адаптивних організаційних структур.
8. Які підрозділи банку називають штабними, а які – лінійними?
9. Охарактеризуйте основні та допоміжні принципи організаційного процесу банківської діяльності.
10. Які переваги і недоліки централізованої моделі управління?

Тестові завдання для самостійного контролю

1. Суб'єктом управління банківського менеджменту є :
 - 1) активні банківські операції;
 - 2) головний бухгалтер;
 - 3) сплата податків;
 - 4) працівник операційного відділу.

2. До ендогенних факторів банківського менеджменту належить:
 - 1) постачальники;
 - 2) кредитори;
 - 3) персонал;
 - 4) інфляція.

3. Які з перерахованих факторів банківського менеджменту належать до середовища прямого впливу?
 - 1) постачальники;
 - 2) інфляція;
 - 3) науково-технічний прогрес;
 - 4) міжнародні події.

4. Які з перерахованих факторів банківського менеджменту належать до середовища непрямого впливу?
 - 1) постачальники;
 - 2) вкладники;
 - 3) науково-технічний прогрес;
 - 4) конкуренти.

5. Які з перерахованих функцій не є функцією організаційного менеджменту?
 - 1) мотивація;
 - 2) планування;
 - 3) організація;
 - 4) аналіз.

6. Процес прийняття та обґрунтування поточних управлінських рішень, визначення механізмів його впровадження – це функція:
 - 1) регулювання;
 - 2) мотивації;
 - 3) планування;
 - 4) контролю.

7. Основним завданням управління фінансами в банку є:
 - 1) зменшити рівень ризику банківських операцій;
 - 2) збільшити прибутковість;
 - 3) максимізувати вартість банку;
 - 4) дотримання нормативів НБУ.

8. За якої організаційної структури управління нижчий підрозділ одержує вказівки тільки від однієї вищої інстанції?

- 1) багатолінійної;
- 2) однолінійної;
- 3) системи штабних ліній;
- 4) централізованої.

9. Як називається організаційна структура управління, наведена на рис. 2.11?

- 1) багатолінійна;
- 2) однолінійна
- 3) система штабних ліній;
- 4) централізована.

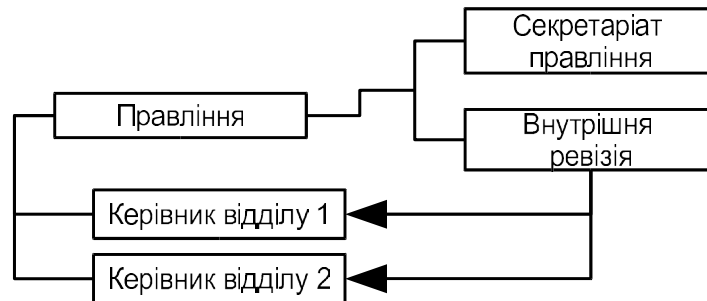


Рисунок 2.11 – Організаційна структура комерційного банку

10. Як називається організаційна структура управління, наведена на рис. 2.12?

- 1) багатолінійна;
- 2) однолінійна
- 3) система штабних ліній;
- 4) централізована.

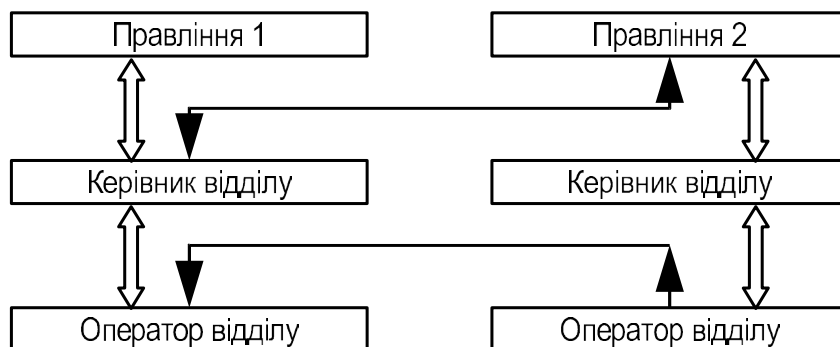


Рисунок 2.12 – Організаційна структура комерційного банку

Тема 3 ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Основні компоненти банківського плану.

3.2 Етапи стратегічного планування в банку.

3.3 Тактичне та фінансове планування банку.

3.1 Основні компоненти банківського плану

Фундаментальною основою будь-якого управлінського процесу і основною функцією банківського менеджменту є планування, у процесі якого виробляється політика, що й визначає дії на перспективу.

На рис. 3.1 показано місце планування в системі функцій управління банком.



Рисунок 3.1 – Концепція управлінського процесу

Результатом процесу планування є створення плану як документа, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку.

Основні компоненти банківського плану:

1. Детальне відображення стратегічних завдань, що постають перед банком.

2. Повна характеристика банківської установи – її цілі, завдання, стан зовнішнього середовища та можливість впливу на зовнішні чинники.

3. Визначення конкретних значень низки фінансових показників та опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів.

4. Точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримання результатів.

5. Визначення проблемних зон як реальних, так і потенційних, а також у сфері підвищеного ризику.

6. Чіткий опис ролі та місця банку в майбутньому; розробка заходів, які необхідні для підтримання його платоспроможності, надійності та конкурентоспроможності.

Планування – це процес встановлення цілей банку на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення. Система планування у банку має співвідноситися з умовами роботи банку, його організаційною структурою, ступенем децентралізації керівництва, географічною розмежованістю або концентрованістю, складністю продуктів та стилем управління. Процес планування – визначення меж для розробки кількісних та якісних завдань, що стоять перед банком загалом та перед кожним його підрозділом зокрема (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Завдання й елементи системи планування банківської діяльності

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

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

Можна виділити такі рівні планування:

- банк у цілому;
- рівень підрозділів;
- функціонально-операційний (рівень ринкового сегменту).

Виділення трьох рівнів планування є дещо умовним, оскільки плани, які розробляються на рівні підрозділів, уже орієнтовані на розробку стратегії щодо операцій, здійснюваних тією чи іншою структурною одиницею банку. Крім того, ці банки мають розгалужену мережу підрозділів. У цьому разі логічно говорити лише про планування на рівні операцій.

Кожному рівню банківського планування властиве своє коло питань:

1. Стратегічне планування.
2. Тактичне планування.
3. Фінансове планування.

3.2 Етапи стратегічного планування в банку

Стратегічне планування виробляє ідеї, концепції, завдання, підходи. *Тактичне планування* – це визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії.

Стратегічне й тактичне планування покликане презентувати керівництву та співробітникам банку глобальне бачення кінцевих цілей їхньої діяльності.

Фінансове планування й розробка бюджетів переводить стратегії та завдання, напрацьовані на перших двох рівнях, у конкретні оперативні фінансові показники.

Доцільно зазначити, що процес планування не можна розглядати як просту послідовність дій. З метою адаптації плану до умов ринку управлінський персонал банку має постійно звертатися до того чи іншого його етапу і за необхідності здійснити корекцію планових завдань, показників і заходів.

У наш час надзвичайний інтерес викликає концепція стратегічного планування банківської діяльності, оскільки така форма планування ефективна при високому рівні нестабільності.

Стратегічне планування – це управлінський процес підтримки співвідношення між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійних змін у ринковому середовищі й правилах державного регулювання. Основною метою стратегічного планування є розробка, впровадження і розвиток таких нових напрямків банківської діяльності, які забезпечили б зростання доходів банку і, як наслідок, збільшення ринкової вартості кредитної організації.

Процес стратегічного управління й планування можна показати так (табл. 3.2).

Стратегічний (ситуаційний) аналіз має обов'язково стосуватися, з одного боку, питань стану оточуючого середовища, у якому функціонує банк (зовнішній аналіз), а з іншого – дати характеристику внутрішньому потенціалу організації (внутрішній аналіз) для того, щоб розроблені стратегії базувалися на реально існуючих потребах ринку і клієнтах банку та його фінансових можливостях.

Вплив зовнішніх факторів на банківську діяльність надалі розглядається як небезпеки і можливості, що їх являє собою ринок в процесі **SWOT-аналізу**.

Основні висновки, зроблені в процесі проведення внутрішнього аналізу, варто відобразити у списку сильних і слабких сторін банку для подальшого їхнього використання в процесі SWOT-аналізу.

Таблиця 3.2 – Процес стратегічного планування

Рівні управління	Період часу		
	Дострокове планування 3–5 років	Середньострокове планування 2–3 роки	Короткострокове планування 1 рік
Банк в цілому	Орієнтири діяльності і місія банків	Стратегічні цілі і завдання	Затвердження стратегічних планів, формування фондів розвитку
Підрозділ (маркетинг)	Положення, які містять напрямки й сфери діяльності	Програми діяльності підрозділів	Розробка плану дій і бюджету
Функціонально-операційний	Сфери і напрямки функціональної діяльності	Регламенти й програми	Плани й бюджети

Завдання аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей (SWOT-аналізу), який здійснюється на основі зовнішнього та внутрішнього аналізів, – визначення впливу найбільш істотних загроз і можливостей ринку на сильні й слабкі сторони діяльності банку. Він має показати, які негативні зовнішні фактори можуть перешкодити досягнути конкурентної переваги банку на тих чи інших напрямках діяльності, які можливості ринку на цьому етапі дозволяють змінити раніше слабкі позиції банку.

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

Другий етап стратегічного планування передбачає визначення генерального завдання – *місії*. Місія банку як головна стратегія чи концепція розвитку – це загальнобанківська філософія, єдиний напрямок діяльності, те, чим банк хоче стати в майбутньому і чого прагне. Етап визначення місії, фактично, має передувати початку діяльності кредитної організації: засновники при її створенні повинні чітко визначити як цілі у сфері завоювання ринку, так і методи управління (ресурсами, персоналом), що дозволяють їх реалізувати.

Визначення місії здійснюється, як правило, на рівні ради директорів. Тут обговорюються конкретні кількісні показники, а не лише тип банківської установи та її цілі. Насамперед звертається увага на формування кола клієнтів і на їхні потреби.

Після того, як засновники банку повідомляють про його місію, дуже важливо не лише довести її до відома всього персоналу, але й конкретизувати для окремих функціональних підрозділів (центрів прибутковості). На основі місії розробляються меморандуми про кредитну та інвестиційну політику банку, принципові документи з питань ціноутворення на банківські продукти і послуги, про управління персоналом та ін.

На третьому етапі розробки банківської стратегії, виходячи із визначених генеральних завдань, менеджери мають сформулювати стратегічні цілі на плановий період. Цілі конкретизують продекларовану місію банку і повинні відповідати таким вимогам:

- орієнтація в часі;
- конкретність;
- вимірюваність.

Стратегічні цілі відповідно до наведеного вище переліку:

- несуперечливість;
- досяжність;
- взаємодоповненість.

На четвертому етапі стратегічного планування здійснюється розробка стратегій банку. Вони мають забезпечити створення пакета «узгоджених між собою програм, спрямованих на забезпечення довгострокових конкурентних переваг банку».

Стратегія банку – це концептуальна основа діяльності, яка визначає його пріоритетні цілі, завдання і шляхи їхнього досягнення та відрізняє банки від конкурентів. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень, які стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності. Доцільно відзначити чисельність стратегій, які розробляються на різних рівнях управління. Зокрема, необхідно виокремити генеральну стратегію (місію) банку від базових стратегій розвитку банку як конкретних видів та напрямків його діяльності.

Враховуючи, що базових стратегій може бути стільки, скільки дозволяє його макро- і мікросередовище, доцільним є виділення основних класів цих стратегій, серед яких головними є – маркетингові, управління активами і пасивами, розвиток організаційної структури і управління персоналом.

Стратегія маркетингу є ключовою при визначенні стратегій поведінки в інших сферах управління діяльністю банку, оскільки всі вони мають основне завдання – зміцнити позиції банку на фінансових ринках. Така стратегія передбачає вибір шляхів, які дозволяють банку вирішити завдання просування своїх продуктів і послуг на ринку і завоювання стабільної і надійної клієнтури. На основі SWOT-аналізу на кожному із виділених у процесі аналізу ринкових сегментах керівництво банку має вибрати одну із наведених в табл. 3.3 стратегій поведінки.

Отже, у результаті розробки стратегії маркетингу у банку має з'явитися певна програма діяльності всіх його підрозділів, яка визначатиме нові продукти і послуги, які банк надаватиме клієнтам, а також зміни, що необхідно внести банкову в старі напрямки діяльності: як встановлюватимуться ціни на ці продукти і послуги, які найбільш оптимальні форми доведення їх до споживача, як їх рекламувати та ін.

Таблиця 3.3 – Стратегії поведінки банку на ринку

Ринки Товари	Старі	Нові
Старий	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку продукту	Стратегія диверсифікації

При розробці стратегії ризиків необхідно:

- визначити максимально допустимий, на думку засновників і менеджерів банку, рівень для кожного окремого виду ризиків;
- оцінити величину реалізованих ризиків у попередньому періоді і спрогнозувати ймовірність реалізації різних ризиків у плановому періоді;
- визначити обмеження (ліміти), яких банк має дотримуватися в процесі своєї діяльності для того, щоб рівень ризику його операцій не перевищував допустимий (ліміт дорівнює відношенню обсягу допустимих збитків до ймовірності реалізації ризику в плановому періоді);
- створити такий механізм управління банком, який би забезпечив постійний контроль за поточним рівнем ризиків дотримання лімітів;
- прийняти план заходів, які банк має здійснити для нейтралізації наслідків при реалізації різних видів ризиків.

Розробка стратегій управління персоналом і розвитку організаційної структури базується на результатах ситуаційного аналізу, які показують її відповідність поставленим завданням.

Якщо аналіз виявив недоліки організаційної структури, то перш ніж розробити нову стратегію доцільно:

- визначити бажаний рівень централізації прийняття управлінських рішень делегування повноважень;
- виділити самостійні бізнес-одиниці (центри прибутковості) банківської організації і розробити систему координації їхньої діяльності через систему планування, делегування повноважень, систему контролю й через уніфікацію облікових і аналітичних технологій;
- включити в організаційну структуру систему контролю, завданням якої є забезпечення керівниками всіх рівнів можливості здійснення моніторингу виконання планових показників з прив'язкою до конкретних виконавців з підрозділів.

Після розробки стратегій банку в різних сферах його діяльності необхідно поставити конкретні завдання з їхньої реалізації перед конкретними виконавцями та скласти план узгоджених дій всіх підрозділів банку. Саме такий план має перевести вибрані і обґрунтовані в процесі стратегічного планування цілі і стратегії в практичне русло. Він має

сформулювати конкретні завдання кожного підрозділу і функціональної служби банку. План дій має розроблятися для кожного позначеного при формулюванні стратегії сегменту ринку і відповідних йому продуктів.

У плані дій мають відобразитися такі основні моменти:

- завдання, розписані за підрозділами і відповідними виконавцями;
- строки виконання завдань;
- звітні та інші якісні контрольні показники: документи, інструктивні та методичні матеріали;
- кількісні контрольні показники;
- етапи контролю і значення контрольних показників на ці моменти.

Зазначені оперативні завдання мають переоцінюватися не рідше одного разу в квартал і, за необхідності, переглядатися.

3.3 Тактичне та фінансове планування банку

Тактичне планування орієнтоване на виконання певного завдання. Ці завдання, як правило, носять короткостроковий характер і є підтримкою стратегічного плану. У тактичному плані описуються способи розв'язання завдань і досягнення цілей у кожній функціональній сфері діяльності банку.

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

Бізнес-план має бути основою управління як окремими продуктами та видами діяльності, так і банком загалом. **Бізнес-план** – це документ, що охоплює всі основні види діяльності банку, його комерційні, виробничі та соціальні потреби. Доцільно його складати з розбиттям за кварталами. Структура бізнес-плану наведена на рис. 3.2.

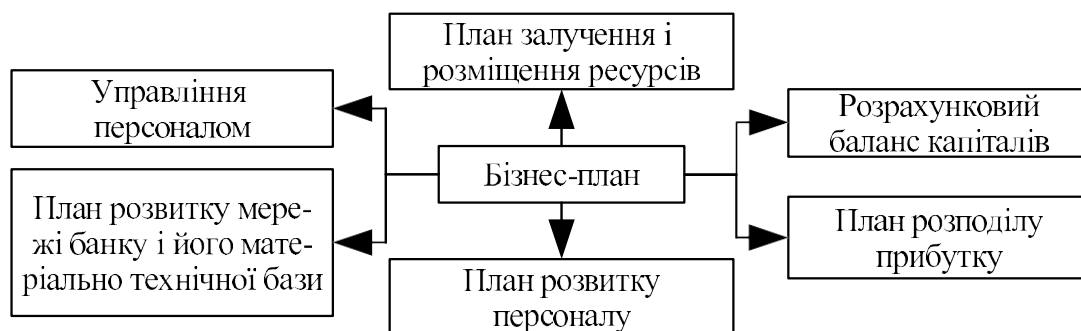


Рисунок 3.2 – Структура бізнес-плану

Розробка бізнес-плану охоплює такі етапи:

- аналіз ситуації в регіоні (економічної, демографічної, конкурентної);
- аналіз позиції банку на регіональному фінансовому ринку;
- формулювання ринкових і внутрішніх завдань банку на рік і планування контрольних показників бізнес-плану;

- коректування рішень і стратегічних програм під впливом змін зовнішнього середовища.

Початкові етапи бізнес-планування повторюють, по суті, етапи складання стратегічного плану. Завершальні етапи спрямовані на розробку тактики і одержання фінансового плану, основою якого є плановий баланс і план доходів, витрат і формування прибутку банку. На цих етапах здійснюється підбір кількісних характеристик діяльності банку, які дозволяють йому заробити прибуток, необхідний для реалізації програм розвитку і виплати дивідендів акціонерам банку. Якщо реальні варіанти розвитку, які дали б змогу одержати необхідний фінансовий результат, не будуть знайдені, банк переглядає розроблені раніше стратегії і план заходів, орієнтуючись на наявний внутрішній потенціал організації (банку).

Результатом фінансового планування є:

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

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

У бюджеті банку передбачаються витрати капіталу, нові програми або проекти, планові видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як загалом для банку, так і для окремих підрозділів.

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

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

Види бізнес-центрів банку:

- корпоративний (обслуговування юридичних осіб),
- міжбанківський (операції з банками),
- індивідуальний (обслуговування громади),
- інвестиційний (робота з цінними паперами),
- регіональний (робота відділень і філій).

Казначейство оперативно здійснює управління ресурсами та ліквідністю банку.

Найскладнішою проблемою бюджетування залишається розробка методології оцінювання ефективності діяльності центрів прибутковості банку, яка має бути справедливою і водночас стимулювати досягнення його

стратегічних цілей. Основне питання – перерозподіл доходів, що їх отримує структурний підрозділ, між усіма бізнес-одинацями, які беруть участь у наданні послуги або створенні банківського продукту.

Ключовим компонентом внутрішнього госпрозрахунку є трансферні ціноутворення, що визначають ефективність діяльності різних підрозділів банку. Водночас, це також інструмент управління активами і пасивами.

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

Прогнозні показники містять:

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

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

Питання для самостійного контролю

1. У чому суть стратегічного планування в банку?
2. У чому суть оперативного планування в банку?
3. У чому суть ситуаційного аналізу в банку?
4. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть елементи SWOT-аналізу.
5. Що таке місія банку? Які вимоги висуваються для її формування?
6. У чому суть поняття «корпоративне бачення» банку?
7. Що таке стратегічна ціль банку? Назвіть вимоги до формулювання стратегічних цілей банку.
8. Визначити різницю між місією та стратегічною ціллю банку.
9. У чому полягає оперативне планування в банку?
10. Назвіть основні елементи та етапи складання бізнес-плану в комерційному банку.
11. Що є результатом фінансового планування у банку?

Тестові завдання для самостійного контролю

1. *Результатом процесу планування є:*
 - 1) детальне відображення стратегічних завдань;
 - 2) установлення цілей банку на майбутнє;
 - 3) створення плану як документа;
 - 4) визначення проблемних зон.

2. *Планування – це:*
 - 1) визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії;
 - 2) процес встановлення цілей банку на майбутнє і визначення шляхів їх досягнення;
 - 3) управлінський процес підтримки співвідношення між цілями банку і наявними ресурсами;
 - 4) визначення проблемних зон.

3. *Який вид планування виробляє ідеї, завдання, підходи?*
 - 1) будь-який вид планування;
 - 2) фінансове планування;
 - 3) тактичне планування;
 - 4) стратегічне планування.

4. *Оберіть правильну послідовність виконання видів планування:*
 - 1) стратегічне → тактичне → фінансове;
 - 2) стратегічне → фінансове → тактичне;
 - 3) тактичне → фінансове → стратегічне;
 - 4) можливою є будь-яка послідовність.

5. *Основною метою стратегічного планування є:*
 - 1) визначення проблемних зон;
 - 2) ефективне фінансове управління діяльністю персоналу, підрозділів і банківської установи загалом;
 - 3) розробка, упровадження і розвиток таких нових напрямків банківської діяльності, які забезпечили б збільшення ринкової вартості;
 - 4) процес встановлення цілей банку на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення.

6. *Основною метою бюджетування є:*
 - 1) визначення проблемних зон;
 - 2) фінансове управління діяльністю персоналу і банківської установи;
 - 3) розробка, упровадження й розвиток таких нових напрямків діяльності, які забезпечили б збільшення ринкової вартості;
 - 4) процес установлення цілей банку на майбутнє і визначення шляхів їхнього досягнення.

Тема 4 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ

4.1 Види та функції банківського капіталу.

4.2 Способи оцінювання власного капіталу банку.

4.3 Управління власним капіталом банку.

4.1 Види та функції банківського капіталу

Одним із важливих напрямків банківського менеджменту є оцінювання власного капіталу банку, визначення відповідності капіталу темпам розвитку активів і нормативним вимогам органів регулювання.

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

Власний капітал у банківській діяльності має дещо інше призначення, аніж в інших сферах підприємництва. Це чітко простежується через функції, які виконує власний капітал банку.

1. Функція фінансування (оперативна). Довгострокове фінансування:
 - створення і організація банку без власного капіталу не можливі;
 - основні фонди повинні покриватися власним капіталом.
2. Функція гарантії (захисна). Забезпечення можливих збитків, наприклад, у зв'язку з:
 - неповерненням кредитів – курсових збитків при торгівлі цінними паперами;
 - ризиком зміни відсоткових ставок;
 - захистам інтересів вкладників.
3. Регулююча:
 - через фіксацію розміру власного капіталу регулювальні органи впливають на діяльність банку;
 - обмеження ризику кредитних, валютних та інших банківських угод.

В умовах капіталізації основною метою банку є одержання прибутку. Однак в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в Україні, не менш важливим результатом можна вважати стабільний поступовий розвиток банку. Враховуючи це, первинною функцією капіталу в умовах вітчизняної економіки є захисна функція. Тобто капітал українських банків має, передусім, сприяти зниженню ризику від проведення операцій на ринку. Багатофункціональне призначення власного капіталу робить його неоднорідним за своїм складом. Дані відображені на рис. 4.1.

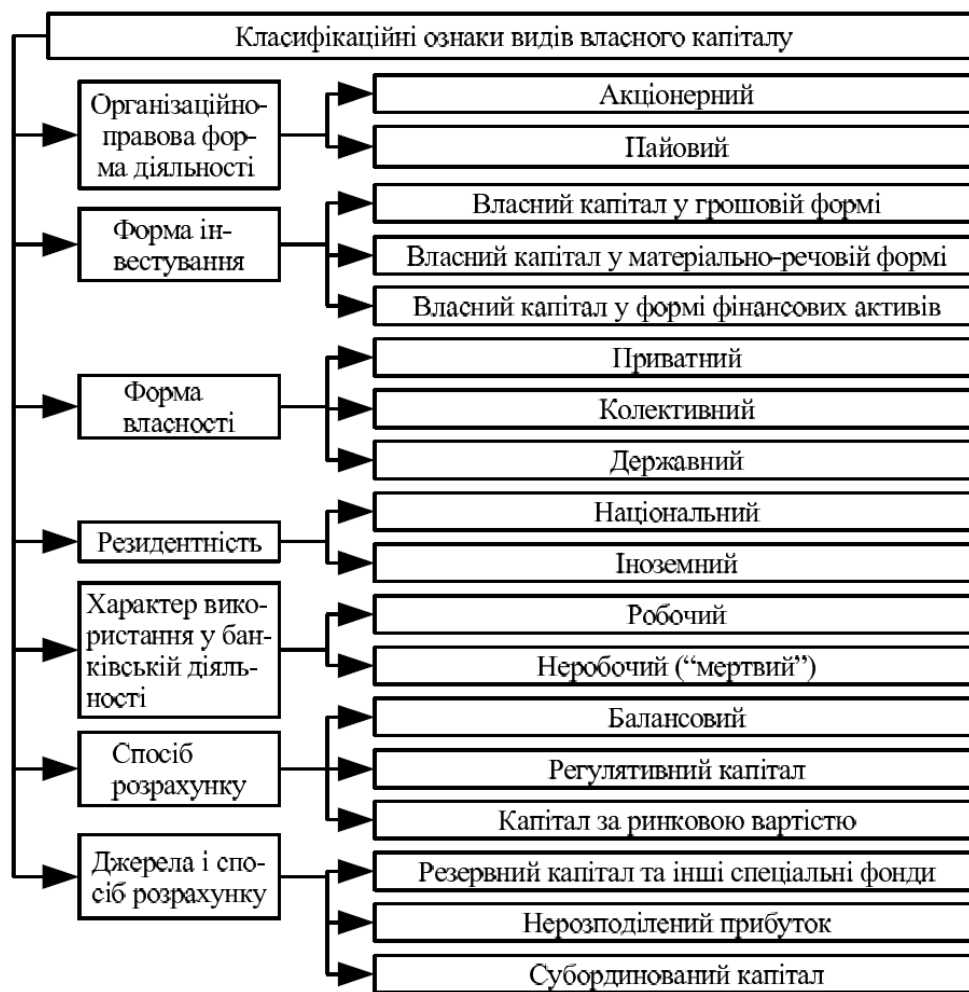


Рисунок 4.1 – Види банківського капіталу

Отже, власний капітал банку – це сукупність коштів, внесених засновниками та іншими акціонерами, і які зростають у результаті ефективної банківської діяльності в процесі капіталізації прибутку.

4.2 Способи оцінювання власного капіталу банку

У процесі управління капіталом банку важливе значення має метод обчислення (оцінювання) величини капіталу.

У зв'язку з тим, що капітал є одним із найважливіших компонентів систем оцінювання фінансового стану банку, для органів регулювання і для самих банків завжди актуальним є питання: скільки капіталу має містити банк, щоб забезпечити захист від фінансових ризиків і водночас приносити акціонерам нормальний прибуток. Високий левередж банків дає їм можливість одержати більший чистий прибуток у розрахунку на одиницю власного капіталу. Однак високий левередж свідчить про значний ризик, який бере на себе банк, оскільки на кожен одиницю капіталу припадає більша сума фінансових зобов'язань.

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

Таблиця 4.1 – Способи оцінювання власного капіталу комерційних банків

Спосіб	Формула розрахунку	Умовне позначення	Характеристика способу
За бухгалтерською (балансовою) вартістю	$BVK = BBA - BVZ$	<i>BVK</i> – балансова вартість капіталу, <i>BBA</i> – балансова вартість активів, <i>BVZ</i> – балансова вартість зобов'язань	Величина капіталу є поганим індикатором достатності капіталу, оскільки внаслідок зміни мікро- і макроекономічної ситуації справжня вартість активів і зобов'язань відхиляється від початкової балансової вартості
За ринковою вартістю	$PVK = PVA - PVZ,$ $PVZ = PKV_{BA} \times Ч_{BA}$	<i>PVK</i> – ринкова вартість капіталу, <i>PVA</i> – ринкова вартість активів, <i>PVZ</i> – ринкова вартість зобов'язань банку, <i>PKV_{BA}</i> – поточна курсова вартість випущених акцій, <i>Ч_{BA}</i> – число випущених акцій	Ринкова оцінка капіталу відображає реальний стан банку в кожний даний момент
Регулятивний капітал (за вимогами органів регулювання)	$PK = AK + P + НРП + COZ + I$	<i>PK</i> – регулятивний капітал, <i>AK</i> – акціонерний капітал, <i>P</i> – резерви, <i>НРП</i> – нерозподілений прибуток, <i>COZ</i> – субординовані зобов'язання, <i>I</i> – інше	Дає уяву про реальну величину капіталу, орієнтованого на можливі втрати за ризиковими активами або активами, що мають змінну вартість. Регулятивний капітал є основою для контролю за виконанням економічних нормативів

Методологічною основою для розрахунку адекватності власного капіталу є напрацювання **Базельської конвенції про капітал** і директиви про банківську діяльність Європейського Союзу. Згідно з ними **адекватність власного капіталу оцінюється за допомогою таких показників:**

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

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

- оцінювання забезпеченості банку власним капіталом (розрахунок елементів власних коштів);
- зважування активів на предмет банківських ризиків;
- обчислення достатності капіталу щодо покриття цих ризиків.

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

Склад капіталу банку за методикою Базельського міжнародного комітету з питань банківського нагляду:

1. Основний капітал (чи капітал першого рангу).

1.1. Постійний акціонерний капітал – вартість визначається за номінальною вартістю звичайних акцій, випущених банком і повністю оплачених (дохід, який вони приносять, залежить від рішення ради директорів щодо виплати дивідендів), а також вартості привілейованих безстрокових акцій із некумулятивними і ненагромаджуваними дивідендами.

1.2. Публіковані резерви:

- засновницький прибуток (надлишок, емісійні різниці, ажю) – різниця між фактичною ціною купівлі акцій, придбаних на ринку, і номінальною вартістю акцій;
- нерозподілений прибуток – чистий прибуток, не виплачений у формі дивідендів і залишений банком для інвестиційних цілей;
- резерви, що формуються з чистого прибутку (фонди на покриття загальних банківських ризиків), – створюються із коштів, які банк виділяє для покриття ризиків загалом; ці кошти, залишені на непередбачені витрати, використовуються для виплати дивідендів, які ще не оголошені, кошти для майбутнього вилучення з обороту акцій або для погашення зобов'язань.

2. Додатковий капітал (капітал другого рангу).

2.1. Загальні резерви на випадок невиклат за позиками – це приховані резерви, які створюються для покриття збитків за кредитами, тобто не пов'язані з конкретними активами чи їхніми групами, не відображають скорочення вартості конкретних активів і створюються для відшкодування неідентифікованих на сьогодні збитків. Ці резерви не повинні перевищувати 1,25 % суми активів, зважених на ризик.

2.2. Резерви переоцінювання активів включаються в капітал лише за умови зваженого оцінювання вартості даних активів із урахуванням всіх можливих коливань і ймовірностей їхнього обов'язкового продажу:

- офіційна ревальвація (чи переоцінювання вартості основних засобів) – проводиться періодично у деяких країнах відповідно до

законодавчо встановлених коефіцієнтів з метою відображення зміни ринкової вартості цих статей балансу;

- приховане переоцінювання цінних паперів – з'являється при довгостроковому володінні цінними паперами, відображеними у балансі за початковою вартістю їхнього придбання, яка є нижчою від їхньої поточної ринкової вартості.

2.3. «Гібридні» інструменти типу залученого боргу – це фінансові інструменти, які поєднують в собі характеристики капіталу і боргу. Кожен із таких інструментів має ряд особливостей, які впливають на його спроможність виконувати функції капіталу. Однак, якщо ці інструменти є аналогією акціонерного капіталу, особливо, якщо вони поглинають збитки, коли банк продовжує функціонувати, тоді вони можуть включатися у додатковий капітал.

2.4. Довгострокові субординовані боргові зобов'язання (строком не менше 5 років) – довгостроковий залучений капітал, вкладений зовнішніми інвесторами, зобов'язання банку перед якими є за важливістю другими порівняно з його зобов'язаннями перед вкладниками, але першими порівняно із зобов'язаннями перед акціонерами.

3. *Сукупний капітал-брутто дорівнює сумі основного та додаткового капіталу.*

4. *Відрахування з:*

- основного капіталу (вартість нематеріальних активів) – тобто, умовна вартість ділових зв'язків, ділова репутація, престиж, досвід, стійка клієнтура банку;
- сукупного капіталу-брутто – уникнення багаторазового обліку одних і тих же капітальних ресурсів різними членами банківської групи.

5. *Сукупний капітал-нетто, який дорівнює різниці між сукупним капіталом-брутто та відрахуваннями з основного і сукупного капіталу-брутто.*

Склад капіталу вітчизняних комерційних банків:

1. Основний капітал (чи капітал першого рангу).

1.1. Статутний капітал – він визначається за номінальною вартістю звичайних і привілейованих акцій чи паїв, випущених банком.

1.2. Емісійні різниці (АЖІО) – різниця між фактичною ціною купівлі акцій, яка склалася на ринку, і номінальною вартістю акцій.

1.3. Резервні фонди – резерви, які утворені з прибутку банку для попередніх витрат.

1.4. Прибутки минулих років – чистий прибуток, не виплачений у формі дивідендів і залишений банком для інвестиційних цілей.

1.5. Прибуток минулого року, що очікує затвердження, – відображено прибуток до його розподілу за результатами зборів акціонерів.

2. Додатковий капітал (капітал другого рангу).

2.1. Загальні резерви – резерви під певні ризики банку (на випадок непередбачених збитків).

2.2. Результати переоцінювання основних засобів – спеціальні фонди банку в частині переоцінювання основних засобів.

2.3. Результати поточного року – це є різниця між доходами і витратами банку, тобто прибуток поточного року.

2.4. Довгостроковий субординований борг – довгостроковий залучений капітал, вкладений зовнішніми інвесторами в банк на строк не менше 5 років.

3. Сукупний капітал-брутто дорівнює сумі основного та додаткового капіталу.

4. Відрахування від:

- основного капіталу:

- вартість нематеріальних активів (гудвіл);
- власні акції банку в портфелі на продаж, викуплені в акціонерів;
- капітальні вкладення в нематеріальні активи;
- збитки минулих років;
- збитки минулого року, що очікують затвердження.

- сукупного капіталу-брутто:

- інвестиції в консолідовані банківські й фінансові філії;
- взаємне володіння з іншими банками фінансовими інструментами, які належать до капіталу.

5. Сукупний капітал-нетто, не відкоригований на основні засоби (K1), дорівнює різниці сукупного капіталу-брутто та відрахувань з основного та сукупного капіталу-брутто.

Наступний важливий крок при забезпеченні банку капіталом – це **зважування активів на предмет ризику**. У банківській практиці розрізняють ризики двох груп. Насамперед, це ризики неплатоспроможності, їх у зарубіжній практиці зараховують у «No Trading Book». Щоб зменшити ризик за такими операціями, Базельський комітет запропонував **показник достатності банківського капіталу**, який розраховується за формулою:

$$K = \frac{BK}{A} \times 100\%, \quad (4.1)$$

де K – коефіцієнт Кука,

BK – банківський капітал,

A – зважені на предмет ризику активи.

Значення показника має становити не менше 8 %.

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

- балансові активи;
- позабалансові активи;

- інноваційні позабалансові операції: своп-угоди, угоди на строк, операції з опціонами. Тобто ризики неплатоспроможності, які виникають з операцій із фінансовими деривативами і які не беруться до уваги при розрахунку інших ринкових ризиків.

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

У 1996 р. Базельський комітет розробив рекомендації щодо введення додаткових вимог до власного капіталу у зв'язку з ринковими ризиками. **Ринковий ризик** – це ризик виникнення збитків за балансовими та позабалансовими позиціями, який виникає за рахунок зміни рівня ринкових цін. До цієї категорії належать: процентний ризик, ризик зміни ринкової вартості акцій, ризик валютної позиції і ризик, пов'язаний із товарними операціями.

Для оцінювання ризику короткострокової ринкової позиції банкам дозволялось використовувати один із двох альтернативних підходів:

- стандартну методику оцінювання ризику можливих втрат від зміни процентних ставок і курсів цінних паперів, яка рекомендувалась Комітетом;

- оцінювання ризику на основі власних моделей, розроблене аналітичними службами окремих банків.

Угода Базельського комітету передбачає три рівні регулювання достатності капіталу:

- нова версія методики розрахунку коефіцієнта достатності капіталу;
- інтенсивна система нагляду за достатністю капіталу;
- дотримання ринкової дисципліни.

Зважування активів на предмет кредитного ризику передбачає використання двох різних підходів: стандартного і з урахуванням кредитних рейтингів позичальників, установлених банками. Другий підхід буде застосовуватися лише до найбільш розвинених банків, які мають комплексні системи оцінювання і мінімізації кредитного ризику. Таким чином, банкам буде дозволено використовувати власні рейтингові оцінки позичальника, а в перспективі – і кількісну оцінку ймовірності втрат для визначення коефіцієнта достатності банку. Стандартний підхід передбачає зміну коефіцієнтів ризику залежно від установленого рейтинговим агентством кредитного рейтингу позичальника, який визнають органи регулювання.

4.3 Управління власним капіталом банку

Головна мета процесу управління банківським капіталом полягає в залученні та підтримці достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності й створення захисту від ризиків. Адекватність власного капіталу банку залежить від обсягів і якості його активних операцій, політики диверсифікації сфер діяльності, суми ризиків, які несе банк.

Управління власним капіталом включає такі складові:

- управління мобілізацією капіталу – здійснення комерційними банками оптимізації мобілізації та структуризації власних коштів, яка орієнтована на мінімізацію витрат. Дані відображені на рис. 4.2;
- управління використанням капіталу – здійснення управління потребою у власних коштах через розподіл останніх між окремими відділами банку.



Рисунок 4.2 – Джерела збільшення банківського капіталу

При збільшенні капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку основне завдання менеджменту полягає у визначенні оптимального співвідношення між величиною прибутку, що спрямовується на поповнення капіталу, та розміром дивідендних виплат акціонерам банку.

Тобто, можливість капіталізації прибутку значною мірою залежить від такого інструменту, як дивідендна політика. Отож, що більша частина прибутку виплачуватиметься у формі дивідендів, то меншу його частку буде капіталізовано. Занадто низька частка дивідендів може призвести до зменшення курсової ринкової вартості акцій банку. Це припущення підтверджується даними досліджень американського економіста Г. Кіна, який виявив таку закономірність: після публічного повідомлення про зниження дивідендів вартість банківських акцій, як правило, протягом тижня падає. Отже, для банку важливо виробити стабільну дивідендну політику, яка передбачає виплату дивідендів на відносно постійному рівні.

Проблема оптимального рівня дивідендної ставки є особливо актуальною в умовах економічної нестабільності. Високий рівень дивідендів може свідчити як про успішну фінансову діяльність банку, так і про ймовірність

його банкрутства, оскільки саме під час інтенсивного відпливу коштів із банку встановлюються (з рекламною метою) високі дивіденди. Тому необхідно, щоб банки економічно обґрунтовували рівень дивідендної ставки.

Таким чином, перед банком постає завдання: розподілити власний капітал між комерційними відділами так, щоб одержати найвищий прибуток, що можна зробити такими методами:

- за наявністю (якщо банк планує на наступний рік певне зростання угод, то кожний відділ одержує мінімальний обсяг власного капіталу на рівні поточного року);
- за обсягами (передусім, банківських операцій);
- за рентабельністю власного капіталу (за прибутковістю кожного відділу).

Питання для самостійного контролю

1. У чому полягає суть та основне завдання капіталу банку?
2. Які методи оцінювання вартості банківського капіталу вам відомі?
3. У чому полягає суть новітніх підходів до визначення адекватності банківського капіталу?
4. Які основні вимоги НБУ до визначення достатності банківського капіталу?
5. У чому полягає необхідність нарощування капіталу для банку?
6. Зазначте внутрішні джерела нарощування банківського капіталу.
7. Укажіть переваги використання внутрішніх джерел формування капіталу банку, з погляду банківського менеджменту.
8. У чому полягає суть поняття «оптимальна дивідендна політика»?
9. Який підхід до здійснення дивідендної політики найбільш поширений на сучасному етапі?
10. Зазначте зовнішні джерела формування (нарощування) банківського капіталу.
11. Яким чином банк нарощує свій капітал за рахунок змін у структурі балансу?
12. Як здійснюється поповнення власних коштів банку через метод «непрямого ефекту фінансування»?

Тестові завдання для самостійного контролю

1. Власний капітал комерційного банку за організаційно-правовою формою діяльності поділяють на:

- 1) іноземний, національний;
- 2) акціонерний, пайовий;
- 3) державний, акціонерний;
- 4) державний, приватний.

2. *Регулятивний капітал визначається як:*

- 1) поточна курсова вартість випущених акцій помножена на число випущених акцій;
- 2) активи, зважені на ступінь ризику за мінусом зобов'язань;
- 3) сума регулятивного капіталу, акціонерного капіталу, резервів, нерозподіленого прибутку, субординованих зобов'язань та іншого;
- 4) різниця між регулятивним капіталом, акціонерним капіталом, резервами, нерозподіленим прибутком та субординованими зобов'язаннями.

3. *Який капітал є основою за визначення забезпеченості банку власними коштами?*

- 1) регулятивний;
- 2) балансовий;
- 3) ринковий;
- 4) субординований.

4. *Яка із зазначених складових капіталу належить до основного капіталу?*

- 1) резерви на випадок невиплат за позиками;
- 2) нерозподілений прибуток;
- 3) довгострокові субординовані зобов'язання;
- 4) офіційна ревальвація.

5. *Яка із зазначених складових капіталу не належить до основного капіталу?*

- 1) засновницький прибуток;
- 2) резерви, що формуються із чистого прибутку;
- 3) акціонерний капітал;
- 4) довгострокові субординовані зобов'язання.

6. *Різниця між фактичною ціною купівлі акцій, яка склалася на ринку, і номінальною вартістю акцій, – це:*

- 1) Маржа;
- 2) АЖІО;
- 3) Еквайринг;
- 4) АВАЛЬ.

7. *Відповідно до складових капіталу вітчизняних банків результати поточного року належать до :*

- 1) капіталу першого рангу;
- 2) капіталу-нетто;
- 3) капіталу-брутто;
- 4) капіталу другого рангу.

8. Відповідно до складових капіталу вітчизняних банків прибуток минулого року, що очікує затвердження, належить до :

- 1) капіталу першого рангу;
- 2) капіталу-нетто;
- 3) капіталу-брутто;
- 4) капіталу другого рангу.

9. Коефіцієнт Кука визначається як :

- 1) відношення балансового капіталу до активів, зважених на ризик;
- 2) відношення капіталу до активів;
- 3) добуток балансового капіталу та активів, зважених на ризик;
- 4) сума ризикових активів.

10. До якого джерела мобілізації банківського капіталу належить злиття банків:

- 1) методу непрямого ефекту;
- 2) змін у структурі балансу;
- 3) за рахунок власних джерел;
- 4) за рахунок залучених джерел.

Тема 5 МЕНЕДЖМЕНТ ПАСИВІВ БАНКУ

5.1 Ресурсна база комерційного банку.

5.2 Методи управління ресурсами банку.

5.1 Ресурсна база комерційного банку

У комерційних банках управління пасивами відіграє важливу роль у врівноваженні ризиків і цілей прибутковості. Адже важливо, щоб менеджери банку знали процентну еластичність кожної позиції пасивів і могли передбачити потенційний відтік депозитів, який може викликати кризу ліквідності.

Банківські пасиви – це ресурси банку, які є частиною фінансового ринку та означають сукупність виведених із кругобігу грошових коштів економічних суб'єктів, що мобілізуються на умовах виникнення зобов'язань власності та зобов'язань боргу для подальшого розміщення серед контрагентів, які відчувають тимчасову потребу в них.

На запропонованій нижче схемі показано лише першорядні (чи основні) складові ресурсної бази (рис. 5.1).

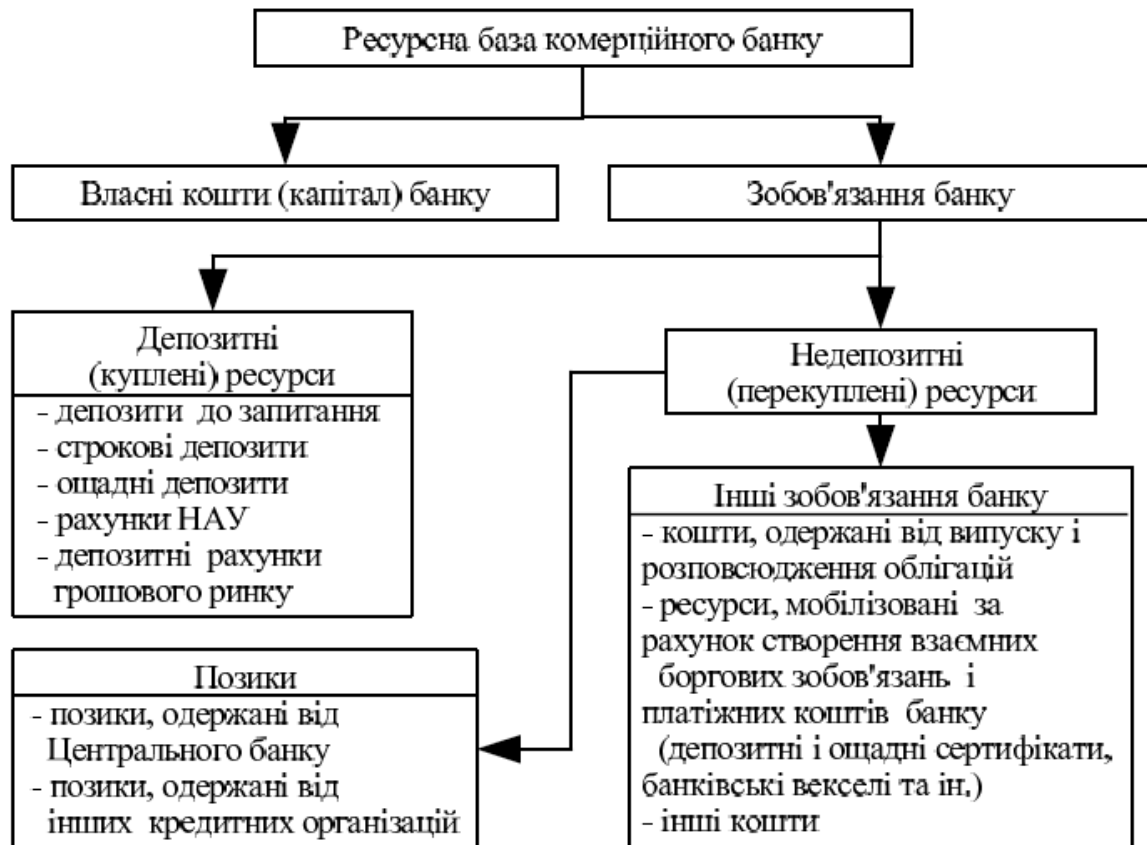


Рисунок 5.1 – Ресурсна база комерційного банку

Окрім цього, існують похідні (правові невизначені) форми мобілізації банківських ресурсів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Система мобілізації банківських ресурсів

Джерела фінансування	Форма мобілізації	Правові невизначені форми мобілізації банківських ресурсів
Зовнішнє фінансування	Вклади. Випуск боргових цінних паперів. Міжбанківські кредити	Фінансування через перегруповання банківських активів. Фінансування через погашення кредитів
Відкрите самофінансування	Випуск цінних паперів, які належать до капіталу. Покрите самофінансування (прибуток, резерви)	

Переважну частину банківських пасивів становлять зобов'язання банку.

Зобов'язання – це вимоги до активів банку, за якими він має сплатити певні суми коштів у майбутньому.

5.2 Методи управління ресурсами банку

Політика банку, що спрямована на формування ресурсів, визначення їхніх джерел та комбінацію цих джерел у пасиві балансу, в економічній літературі носить назву **управління пасивами**. Тобто це вибір найбільш раціональної структури ресурсного забезпечення банку.

У процесі реалізації політики банку рекомендується визначити систему цілей, які він прагне досягти. Для досягнення цілей мобілізації ресурсів банки пропонують своїм клієнтам певні послуги для залучення коштів (інструментарій ресурсного потенціалу).

Основні цілі мобілізації ресурсів банку:

1. Цілі, орієнтовані на прибутковість.
2. Цілі, орієнтовані на дотримання вимог регулювальних органів:
 - узгодження мобілізації ресурсів із їхнім використанням;
 - мінімізація обов'язкових резервів;
 - дотримання нормативів про достатність банківського капіталу.
3. Цілі ліквідності:
 - мінімізація ризиків;
 - прагнення до максимальних залишків на банківських рахунках;
 - постійне виконання претензій до виплат з вкладних послуг;
 - створення ліквідних резервів.
4. Цілі, орієнтовані на ринок:
 - репутація банку;
 - надання послуг з мобілізації ресурсів.
5. Цілі, орієнтовані на обсяг:
 - підвищення обсягів мобілізації банківських ресурсів;
 - прагнення до максимальної частки на ринку.
6. Цілі, орієнтовані на адаптацію:
 - гнучкість;
 - підлягання чужому впливу.
7. Цілі, орієнтовані на мінімізацію витрат:
 - мінімізація витрат на залучення банківських ресурсів;
 - мінімізація ризику перегрупування;
 - мінімізація ризику зміни процентних ставок;
 - мінімізація валютного ризику.

Банк має також враховувати **фактори, які впливають на залучення ресурсів**. Їх можна об'єднати у три групи.

Перша група факторів – неконтрольовані. Їхній вплив банк не може попередити чи змінити і враховує як задані величини. Серед таких позасистемних факторів доцільно виділити макроекономічні, стан фінансового ринку, нормативи регулювальних органів.

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

Третя група факторів – це внутрішньосистемні. До них належать ендогенні величини впливу, які є контрольовані, тобто їхній вплив банк

може змінити так, щоб узгодити обсяг мобілізованих ресурсів згідно з поставленими цілями. При цьому серед такої групи факторів варто виділити потенційні фактори і параметри діяльності.

Для визначення якості елементів ресурсної бази варто розробити критерії прийняття рішень. До них належать: ступінь врахування ресурсів у банківських нормативах, витрати на мінімальні резерви, прибутковість, стабільність, зміна процентних ставок, ступінь впливовості банку на мобілізацію ресурсів.

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

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

Суть цінкових методів полягає у використанні відсоткової ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дозволяє залучити додаткові ресурси. І навпаки, банк, перенасичений ресурсами, але обмежений небагатьма прибутковими напрямками їхнього розміщення, зберігає або навіть зменшує депозитні ставки. У практиці роботи українських банків перевага надається ціновим методам управління, оскільки депозитні ставки не підлягають регулюванню і встановлюються менеджментом банку самостійно залежно від потреби в залучених коштах.

До основних методів встановлення процентних ставок за депозитами належать:

1. «Витрати плюс прибуток».
2. «Умовне» ціноутворення (залежно від мінімального залишку на рахунку).
3. Ціноутворення, спрямоване на залучення клієнтів з більш високими доходами.
4. Ціноутворення, яке залежить від багатьох факторів, у тому числі від взаємовідносин із клієнтами.
5. Встановлення відсотків і проникнення на ринок.
6. Ціноутворення на основі ринкових процентних ставок.

Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок. Нецінові методи управління базуються на маркетингових дослідженнях того сектору ринку, який обслуговується банком, вивченні потреб клієнтури, розробці нових фінансових інструментів та операцій, що пропонуються клієнтам.

Процес управління недепозитними ресурсами має певні особливості, виходячи з яких менеджери банку формують стратегію управління ресурсами, а саме:

- гнучкість управління: у кожний момент часу можна чітко визначити, скільки і на який період необхідно банку запозичити коштів. Потреба в

недепозитних джерелах розраховується як різниця між вихідними та вхідними грошовими потоками банку, з урахуванням як реальних, так і очікуваних значень;

- висока чутливість до змін ринкової відсоткової ставки: позики здебільшого надаються під плаваючу процентну ставку або на короткі періоди;

- короткостроковий характер операцій запозичення: найпопулярнішими є одноденні позики та зі строками погашення до двох тижнів;

- неможливість застосування цінових методів управління, оскільки ставку за позику встановлює кредитор.

Визначення конкретного джерела фінансування має проводитись на основі врахування таких факторів:

- фактора витрат;
- податкового фактора;
- балансового фактора;
- ринкового фактора.

Особливе значення має фактор витрат, оскільки вибір між інструментами мобілізації коштів неможливий без аналізу видатків, які понесе банк при їхньому використанні. По-перше, врахування факторів витрат дає змогу зробити висновок про доцільність мобілізації, адже знаючи вартість ресурсів, їх можна зіставити із нормою прибутку від використання ресурсів. По-друге, прогнозуючи витрати на мобілізацію з того чи іншого джерела, управлінці банку можуть вибрати оптимальний варіант.

Загальні витрати на мобілізацію коштів складаються з прямих та прихованих витрат. Для підрахунку прямих витрат зручно скористатися формулою:

$$ПВБ = (K + VO + BV + BC) + (1 - OP), \quad (5.1)$$

де *ПВБ* – прямі витрати;

K – плата за ресурси;

VO – операційні витрати;

BV – витрати на викуп інструментів;

BC – витрати на страхування;

OP – обов'язкові резерви.

Приховані витрати виникають у результаті змін у пасивах комерційних банків та вимог органів регулювання, наприклад, коли зростання окремих статей викликає необхідність нарощення інших. Так, ріст депозитів спричиняє збільшення капіталу, а значить, появу додаткових витрат.

Згідно з методикою Р. Уотсона, якщо в аналізі джерела фінансування банком використовується не один, а група факторів, то прихованими витратами в аналізі можна знехтувати, визначивши середньозважений показник прямих витрат по усій групі джерел залучення коштів. Така

методика визначення вартості залучення ресурсів доволі розповсюджена і носить назву методу загального фонду коштів.

Альтернативою методу загального фонду коштів є метод додаткових витрат, суть якого полягає в тому, що при визначенні ціни на ресурси потрібно керуватися не середньозваженими, а додатковими витратами. Для визначення додаткових витрат пропонується така формула:

$$ДВ = НС \times K_{нс} - СС + K_{сс}, \quad (5.2)$$

де $ДВ$ – додаткові витрати;

$НС$ – нова ставка;

$K_{нс}$ – кошти, отримані за новою ставкою;

$СС$ – стара ставка;

$K_{сс}$ – кошти, отримані за старою ставкою.

Знаючи зміну сукупних витрат, управлінці банку можуть визначити норму додаткових витрат на залучення ресурсів і зіставити її з розміром прогнозованих доходів:

$$НДВ = \frac{ЗСВ}{ДОК}, \quad (5.3)$$

де $НДВ$ – норма додаткових витрат;

$ЗСВ$ – зміна сукупних витрат;

$ДОК$ – додатково отримані кошти.

Метод додаткових витрат дає змогу керівникам банку визначати оптимальні процентні ставки, а також стежити за межами розширення ресурсної бази. Коли нарощення ресурсів переходить межу, за якою відбувається зниження прибутку, банку варто або припинити нарощення пасивів, або перейти до більш вигідних джерел фінансування чи об'єктів вкладення коштів.

Оцінювання загальних витрат на залучення ресурсів комерційним банком не буде повним без урахування податкового фактора. Податкові знижки заохочують фінансування потреб банку за рахунок підвищення заборгованості на протипагу нарощенню власного капіталу.

Однак, як свідчить практика, податковий фактор не є вирішальним при розв'язанні дилеми про джерело фінансування: за рахунок заборгованості чи капіталізації. У подібних випадках більше значення має стан балансу комерційного банку.

Банку вигідно фінансувати свої потреби за рахунок заборгованості. Залучаючи кошти таким чином, банк отримує податкову знижку, підвищує показник прибутковості акції. Саме тому акціонери надають перевагу збільшенню заборгованості перед порівняно дорогими методами нарощення капіталу.

Органи регулювання, навпаки, вважають, що перевантаженість банку заборгованістю знижує його платоспроможність та ліквідність.

Перед керівництвом банку постає проблема вибору такої структури пасивів, яка б дозволила забезпечити максимальну прибутковість при мінімальному ризику. В економічній теорії така практика носить назву оптимальної структури капіталу.

У міжнародній практиці в процесі вибору джерел фінансування найчастіше використовується показник «ступеня залежності», який є співвідношенням власного капіталу і зобов'язань та показник «процентне забезпечення», який показує, у скільки разів доходи корпорації перевищують виплати за боргами. Низьке значення останнього показника містить небезпеку для ліквідності комерційного банку, особливо в період економічного спаду.

Ринковий фактор відіграє важливе значення при виборі джерел фінансування комерційного банку. Його врахування передбачає аналіз стану фінансового ринку та прогнозування його розвитку.

Питання для самостійного контролю

1. Зазначте сутність терміна «управління пасивами» у широкому розумінні.
2. Назвіть цінові й нецінові методи управління банківськими пасивами.
3. Які фактори мають враховуватись менеджерами банку при залученні ресурсів?
4. У чому суть балансового фактора, який враховується при залученні ресурсів банку?
5. У чому суть ринкового фактора, який враховується при залученні ресурсів банку?
6. Чи впливають зміни у структурі ресурсів на вартість капіталу банку?
7. Що є вирішальним фактором при мобілізації банком додаткових ресурсів?
8. Які джерела мобілізації ресурсів є найбільш вигідними для банку з фінансової точки зору?
9. З яких елементів складаються загальні витрати банку на залучення ресурсів?
10. Яку назву має метод визначення вартості банківських ресурсів, за яким визначають точку беззбитковості («мертву точку») банку?
11. Які недоліки притаманні визначенню вартості банківських ресурсів за методом загального фонду коштів?
12. У чому суть способу визначення вартості банківських ресурсів, відомого як «метод додаткових витрат»?

Тестові завдання для самостійного контролю

1. Які із зазначених ресурсів належать до депозитних?

- 1) позики НБУ;
- 2) банківські векселі;
- 3) рахунки НАУ;
- 4) нерозподілений прибуток.

2. Які із зазначених ресурсів належать до недепозитних?

- 1) банківські векселі;
- 2) позики НБУ;
- 3) ощадні депозити;
- 4) нерозподілений прибуток.

3. Які із зазначених ресурсів вважають перекупленими?

- 1) депозитні сертифікати;
- 2) позики НБУ;
- 3) депозити до запитання;
- 4) нерозподілений прибуток.

4. До неконтрольованих факторів, які впливають на залучення ресурсів комерційного банку належать:

- 1) прибутковість;
- 2) поведінка конкурентів;
- 3) поведінка клієнтів;
- 4) нормативи регулюючих органів.

5. Установлення відсоткової ставки за депозитами залежно від мінімального залишку на рахунку отримало назву:

- 1) «витрати плюс прибуток»;
- 2) ціноутворення на основі ринкових процентних ставок;
- 3) «умовне» ціноутворення;
- 4) ціноутворення, спрямоване на залучення клієнтів з більш високими доходами.

6. Чи можна знехтувати прихованими витратами за визначення загальних витрат на мобілізацію коштів, згідно з методикою Р. Уотсона?

- 1) ні в якому разі;
- 2) можна на них не звертати увагу;
- 3) так, якщо в аналізі джерела фінансування банком використовується група факторів;
- 4) така методика не досліджує це питання.

7. Оптимальна структура капіталу передбачає формування такої його структури, за якої забезпечується?

- 1) максимізація прибутку;
- 2) мінімізація ризику;
- 3) правильними є варіанти 1) та 2);
- 4) зростання ринкової вартості.

8. Фактори, які впливають на залучення ресурсів, поділяють на?

- 1) максимізація прибутку;
- 2) мінімізація ризику;
- 3) правильними є варіанти 1) та 2);
- 4) зростання ринкової вартості.

Тема 6 МЕНЕДЖМЕНТ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ

6.1 Структура банківських активів.

6.2 Кредитний портфель банку.

6.3 Управління портфелем цінних паперів.

6.1 Структура банківських активів

Актив – це той чи інший об’єкт, який контролюється банком та відповідає принаймні одній з наведених нижче вимог:

- дає дохід;
- може бути обмінений на інший об’єкт, який дає дохід.

Структуру банківських активів можна подати у вигляді табл. 6.1.

Таблиця 6.1– Структура банківських активів

Активи	Їхній склад
Первинні резерви	<ul style="list-style-type: none"> - Банкноти і монети в касі банку - Платіжні документи в процесі інкасування - Кошти на кореспондентських рахунках у центральному банку - Кошти на кореспондентських рахунках у комерційних банках - Обов’язкові мінімальні резерви
Вторинні резерви	<ul style="list-style-type: none"> - Вкладення в державні короткострокові цінні папери - Вкладення в корпоративні короткострокові ліквідні цінні папери - Міжбанківські кредити терміном до 7 днів
Дохідні активи	<ul style="list-style-type: none"> - Позики - Довгострокові інвестиції у цінні папери
Вкладення в основні засоби (недохідні активи)	

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

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

Вкладення в основні засоби – це найдовгостроковіші активи банку, без яких неможливе нормальне функціонування фінансово-кредитної установи. Ця група активів не дає безпосередньо ніякого прибутку, проте без них неможлива ніяка організація роботи з моменту створення.

Найбільшу частку в активах комерційного банку становлять, як правило, дохідні активи – позики та довгострокові інвестиції у цінні папери. Ці дві групи активів мають нижчий ступінь ліквідності, проте для забезпечення рентабельної роботи керівництво банку прагне до збільшення питомої ваги цих груп в активах банку.

Кредити становлять близько 50 % всіх активів банку і забезпечують 2/3 всіх доходів. Вони є найбільш прибутковою, але й найбільш ризиковою частиною банківських активів.

6.2 Кредитний портфель банку

Кредитний портфель – це сукупність усіх позик, наданих банком із метою одержання прибутку. У структурі балансу кредитний портфель розглядається як єдине ціле та складова частина активів банку, котра має свій рівень дохідності і відповідний рівень ризику. Дохідність і ризик – основні параметри управління кредитним портфелем банку.

Якість і склад кредитного портфеля істотно залежать від організації кредитної роботи в банку. Організаційна структура кредитної функції у кожному конкретному банку має свої особливості, що визначаються розмірами, можливостями банку, а також потребами клієнтури.

Основною метою кредитування юридичних і фізичних осіб є надання прибуткових позик із мінімальним ризиком. Керівництву необхідно намітити конкретні галузі чи ринки, у яких у працівників кредитних підрозділів є досвід роботи. Двоєдине завдання банку – обсяг і якість послуг – повинно бути збалансованим з вимогами, які висуваються до ліквідності, капіталу, запланованої норми прибутку.

Найзагальнішу організаційну структуру кредитної функції унаочнює рис. 6.1.

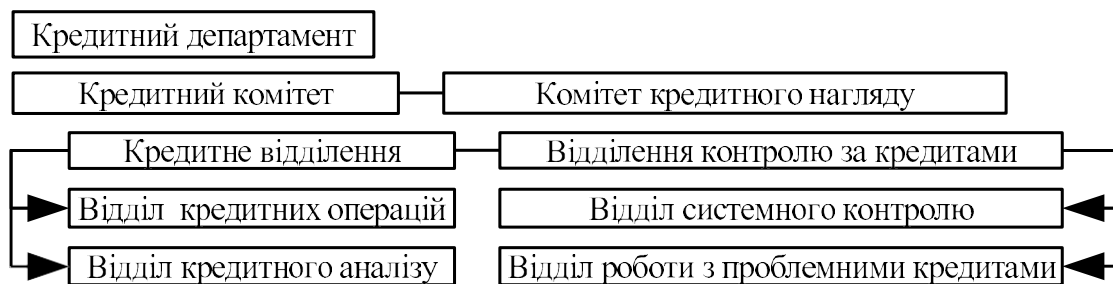


Рисунок 6.1 – Організаційна структура кредитної функції банку

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

Процес кредитування включає три функції:

1. Освоєння ринку і кредитний аналіз:

1.1. Маркетингове дослідження. Реклама, зв'язки з громадськістю. Програми відвідування клієнтів працівниками банку.

1.2. Одержання формального звернення за позикою. Одержання фінансової звітності, рішення про необхідність кредиту, звіту про кредитні операції.

1.3. Оцінювання наданого забезпечення (гарантії).

2. Виконання кредиту та управління ним:

2.1. Кредитний комітет розглядає пропозицію/рекомендацію. Приймається рішення прийняти позику до виконання чи відмовитися від її надання.

2.2. Обумовлюються умови позики. Складається кредитний договір. Готується документація для забезпечення.

2.3. Позичальник підписує договір, передає забезпечення, одержує кошти.

2.4. Розміщення матеріалів в картотеку банку.

2.5. Обробка платежів за позикою, одержання періодичної фінансової звітності, відвідування позичальника.

3. Перевірка кредиту:

3.1. Вивчення позикової документації. Спостереження за виконанням кредитного договору.

3.2. Позитивні і негативні умови позики.

3.3. Обговорення з позичальником порушення платежів чи інших труднощів. Вжиття заходів для подолання труднощів. Зміна умов кредитування.

3.4. Залучення додаткового капіталу, забезпечення гарантій.

3.5. Погашення позики.

Одним із головних завдань, що постають перед менеджментом банку у сфері кредитування, є розробка **кредитної політики банку**. Кредитна політика має охоплювати найважливіші елементи і принципи організації кредитної роботи в банку, які необхідно зафіксувати у письмовому вигляді і затвердити на засіданнях Кредитного комітету та Комітету кредитного нагляду. Кредитна політика банку є основним документом, яким необхідно керуватися при формуванні кредитного портфеля.

Формуючи кредитний портфель, менеджер банку, звичайно, керується правилом – видавати ті кредити, які приносять максимальні доходи за інших однакових умов. Дохідність кредитної операції визначається рівнем відсоткової ставки за цим кредитом, тривалістю періоду надання кредиту та прийнятою системою нарахування відсоткових платежів.

У світовій банківській практиці застосовується кілька основних методів установаження ставки за кредитом:

1. Метод «вартість плюс».

Метод враховує вартість залучених коштів та всі витрати банку, пов'язані з наданням кредиту. Відсоткова ставка за кредитом охоплює:

- вартість залучення банківських ресурсів;
- операційні витрати, пов'язані з процесом кредитування;
- премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом;
- премію за ризик, пов'язаний зі строком кредитування;
- бажаний рівень прибутковості кредиту, який забезпечує достатні виплати акціонерам банку.

Недоліком методу є ігнорування ринкових чинників, таких як попит і пропозиція, стан кредитного ринку, конкуренція, а також припущення, що банк точно може обчислити свої витрати в розрахунку на кожний кредит.

2. Метод «надбавки».

Полягає у визначенні кредитної ставки як суми відсоткових витрат залучення коштів на грошовому ринку та надбавки. Надбавка містить премію за кредитний ризик та прибуток банку.

Перевагою методу є те, що банки пропонують кредити великим корпораціям на короткі терміни за низькими ставками (нижчі за прайм-ставку). І досить значні суми таких кредитів дозволяють банкам одержувати прибутки навіть за мінімального рівня відсотків.

3. Метод «базова ставка плюс».

Кредитна ставка визначається як сума базової ставки і кредитного спреда. За базові приймаються:

- ставка пропозиції міжбанківського регіонального ринку;
- ставка першокласного позичальника;
- ставки міжнародних ринків (LIBOR, FIBOR та ін.).

Кредитний спред містить премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом та премію за строк надання кредиту, що відображає ризик тривалості періоду кредитування.

Перевагами методу є простота, необов'язковість точного врахування витрат за кожним кредитом, зручніші застосування в умовах установаження плаваючих ставок за кредитом, урахування впливу конкуренції.

4. Метод «аналізу дохідності клієнта».

Метод базується на врахуванні всіх взаємостосунків із конкретним клієнтом. Цей метод потребує точного обліку всіх доходів і витрат, пов'язаних із кожним клієнтом, і застосовується, насамперед, для кредитування великих компаній, які мають постійні зв'язки з банком.

Визначення ціни кредиту за таким методом має на меті зниження кредитної ставки нижче від загальноприйнятого рівня для заохочення найвигідніших клієнтів.

Такий підхід корисний для виявлення найприбутковіших клієнтів і видів банківських послуг та операцій. Недоліком методу є його складність, громіздкість, необхідність розробки докладної звітності за доходами та витратами обслуговування кожного клієнта.

Крім методів визначення кредитної ставки, вартість кредиту залежить і від обраної системи встановлення та нарахування відсотків за позикою. Відсоткові ставки за кредитами можуть бути фіксовані, якщо вони визначаються в момент видачі кредиту і залишаються незмінними протягом всього періоду кредитування, або плаваючими, тобто такими, що переглядаються періодично зі зміною базової ставки.

У банківській практиці використовуються три основні системи нарахування відсотків:

- американська – база 360 днів і 30 днів у кожному місяці;
- англійська – база 365 (366) днів (фактична) і фактична кількість днів у кожному місяці;
- європейська – база 360 днів та фактична кількість днів у кожному місяці.

Вкладення коштів у цінні папери за значимістю та розмірами займають друге місце серед активних операцій банку після кредитування.

6.3 Управління портфелем цінних паперів

Усі цінні папери доцільно поділити, з погляду тривалості періоду обігу, на основні класи:

1. Інструменти грошового ринку, до яких належать цінні папери з періодом обігу до року і які характеризуються низькою дохідністю, низьким ризиком і високою ліквідністю.

2. Інструменти ринку капіталів, які мають строк погашення понад рік і характеризуються вищою дохідністю та підвищеною ризикованістю, ліквідність залежить від особливостей ринку.

Лише вкладення в інструменти ринку капіталів можуть бути віднесені до інвестицій.

У банківській практиці виділяють два основні підходи до управління портфелем цінних паперів, які називають активною та пасивною інвестиційною політикою. Дані відображені на рис. 6.2.

З погляду завдань, що постають перед менеджментом під час формування банківського портфеля цінних паперів, виділяють кілька типів портфелів:

1. Портфель росту, орієнтований на придбання цінних паперів, ринкова вартість яких швидко зростає. У складі такого портфеля – акції, приватизаційні папери, інші цінні папери з невизначеним прибутком.

2. Портфель доходу слугує для утримання високих поточних надходжень, його ринкова вартість зростає повільно. Формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, казначейських зобов'язань.

3. Портфель ризикового капіталу – формування такого портфеля має на меті отримання надприбутків за рахунок придбання акцій, приватизаційних паперів, векселів у момент, коли вони різко недооцінені на ринку. До складу можуть входити деривативи, операції з якими проводяться з метою одержання спекулятивних прибутків.

4. Збалансований портфель, має на меті досягнення кількох цілей: нарощування капіталу, отримання високого доходу, підтримка ліквідності. До складу такого портфеля можуть входити цінні папери зі швидко зростаючою ринковою вартістю, високоприбуткові цінні папери, безризикові та високоліквідні цінні папери.

5. Спеціалізований портфель, формується з огляду не на загальний цільовий критерій, а за такими окремими критеріями, як: вид цінних паперів, галузева чи регіональна належність, вид ризику, період обігу тощо.

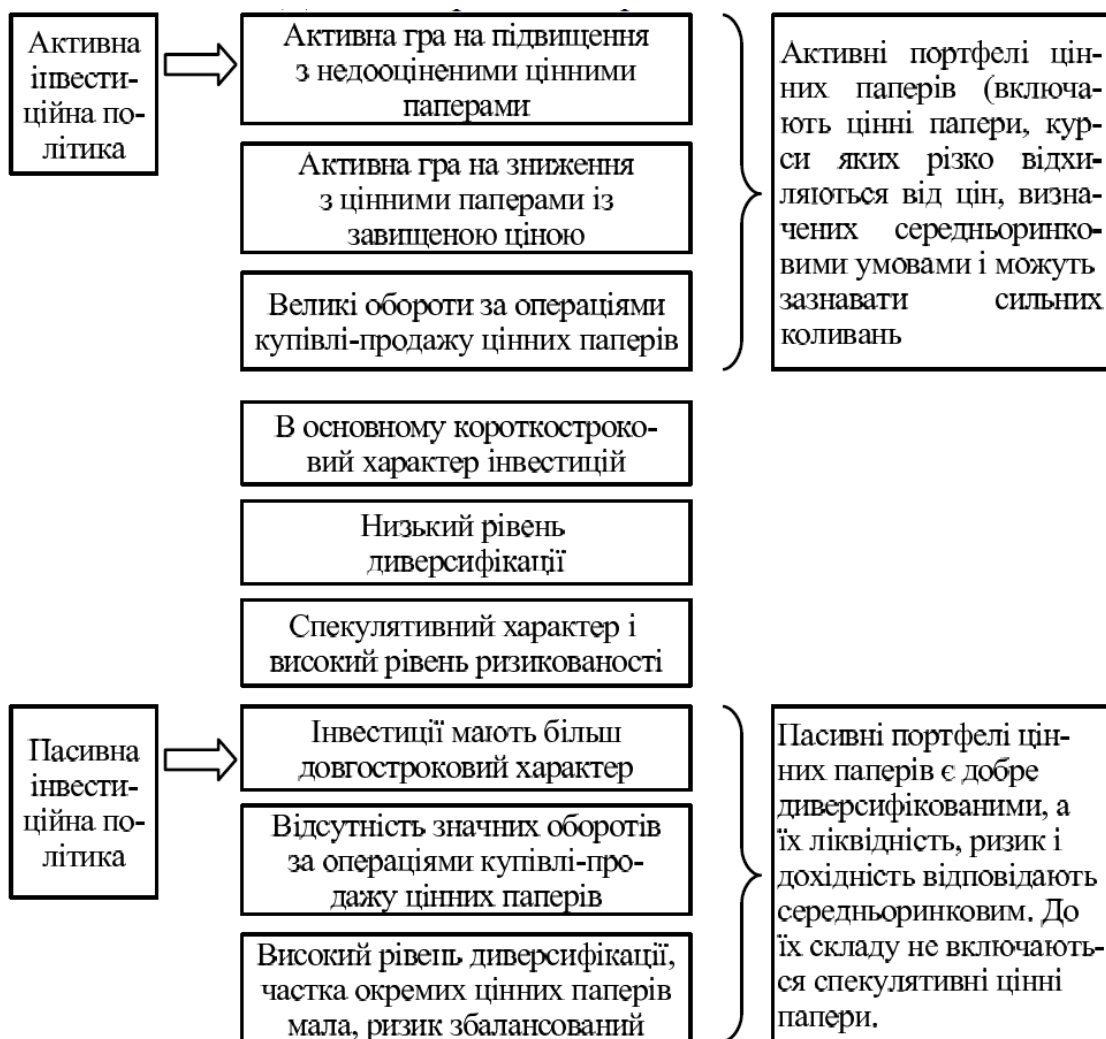


Рисунок 6.2 – Підходи до управління портфелем цінних паперів

У такому процесі банку необхідно насамперед проаналізувати співвідношення таких основних характеристик цінного паперу, як дохідність та рівень ризику.

Дохідність цінних паперів залежить від двох чинників:

- очікуваної норми дохідності;
- норм та правил оподаткування доходів від операцій з цінними паперами.

Ризик цінних паперів неоднорідний за своїм змістом, тому він має визначатися як сукупність основних ризиків, на які наражається інвестор під час придбання та зберігання цінних паперів, а саме:

- рівень ліквідності цінних паперів;
- ризик дострокового погашення;
- інфляційний ризик;
- відсотковий, діловий та кредитний ризик;
- ризик, пов'язаний з тривалістю обігу цінного паперу.

Очікувана норма дохідності цінного паперу складається з двох частин:

- відсоткових виплат, які обіцяє емітент;
- імовірних капітальних приростів (збитків) унаслідок зміни ринкової вартості цінного паперу.

Очікувана норма дохідності обчислюється за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+d)^i} + \frac{H}{(1+d)^n}, \quad (6.1)$$

де P – поточна ринкова вартість цінного паперу;

n – кількість періодів, протягом яких цінний папір приносить дохід;

H – номінальна вартість цінного паперу;

d – дохідність цінного паперу до моменту погашення;

S_i – очікуваний потік відсоткових виплат за цінним папером в i -й період.

У зарубіжній банківській практиці широко використовується низка фінансових нововведень, які дозволяють частково вирішувати проблеми подолання розриву між банківськими фондами. До них належать: сек'юритизація активів, продаж позик і випуск кредитних гарантій, які захищають потребу клієнтів у кредитах (позабалансові операції).

При **сек'юритизації** банк відкладає частину таких дохідних активів, як іпотечні чи споживчі позики, і продає випущені під них цінні папери (фінансові вимоги) на відкритому ринку. З оплатою цих активів (наприклад, коли боржники оплачують основну суму боргу і нараховані відсотки) потік доходу направляється до суб'єктів, які в цей час тримають цінні папери. Іншими словами, банківські позики трансформуються у цінні папери, які вільно продаються на фондовому ринку.

Банк повертає грошові кошти, витрачені на придбання активів, і використовує нові кошти для надання нових позик і для покриття операційних витрат. По суті, сек'юритизація – це процес перетворення неліквідних позик у ліквідні активи. Крім цього, банк може одержувати додатковий прибуток у вигляді комісійних за обслуговування пакетів активів.

Банки можуть використовувати позики не лише для забезпечення випущених цінних паперів, як джерело формування нових коштів, проте й для продажу їх новим власникам. Більшість позик у сучасних умовах продається у формі участі в позиках чи вигляді дрібнення позик. Згідно з угодою про участь у позиках банк продає частину великої позики свого клієнта одному чи декільком кредиторам на строк, що дорівнює строку погашення цієї позики. Таким чином продаж завершиться, коли позика буде погашена.

Основною перевагою продажу позик є те, що за умови продажу низькоприбуткових активів звільняється місце для високоприбуткових активів, коли на ринку відбувається підвищення відсоткової ставки. Одержаний при цьому прибуток використовується на фінансування інших джерел доходів банку і для конвертації першопочатково неліквідних активів у ліквідні. Крім цього, продаж позик сповільнює зростання банківських активів, що допомагає менеджерам банку досягти кращого балансу між зростанням банківського капіталу і ризиком, пов'язаним із кредитуванням.

В останні роки швидко розвивається ринок фінансових гарантій, які використовуються для зміцнення репутації позичальника з допомогою страхування кредитів від неплатежів за позиками для зниження його фінансових затрат. Найбільш поширеною формою фінансових гарантій у закордонній банківській практиці є гарантійний кредитний лист, який є позабалансовим зобов'язанням банку, що його випускає. Такий банк за плату згоден гарантувати кредит свого клієнта чи виконання умов контракту, укладеного між клієнтом банку і третьою стороною.

Питання для самостійного контролю

1. Визначити суть поняття «управління активами» у широкому розумінні.
2. У чому суть поняття «вторинні резерви» банку?
3. Які активи належать до «вторинних резервів» банку?
4. Дайте характеристику основних груп банківських активів з точки зору їхньої ліквідності.
5. Охарактеризуйте організаційну структуру кредитування та назвіть функції її складових.
6. Дайте характеристику процесу банківського кредитування.
7. Охарактеризуйте спосіб ціноутворення банківського кредиту, відомого як «базова ставка плюс».

8. Охарактеризуйте спосіб ціноутворення банківського кредиту, відомого як «вартість плюс».
9. Охарактеризуйте спосіб ціноутворення банківського кредиту, відомого як «вартість–вигідність».
10. Дайте характеристику різних інвестиційних стратегій банку.
11. У чому суть сек'юритизації?
12. Зазначте причини розширення позабалансових операцій банку.

Тестові завдання для самостійного контролю

1. *Які із зазначених банківських активів належать до доходних?*
 - 1) кошти на кореспондентських рахунках у комерційних банках;
 - 2) міжбанківські кредити терміном до 7 днів;
 - 3) кредити населенню та організаціям;
 - 4) банкноти і монети в касі.

2. *Які із зазначених банківських активів належать до вторинних резервів?*
 - 1) кошти на кореспондентських рахунках у комерційних банках;
 - 2) міжбанківські кредити терміном до 7 днів;
 - 3) кредити населенню та організаціям;
 - 4) банкноти і монети в касі.

3. *До якого виду банківського активу належать інвестиції в цінні папери?*
 - 1) вторинні резерви;
 - 2) доходні активи;
 - 3) недоходні активи;
 - 4) не є активом.

4. *До якого виду банківського активу належать вкладення в державні короткострокові цінні папери?*
 - 1) вторинні резерви;
 - 2) доходні активи;
 - 3) недоходні активи;
 - 4) не є активом.

5. *Найдовгостроковіші активи банку, без яких неможливе нормальне функціонування фінансово-кредитної установи, – це:*
 - 1) первинні резерви;
 - 2) вторинні резерви;
 - 3) доходні активи;
 - 4) недоходні активи.

6. Що із зазначеного є складовою функції виконання кредиту та управління ним?

- 1) розміщення матеріалів у картотеку банку;
- 2) одержання формального звернення за позикою;
- 3) залучення додаткового капіталу, забезпечення гарантій;
- 4) одержання позики.

7. Який метод установлення ставки за кредитом враховує вартість залучених коштів та всі витрати банку, пов'язані з наданням кредиту?

- 1) надбавки;
- 2) аналіз доходності клієнта;
- 3) базова ставка плюс;
- 4) вартість плюс.

8. Згідно з яким методом ставка за кредитом визначається як сума базової ставки і кредитного спреда?

- 1) надбавки;
- 2) аналіз доходності клієнта;
- 3) базова ставка плюс;
- 4) вартість плюс.

9. Згідно з якою системою нарахування відсотків за основу в році приймається 360 днів, а кількість днів у кожному місяці береться фактична?

- 1) американською;
- 2) англійською;
- 3) європейською;
- 4) французькою.

10. Вклад у розмірі 1000 грн покладено на депозит 10.03 та запитано 15.06. Ставка депозиту – 10% річних?, в році 365 днів. Скільки становитимуть нарахові відсотки за європейським методом їхнього нарахування:

- 1) 26,94 грн;
- 2) 26,39 грн;
- 3) 26,58 грн;
- 4) 26,03 грн.

11. Який портфель цінних паперів комерційного банку формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, казначейських зобов'язань?

- 1) росту;
- 2) доходу;
- 3) збалансований;
- 4) спеціалізований.

Тема 7 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ

7.1 Підходи до управління активами і пасивами банку.

7.2 Методи управління активами і пасивами.

7.3 Інтегральні показники управління активами і пасивами.

7.1 Підходи до управління активами і пасивами банку

Проблема грамотного управління активами і пасивами (УАП) у вітчизняних комерційних банках є однією із центральних у теорії фінансового менеджменту.

Управління активами і пасивами – це загальна концепція, яка полягає у скоординованому управлінні фінансовими потоками банку, у процесі якого шляхом узгодження управлінських рішень та забезпечення певних пропорцій між активними і пасивними операціями досягається декілька цілей, таких як:

- підвищення прибутку;
- зниження ризиків;
- аналіз і контроль за ліквідністю;
- управління спредом та інші.

Ретроспективно прийнято розрізняти такі підходи до управління банком: через активи; через пасиви; через управління активами і пасивами (табл. 7.1).

Інтегрований підхід до УАП стосується практично всіх сфер фінансового управління банком: стратегічного планування, оперативного управління, у тому числі аналізу і контролю, управління прибутком і ризиками, формування фінансового інструментарію.

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами дає змогу вирішити проблему оптимізації співвідношення між прибутковістю і ризиком. У ході вирішення дилеми «прибуток–ризик» виділяють дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку. Дані відображені на рис. 7.1.

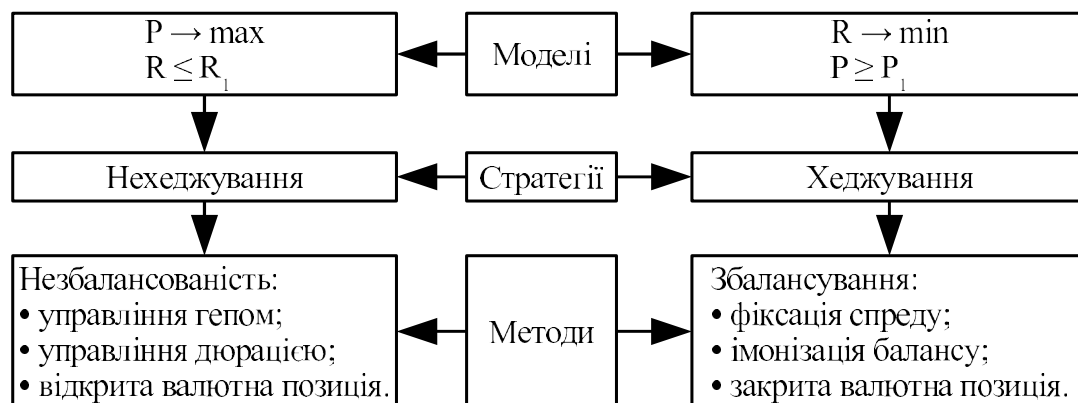


Рисунок 7.1 – Стратегії та моделі управління активами і пасивами банку

Таблиця 7.1 – Зміст підходів до управління активами і пасивами

<i>Підходи</i>	<i>Сутність</i>	<i>Недоліки</i>
Управління активами (до 1960-х рр.)	Сфера прийняття рішень керівництвом стосувалась лише розміщення активів і якими мають бути їхні умови	Не дозволяє максимізувати прибуток, оскільки банк відмовляється від управління залученими коштами і значна частина активів банку має знаходитися у високоліквідній формі для підтримки достатнього рівня ліквідності
Управління пасивами (1960-1970 рр.)	Встановлено контроль над джерелами залучення коштів банку, що дало змогу реструктурувати баланс у напрямі оптимізації витрат за залученими коштами, а в підсумку збільшити прибуток і капітал. Управління через пасиви не виключає паралельного управління активами, однак дані підходи розмежовані і застосовуються автономно	Кошти залучаються банком без урахування ефективності різних напрямів їхнього розміщення
Інтегрований підхід до управління активами і пасивами (з 1980-х рр.)	Спрямований на реалізацію системного підходу до управління банком через узгодження всіх напрямків фінансової діяльності, зокрема таких, як формування оптимального ресурсного потенціалу, співвідношення прибутковості і ризикованості, управління ліквідністю тощо	

Перша модель дає змогу отримати оптимальний прибуток, хоча при цьому існує загроза збитків. Тобто, діяльність супроводжується підвищеним ризиком; друга модель працює на те, щоб до мінімуму знизити ризики та стабілізувати прибутки.

7.2 Методи управління активами і пасивами

У процесі реалізації будь-якої із стратегій управління активами і пасивами використовуються дві групи методів, які відображені на рис. 7.2.

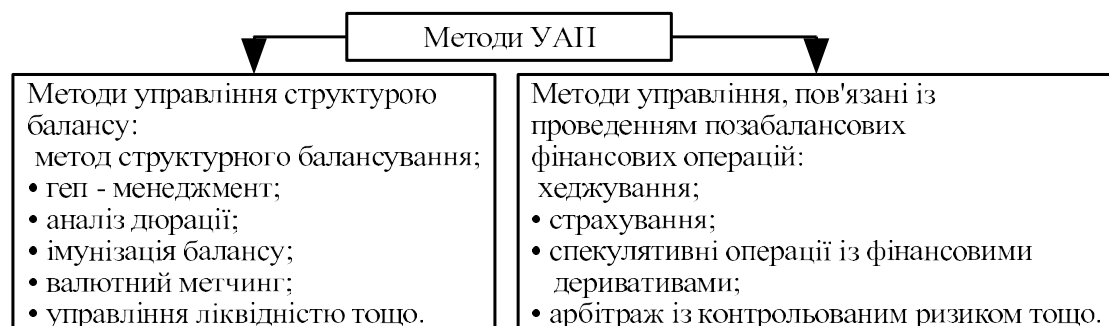


Рисунок 7.2 – Методи управління активами і пасивами

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

За допомогою **методу структурного балансування портфелів активів і пасивів за строками і сумами** банк фіксує спред і нейтралізує зміни процентних ставок. При цьому збалансована стратегія передбачає встановлення повної відповідності між сумами та термінами залучення і розміщення коштів. Така стратегія не максимізує, а стабілізує прибуток, мінімізуючи процентний ризик. Незбалансована стратегія надає потенційні можливості одержання підвищених прибутків за рахунок зміни процентних ставок. Згідно з незбалансованою стратегією управління, строки залучення пасивів мають бути меншими строків їхнього розміщення, якщо прогноз свідчить про майбутнє зниження процентних ставок і навпаки.

До найбільш популярних методів управління структурою балансу, який використовують сьогодні банки, є управління дисбалансами (управління гепом) (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Взаємозв'язок зміни загального рівня процентних ставок і рентабельності банку

Розрив	Ринкові процентні ставки	Прибуток
Позитивний	Зростають	Зростає
Позитивний	Падають	Падає
Від'ємний	Зростають	Падає
Від'ємний	Падають	Зростає

Послідовність геп-менеджменту охоплює такі етапи:

1. Визначення горизонту планування ризику зміни процентних ставок:
 - до 7 днів, 7–31 днів – короткострокові активи і пасиви;
 - 32–92, 93–183 – середньострокові активи і пасиви;
 - 84–365, більше 365 – довгострокові активи і пасиви.
2. Розбиття активів і пасивів банку на 2 категорії:
 - чутливі до змін процентних ставок (АЧП/ПЧП);
 - нечутливі до змін процентних ставок.
3. Кількісне визначення гепу дорівнює різниці між активами і пасивами до змін процентних ставок:
 - АЧП > ПЧП, то геп додатний;
 - АЧП < ПЧП, то геп від'ємний;
 - АЧП = ПЧП, то геп нульовий.
4. Контроль за ризиком зміни процентних ставок:
 - *наступальна стратегія* – зміна структури активів і пасивів банку з метою отримання вигоди від прогнозованої зміни процентних ставок;
 - *оборонна стратегія* – збалансування обсягів АЧП і ПЧП у межах планового горизонту.

Дюрація – це розрахунок середньозваженого строку погашення за активами і пасивами банку. Для розрахунку дюрації портфеля потрібно:

-визначити середньозважений строк погашення для кожного фінансового інструменту;

-зважити кожний розрахунковий показник за ринковою вартістю;

-знайти суму всіх здобутих показників, яка й становитиме середньозважений строк погашення портфеля загалом.

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

Методику «геп» доцільно використовувати на коротку перспективу, а за допомогою методики дюрації варто здійснювати відбір із декількох найкращих варіантів залучення і розміщення банківських ресурсів.

Таким чином, концепція УАП дає змогу сформувати оптимальну структуру балансу та захиститися від ризиків, спричинених значними коливаннями параметрів фінансових ринків. При цьому баланс розглядається не тільки як звітна форма, а й як генератор доходів і витрат банку, тобто як об'єкт активного управління, параметрами якого є прибутковість і рівень ризику.

7.3 Інтегральні показники управління активами і пасивами

Активний підхід до управління балансом передбачає формування спеціального аналітичного інструментарію та введення інтегральних показників, які характеризують співвідношення активів і зобов'язань за обсягами і строками. Дані відображені на рис. 7.3.

Упровадження методів УАП в банку здійснюється спеціальним комітетом при раді директорів – **Комітетом з управління активами і пасивами** (КУАП – ALCO), який безпосередньо підпорядковується правлінню банку. Його повноваження визначено положенням про КУАП та деталізовано у правилах, положеннях і процедурах, затверджених правлінням банку. До складу Комітету з управління активами і пасивами входять голова правління, заступники, які відповідають за управління активно-пасивними операціями, керівники відповідних підрозділів.

Основні завдання КУАП:

- визначення стратегії банку, розгляд і затвердження стратегічного та оперативного планів, бюджетів, змін до них, участь у розробці політики;
- аналіз тенденцій ринку щодо процентних ставок, встановлення процентних ставок за наданими та залученими кредитами;
- оцінювання тенденцій основних показників діяльності: прибутку, прибутковості активів, прибутковості капіталу, чистої процентної маржі, спреду тощо;

- аналіз вкладень та ресурсів із метою диверсифікації зобов'язань, запобігання надмірній концентрації активів, розгляд відповідних положень і лімітів;
- оцінювання загальнобанківської позиції щодо прийнятих ризиків;
- розподіл коштів на основі зваженого ризику, вибір засобів хеджування;
- підготовка висновків для правління банку; директив та наказів підпорядкованим підрозділам.

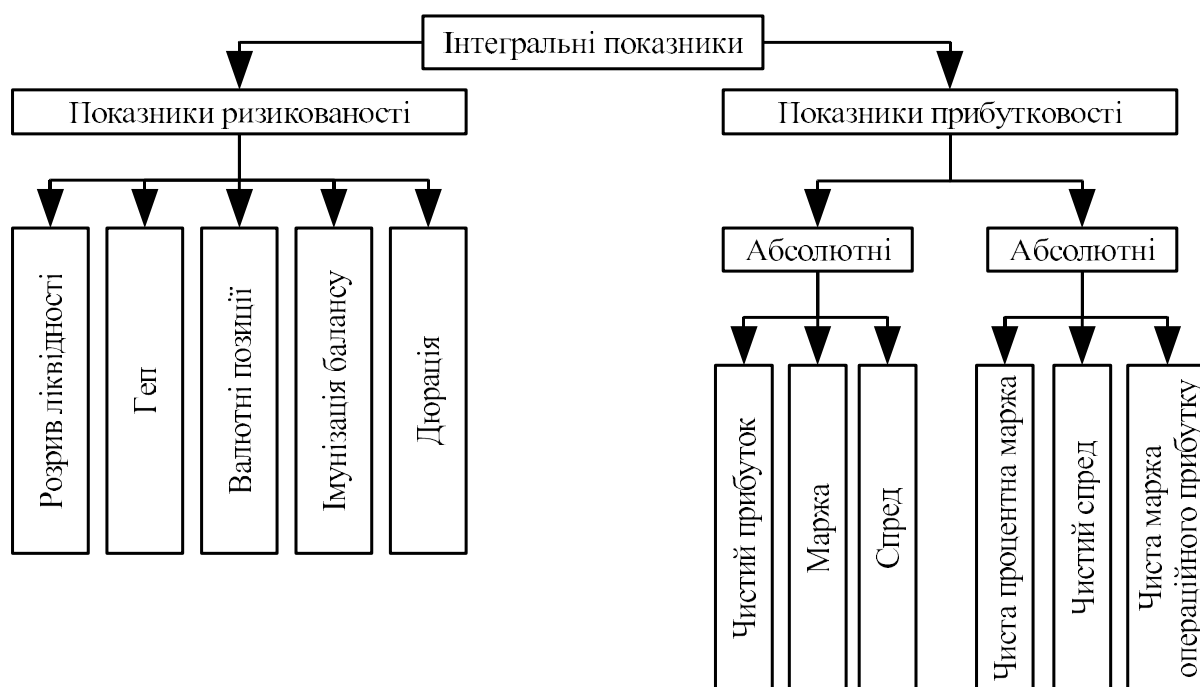


Рисунок 7.3 – Інтегральні показники управління активами і пасивами

КУАП має містити у своєму розпорядженні такі документи:

- Звіт про чутливість балансу до зміни процентних ставок.
- Графік строків погашення активів і пасивів, чутливих до змін процентних ставок.
- Управлінську звітність з ліквідності.
- Звітність за проблемними активами.
- Економічну звітність.
- Звітність за процентними ставками

Казначейство (або департамент активних і пасивних операцій) банку займається фінансовими операціями на відкритих ринках – ринку грошей, ринку капіталів, ринку деривативів. Казначейство бере участь у формуванні зовнішньої та внутрішньої цінової політики банку через систему трансфертного ціноутворення воно впливає на ефективність стратегії управління активами і пасивами, водночас виявляючи високорентабельні чи, навпаки, збиткові банківські продукти.

Організаційно казначейство є відносно автономною структурою, що проводить фінансові операції як із власної ініціативи, так і за дорученням інших підрозділів банку.

Питання для самостійного контролю

1. У чому суть поняття «управління активами-пасивами у банківському менеджменті»?
2. Назвіть принципи управління фінансовими потоками банку.
3. Які активи та пасиви є чутливими до змін у процентних ставках?
4. Зазначте переваги та недоліки збалансованої стратегії управління активами–пасивами.
5. Назвіть й охарактеризуйте методи управління активами і пасивами банку.
6. Охарактеризуйте поняття «дисбаланс».
7. Охарактеризуйте поняття «кумулятивний дисбаланс».
8. Як вплине підвищення/зниження ринкових процентних ставок на доходи банку за умови наявності у нього позитивного/негативного дисбалансу?
9. Назвіть абсолютні та відносні показники прибутковості банку.
10. Що означає абревіатура ALCO?
11. Назвіть функції та порядок діяльності ALCO?
12. Назвіть функції казначейства банку у процесі управління активами-пасивами.

Тестові завдання для самостійного контролю

1. *За якої моделі управління комерційний банк вибирає таку стратегію поведінки на ринку як хеджування?*
 - 1) максимізація прибутку;
 - 2) мінімізація ризику;
 - 3) управління гепом;
 - 4) за будь-якої моделі.
2. *У який часовий період комерційні банки використовували такий підхід як управління активами ?*
 - 1) 1970–1980 рр.;
 - 2) 1960–1970 рр.;
 - 3) до 1960 р.;
 - 4) з 1980 р. і до сьогодні.
3. *Який із зазначених методів УАП не належить до методів управління структурою балансу?*
 - 1) геп-менеджмент;
 - 2) дюрація;
 - 3) валютний метчинг;
 - 4) хеджування.

4. Який із зазначених методів УАП належить до методів, що передбачають проведення позабалансових операцій?

- 1) страхування;
- 2) управління ліквідністю;
- 3) арбітраж з контрольованим ризиком;
- 4) хеджування.

5. Якщо пасиви, чутливі до змін процентних ставок, більші за активи, чутливі до змін процентних ставок, то?

- 1) геп додатний;
- 2) геп від'ємний;
- 3) варто впровадити метчинг;
- 4) високий рівень ризику.

6. Розрахунок середньозваженого строку погашення за активами і пасивами банку – це:

- 1) дюрація;
- 2) геп;
- 3) валютний метчинг;
- 4) КУАП.

7. Балансування портфелів активів і пасивів банку за сумами – це:

- 1) дюрація;
- 2) геп;
- 3) валютний метчинг;
- 4) КУАП.

8. Який із зазначених інтегральних показників управління активами і пасивами належить до показників прибутковості?

- 1) дюрація;
- 2) геп;
- 3) імунізація балансу;
- 4) спред.

Тема 8 УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

8.1 Поняття банківської ліквідності.

8.2 Методи (принципи) управління банківською ліквідністю.

8.3 Методи оцінювання потреби банку в ліквідних коштах.

8.1 Поняття банківської ліквідності

Ефективне управління ліквідністю є однією з найважливіших проблем у діяльності кожного банку і фундаментальною основою фінансового менеджменту у будь-якій кредитній установі. Особливо актуальна вона для українських банків, адже об'єктивні економічні умови, нестабільна ресурсна база, обмежений кредитно-інвестиційний ринок надзвичайно ускладнюють завдання ефективного управління ліквідністю.

На основі аналізу існуючих теорій управління ліквідністю і реальної банківської практики виділяють альтернативні підходи до підтримки ліквідності банку: менеджери мають накопичувати необхідний обсяг коштів або знаходити їх на фінансових ринках.

Термін «ліквідність» (від латинського liquidus – рідкий, текучий) у буквальному розумінні слова означає легкість реалізації, продаж, перетворення матеріальних цінностей у грошові кошти. Існує чимало означень банківської ліквідності (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Поняття банківської ліквідності

Загалом суть проблеми ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їх пропозиції в будь-який момент часу. Тому банк має справу або з дефіцитом ліквідних коштів або з їх надлишком (рис. 8.2).

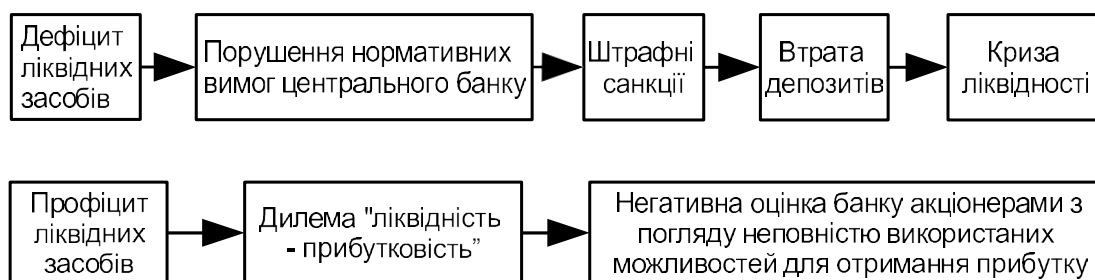


Рисунок 8.2 – Визначення наявності ліквідних засобів у банку

Функції управління банківською ліквідністю:

1. Задоволення попиту на кредити.
2. Задоволення вимог вкладників щодо вилучення депозитів.
3. Оптимізація сукупного прибутку банку.
4. Обмеження вартості залучених на ринку ресурсів.
5. Невтрата коштів за рахунок неприбуткового продажу активів.
6. Демонстрація ринку надійності банку.

Принципи управління банківською ліквідністю зведені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1 – Принципи управління банківською ліквідністю банку

Назва принципу	Суть
Пріоритетність ліквідності	Менеджери з управління ліквідністю мають контролювати діяльність усіх підрозділів банку, відповідальних за мобілізацію і розміщення коштів на фінансових ринках, і координувати свою діяльність з роботою цих підрозділів
Постійність аналізу потреби в ліквідних коштах	З метою уникнення як дефіциту, так і профіциту ліквідності менеджери мають аналізувати потребу в ліквідних коштах та приймати рішення щодо їхнього розміщення
Планування та прогнозування дій банку	У разі виникнення незбалансованої ліквідності й кризових ситуацій менеджери мають заздалегідь передбачити можливість зняття найбільшими клієнтами банку коштів із своїх рахунків, або, навпаки, значного припливу грошових коштів на рахунки клієнтів
Взаємозв'язок ризику ліквідності з іншими сферами діяльності	Залучення і розміщення коштів, управління ризиком відсоткових ставок

8.2 Методи (принципи) управління банківською ліквідністю

З метою забезпечення ефективного управління ліквідністю банків Базельським комітетом з питань банківського нагляду прийнята низка документів щодо ризику ліквідності, а саме:

- «Базельські принципи ефективного банківського нагляду»; «Краща практика менеджменту ліквідності в банківських організаціях» (2000 р.);
- «Опора 3 Базель II (Ринкова дисципліна)» щодо збільшення публічного розкриття інформації про наявність ліквідності в банку (2003 р.);
- «Принципи належного управління і нагляду за ризиком ліквідності» (2008 р.);
- «Базель III: Міжнародні підходи до вимірювання ризику ліквідності, стандартів і моніторингу» (грудень 2010 р.);
- «Принципи агрегування ризиків і надання звітності по ризикам» (січень 2013 р.);
- «Базель III: показник покриття ліквідності та інструменти моніторингу ризику ліквідності» (січень 2013 р.);
- «Базель III: Показник чистого стабільного фондування» (2014 р.).

Базельським комітетом упроваджена нова концепція толерантності до ризику ліквідності (схильності до ризику), що передбачає управління ліквідністю не як «запасом», а як «грошовим потоком», що базується на прогнозі руху грошових потоків. Особливий наголос робиться на забезпеченні управління ліквідністю на щоденній основі та підтриманні внутрішньоденної ліквідності банків в умовах активного впровадження банками онлайн-банкінгу.

Відповідно до Базельських принципів ефективного банківського нагляду, 2006 р. (Принцип 24. Ризик ліквідності), від банків вимагається впровадження стратегії управління ліквідністю, що має враховувати профіль ризику банку, ринкові та макроекономічні умови, а також включати розумні (обережні, консервативні) політику та процедури щодо виявлення, вимірювання, оцінки, моніторингу, звітування, контролю або зменшення ризиків ліквідності в межах визначених часових інтервалів. Натомість орган нагляду має вимагати від банків наявність планів на випадок виникнення непередбачуваних обставин для вирішення проблем з ліквідністю.

З розвитком фінансових ринків розвивались різні **теорії управління банківською ліквідністю**:

1. **Теорія комерційних позик** – банк зберігає свою ліквідність до того часу, поки його активи знаходяться у короткострокових позиках.

Недоліком цієї теорії є те, що не враховуються потреби в кредитах економіки, що розвивається.

2. **Теорія переміщення активів**, основні положення якої охоплюють те, що активи банків мають легко реалізовуватися:

- можливість рефінансування кредитів у центральному банку;
- високоліквідні застави (наприклад, цінні папери);
- урядові цінні папери та ін.

Основним недоліком теорії є те, що в умовах кризи ліквідні активи можуть знецінюватися через різке падіння котувань фондового ринку. Високоліквідні активи мають низьку дохідність.

3. **Теорія очікуваного доходу** – грошові потоки банку (процентні виплати за кредитами) необхідно планувати на основі аналізу майбутніх доходів позичальника (амортизаційні кредити і диференційовані за строками інвестиційні портфелі).

До недоліків теорії відносять те, що не завжди можна контролювати всі грошові потоки позичальника. Форс-мажорні обставини і системна криза можуть порушити грошові потоки позичальника. Можливість залучення коштів залежить від репутації банку.

4. **Теорія управління пасивами** – основою є те, що відбувається купівля активів на ринку для забезпечення ліквідності (перш за все МБК).

Основним недоліком є те, що можливість залучення коштів залежить від репутації банку.

І хоча їм притаманні певні недоліки, однак залежно від ситуації запропоновані цими теоріями підходи використовуються в реальній практиці та дозволяють регулювати ліквідність і платоспроможність банку.

При плануванні й аналізі ліквідності корисною та ефективною виявляється концепція фінансових потоків, коли операції банку розглядають як рух грошових коштів у вигляді надходжень та вибуття, що постійно відбувається в процесі роботи установи. На відміну від балансу, який відображає вартість активів, зобов'язань і капіталу в конкретний

момент часу, у звіті про фінансові потоки (звіт про джерела та використання коштів) відображаються фінансові потоки за певний період.

Банківський менеджмент зможе успішно вирішити проблему управління ліквідністю лише тоді, коли він буде готовий реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 8.3).

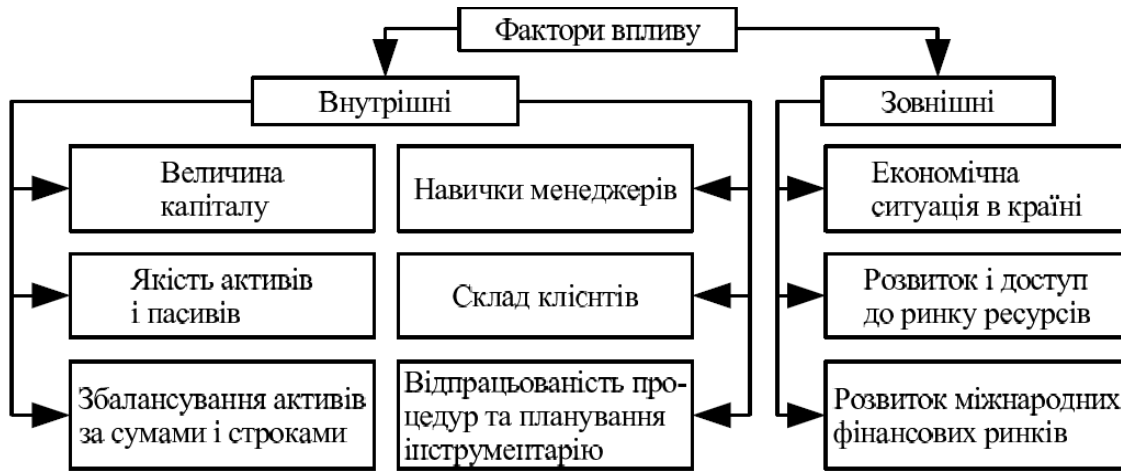


Рисунок 8.3 – Фактори, які впливають на ліквідність банку

У практиці банки використовують збалансовану стратегію управління ліквідністю, оскільки вона дозволяє одночасно враховувати сильні сторони стратегії управління активами і управління пасивами, нівелюючи їхні негативні наслідки.

Для реалізації вибраної в процесі перспективного планування стратегії управління ліквідністю менеджери банку використовують різні методи (рис. 8.4).

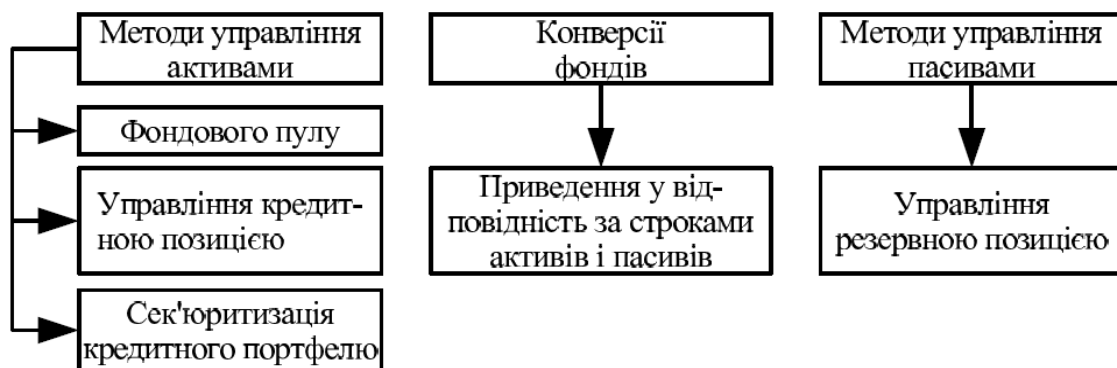


Рисунок 8.4 – Методи управління ліквідністю банку

З огляду на винятково важливу роль ліквідності в життєдіяльності банку та підтримці рівноваги банківської системи в цілому в багатьох країнах органами банківського нагляду та законодавством передбачено встановлення норм ліквідності. Банки зобов'язані підтримувати показники ліквідності не нижчими від певного рівня (норми), що визначається з урахуванням нагромадженого досвіду та конкретних економічних умов у країні.

Такий метод спрямований, насамперед, на здійснення контролюючої функції за станом ліквідності комерційних банків, але іноді спонукає керівництво банків до послаблення уваги до цієї проблеми і сприйняття її не як власної, а такої, що може бути вирішена через втручання центрального банку і надання стабілізаційних кредитів. Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, така позиція є глибоко помилковою і призводить, здебільшого, до трагічних наслідків, коли банк перестає існувати. Після втрати ліквідності відновити репутацію банку та довіру до нього з боку клієнтів майже неможливо.

Централізований підхід до регулювання банківської ліквідності використовується Національним банком України через встановлення обов'язкових нормативів.

Нормативи ліквідності – економічні нормативи, які встановлює Національний банк України з метою контролю за станом ліквідності банків: миттєвої ліквідності (Н4), поточної ліквідності (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6).

Норматив миттєвої ліквідності (Н4) визначається як співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку.

$$H4 = \frac{K_{кр} + K}{P_3 + P_3} \times 100\%, \quad (8.1)$$

де Н4 – норматив миттєвої ліквідності;

$K_{кр}$ – сума коштів на коррахунках;

K – сума коштів у касі;

P_3 – розрахункові зобов'язання;

P_3 – поточні зобов'язання.

Він характеризує мінімальний обсяг високоліквідних активів, необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Нормативне значення коефіцієнта Н4 має бути не менше 20 %.

Норматив поточної ліквідності (Н5) визначається як співвідношення активів з кінцевим строком погашення до 31 дня до зобов'язань банку з кінцевим строком погашення до 31 дня. Цей норматив характеризує мінімально необхідний обсяг активів банку для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань протягом одного календарного місяця. Нормативне значення коефіцієнта Н5 має бути не менше 40 %.

$$H5 = \frac{A}{3} \times 100\%, \quad (8.2)$$

де А – активи з кінцевим строком погашення до 31 дня;

3 – зобов'язання банку з кінцевим строком погашення до 31 дня.

Норматив короткострокової ліквідності (Н6) визначається як співвідношення ліквідних активів до зобов'язань з кінцевим строком погашення до одного року. Він визначає мінімально необхідний обсяг активів для забезпечення виконання своїх зобов'язань протягом одного року. Нормативне значення коефіцієнта Н6 має бути не менше 60 %.

У деяких країнах, наприклад у США, не існує обов'язкових нормативів ліквідності, і банки самостійно вирішують цю проблему. Але органи банківського нагляду постійно здійснюють контроль за станом ліквідності і оцінюють якість управління нею під час перевірок на місцях за рейтинговою системою «СAMEL», де ліквідність розглядається як один з найважливіших показників діяльності.

8.3 Методи оцінювання потреби банку в ліквідних коштах

Із різними методами управління ліквідністю тісно пов'язані також підходи до оцінювання потреб у ліквідних коштах. Адже ці потреби мають постійно аналізуватись для уникнення як надлишків, так і дефіциту.

Методи оцінювання потреби банку в ліквідних коштах класифікуються таким чином:

1. Метод структури коштів, суть якого полягає у тому, що:

- здійснюється розподіл джерел коштів банку на категорії, в основі яких має бути оцінка можливості їхньої втрати для банку;
- за кожним із джерел встановлюються вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідній формі;
- розподіляються кошти з кожного джерела на фінансування відповідних активів.

Недоліком методу є те, що прогнозування ліквідності здійснюється без врахування строків завершення конкретних депозитів і кредитів банку, тому визначення резервів ліквідності може бути як надлишковим, так і недостатнім при проведенні поточних платежів.

2. Метод коефіцієнтів, який полягає у тому, що органи банківського нагляду встановлюють нормативи ліквідності, дотримувати яких зобов'язаний кожний банк. Використовується менеджерами банку для аналізу тенденцій зміни ліквідності та у процесі порівняльного аналізу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Недоліком методу є те, що нормативні коефіцієнти ліквідності відображають стан ліквідності банку на певну конкретну дату, однак протягом певного періоду можуть бути значні розриви в ліквідності, що ставить під загрозу виконання зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами на випадок несприятливої кон'юнктури.

3. Метод об'єднання джерел і використання коштів – полягає у зіставленні загальної потреби у ліквідних засобах із наявними джерелами їх надходження, які перебувають у розпорядженні банку. Основні етапи застосування методу фондового пулу:

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

Цей метод доцільно застосовувати лише тоді, коли ресурсна база банку достатньо однорідна, а можливості використання недепозитних джерел поповнення ліквідних коштів обмежені.

Перші два методи більше орієнтовані на управління миттєвою ліквідністю банку, оскільки показують поточну потребу в ліквідних активах, але не дозволяють оцінити наскільки сильно вона зміниться у майбутньому, коли банк виконуватиме певні зобов'язання перед клієнтами і клієнти перед ним. Останній метод дозволяє прогнозувати динаміку надлишку/нестачі ліквідності на досить тривалий горизонт планування і є найбільш ефективним засобом підтримки рішень по управлінню ліквідністю.

Позиція банку на ринку банківських послуг може бути ефективним індикатором стану його ліквідності. Про наявність у банку значних проблем з ліквідністю свідчить:

- втрата банком клієнтів або сплата надто високих відсотків за депозитами;
- продаж активів банку на не вигідних умовах;
- банк не надає кредити платоспроможним позичальникам,
- банк погоджується на будь-які пропозиції щодо залучення між-банківських кредитів.

Управління рівнем ліквідності банку потребує негайного прийняття рішень, які мають важливий довгостроковий вплив на його прибутковість. При цьому одним із основних напрямків такого управління є менеджмент грошової позиції банку, спрямованої на підтримку необхідного рівня обов'язкових резервів.

Створення системи обов'язкового резервування як інструменту регулювання ліквідності – одна з суперечливих проблем у банківській діяльності. З одного боку, механізм резервування знижує загальний ризик банківської системи і є необхідним елементом макроекономічного регулювання грошової маси. З іншого боку, система резервних вимог є досить дорогою з погляду втрачених можливостей банку з одержання доходів.

Отже, основне завдання менеджменту грошової позиції банку полягає у підтриманні передбачених законодавством резервів на такому рівні, щоб не допустити їх надлишку чи дефіциту, оскільки надлишкові резерви не приносять процентних доходів (і тому знижують можливості одержання

прибутку), а дефіцит резервів тягне за собою видатки, пов'язані із застосуванням штрафних санкцій, руйнує налагоджену роботу банку, негативно впливаючи на її ефективність.

Іншими словами, вирішення проблеми «надлишок резервів – дефіцит резервів» або здатність банку формувати адекватні обов'язкові резерви (першої черги) у випадку можливого дефіциту платіжних ресурсів та резерви власного капіталу (другої черги) для відшкодування невинуватого ризику активних операцій, зокрема для покриття збитків, пов'язане з вирішенням проблеми «прибутковість – ліквідність». Воно обумовлюється тим, що нормативний показник ліквідності ($H5 > 20\%$), який визначає грошову позицію українських банків, є обернено пропорційним їх рентабельності (прибутковості).

Питання для самостійного контролю

1. Розтлумачте поняття ліквідності банку.
2. Розкрийте поняття ліквідної позиції банку.
3. Що означає поняття «розрив ліквідності»?
4. Визначте види розриву ліквідності.
5. Назвіть причини нестачі ліквідності у банку.
6. Охарактеризуйте «теорію комерційних позик», зупинившись на її недоліках.
7. Охарактеризуйте «теорію переміщення активів», зупинившись на її перевагах і недоліках.
8. Охарактеризуйте «теорію очікуваного доходу», зупинившись на її перевагах і недоліках.
9. У чому полягають недоліки використання коефіцієнтного методу для оцінювання потреби банку у ліквідних коштах?
10. Охарактеризуйте спосіб оцінювання потреби банку у ліквідних коштах, відомий як «метод джерел і напрямів використання коштів».
11. Охарактеризуйте спосіб оцінювання потреби банку у ліквідних коштах, відомий як «метод структури коштів».
12. Розкрийте суть управління ліквідною позицією шляхом управління обов'язковими резервами.

Тестові завдання для самостійного контролю

1. Ліквідність банківських активів означає:

- 1) спроможність банку розпоряджатися своїми активами;
- 2) можливість реалізації активів з метою перетворення їх на грошові кошти;
- 3) збалансованість окремих статей активу балансу банку;
- 4) збалансованість статей активу та пасиву балансу банку за строками.

2. Який з названих нижче факторів впливу на ліквідність банку є найбільш важливим?

- 1) наявність у банку значної частини позичкових коштів, що потребують негайного повернення;
- 2) чутливість банку до змін процентних ставок;
- 3) терміновість активів, тобто строк, на який вони розміщені;
- 4) рівень інфляції.

3. Що таке ліквідність комерційного банку?

- 1) здатність банку будь-коли сплачувати свої зобов'язання перед вкладниками в грошовій формі за їхніми вимогами;
- 2) достатність капіталу;
- 3) здатність банку задовольняти кредитні заявки клієнтів;
- 4) все вище зазначене.

4. Скільки на сьогодні існує нормативів ліквідності НБУ?

- 1) 1;
- 2) 2;
- 3) 3;
- 4) 4.

5. Для покриття збитків від яких операцій банк створює резерви?

- 1) активно-пасивних;
- 2) активних;
- 3) пасивних;
- 4) позабалансових.

6. Який принцип ліквідності забезпечує необхідність аналізування потреби в ліквідних коштах та прийняття рішення щодо їхнього розміщення з метою уникнення як дефіциту, так і профіциту ліквідності?

- 1) постійність аналізу потреби в ліквідних коштах;
- 2) пріоритетність ліквідності;
- 3) прогнозування та планування дій банку;
- 4) взаємозв'язок ризику ліквідності з іншими сферами діяльності.

7. Згідно з якою теорією управління банківською ліквідністю банк зберігає свою ліквідність до того часу, поки його активи знаходяться у короткострокових позиках?

- 1) переміщення активів;
- 2) очікуваного доходу;
- 3) комерційних позик;
- 4) управління пасивами.

8. Згідно з якою теорією управління банківською ліквідністю грошові потоки банку необхідно планувати на основі аналізу майбутніх доходів позичальника?

- 1) переміщення активів;
- 2) очікуваного доходу;
- 3) комерційних позик;
- 4) управління пасивами.

9. Основою якої теорії управління банківською ліквідністю є те, що відбувається купівля активів на ринку для забезпечення ліквідності?

- 1) переміщення активів;
- 2) очікуваного доходу;
- 3) комерційних позик;
- 4) управління пасивами.

10. Основою якої теорії управління банківською ліквідністю є те, що відбувається купівля активів на ринку для забезпечення ліквідності?

- 1) переміщення активів;
- 2) очікуваного доходу;
- 3) комерційних позик;
- 4) управління пасивами.

11. Який норматив ліквідності характеризує мінімально необхідний обсяг активів банку для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань протягом одного календарного місяця?

- 1) миттєвої ліквідності;
- 2) поточної ліквідності;
- 3) короткострокової ліквідності;
- 4) довгострокової ліквідності.

12. Який норматив ліквідності характеризує мінімальний обсяг високоліквідних активів, необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня?

- 1) миттєвої ліквідності;
- 2) поточної ліквідності;
- 3) короткострокової ліквідності;
- 4) довгострокової ліквідності.

Тема 9 УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

9.1 Класифікація банківських ризиків.

9.2 Управління окремими видами банківських ризиків.

9.1 Класифікація банківських ризиків

Уміння розумно ризикувати – один із елементів культури підприємництва загалом, а у банківській діяльності особливо.

Ризики в банківській діяльності – це загроза невиконання управлінських планів щодо ресурсної та дохідної частини операцій, тобто це ймовірність того, що відбудеться подія, яка негативно відобразиться на прибутку чи капіталі банку.

Управління ризиками – це проведення заходів, спрямованих на мінімізацію відповідних ризиків і пошук оптимального співвідношення між дохідністю і ризиком. Відповідно заходи містять оцінювання, прогноз і страхування відповідного ризику.

Відправним документом, який використовується останнім часом вітчизняними і зарубіжними дослідниками для побудови системи банківських ризиків, є Консультативний лист з питань банківського регулювання. Запропонований Базельським комітетом перерахунок ризиків можна об'єднати у три групи. Дані відображені на рис. 9.1.

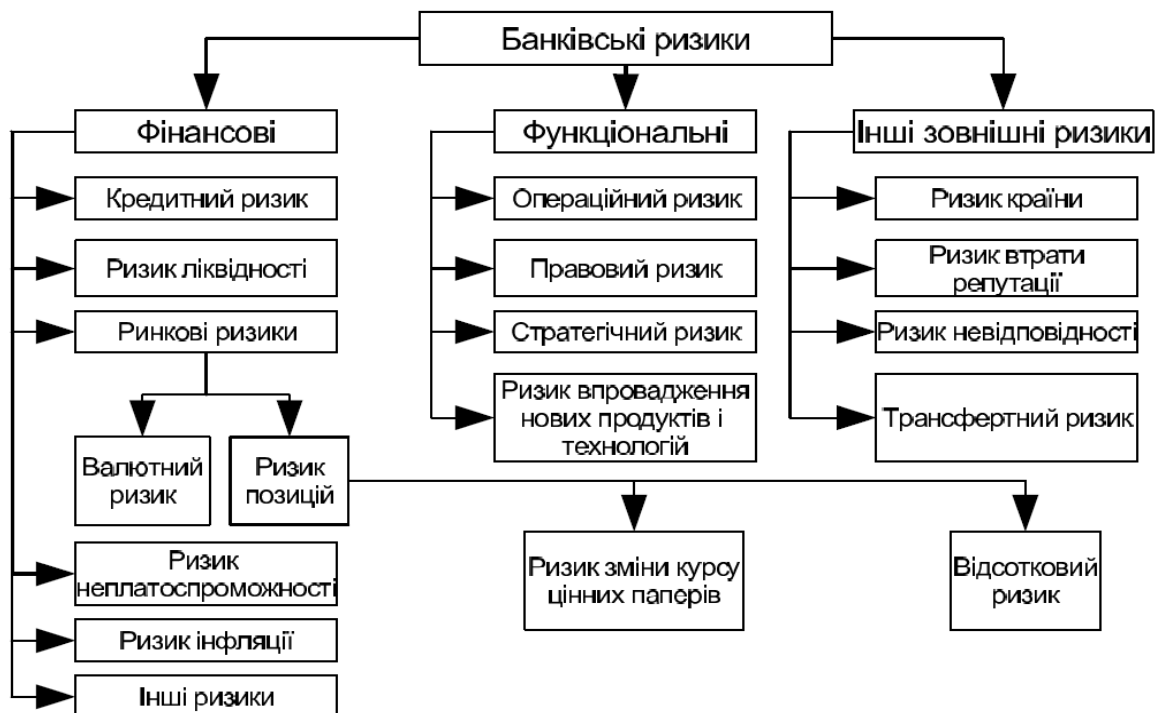


Рисунок 9.1 – Класифікація банківських ризиків

Системи управління ризиками дають змогу керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти й проконтролювати той чи інший вид ризику, і таким чином мінімізувати його вплив.

Основні етапи управління банківськими ризиками:

1. Локалізація ризику (його виявлення і класифікація).
2. Пошук джерел інформації для оцінювання рівня ризику.
3. Вибір критеріїв та методів для оцінювання ймовірності практичної реалізації ризику.
4. Визначення гранично допустимого рівня ризику.
5. Визначення видатків на прогнозований період.
6. Визначення напрямку і сум необхідних (доцільних) інвестицій.
7. Розроблення та вживання заходів щодо мінімізації ризиків.
8. Аналіз результатів, досягнутих в управлінні ризиком, і, за необхідності, корегування попередніх етапів схеми управління ризиками.

Комерційні банки мають здійснювати планування банківських ризиків. Для реалізації цього процесу необхідні чіткість стратегії розвитку банку, реальний бізнес-план, високий рівень координації підрозділів.

Етапи планування банківських ризиків:

1. Побудова бізнес-плану банку, визначення напрямків і результатів діяльності.
2. Визначення політики у сфері ризиків і «межі втрат».
3. Розрахунок ризиків за виділеними напрямками діяльності й зіставлення із запланованою «межею втрат».
4. Коригування бізнес-плану.

Основні методи управління банківськими ризиками наведені на рис. 9.2.



Рисунок 9.2 – Методи управління банківськими ризиками

9.2 Управління окремими видами банківських ризиків

Кредитний ризик – імовірність майбутніх збитків банку, викликаних частковим або повним дефолтом боржника за своїми зобов'язаннями. Відповідно, управління кредитним ризиком базується на виявленні причин неможливості чи небажання виконувати зобов'язання і на визначенні методів зниження ризиків.

Послідовність управління кредитним ризиком:

1. Ідентифікація кредитного ризику: виявлення ризику в різних операціях та створення портфелів ризику.
2. Якісне та кількісне оцінювання ризику: розробка методик розрахунку рівнів ризику на основі виявлення причин неможливості чи небажання повертати залучені кошти та визначення методів зниження ризику.
3. Планування ризику як складової частини стратегії банку.
4. Лімітування ризику.
5. Створення системи процедур, спрямованих на підтримку запланованого рівня ризику.

Методи, які доцільно використовувати з метою зниження кредитного ризику, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Методи зниження кредитного ризику наведені на рис. 9.3.

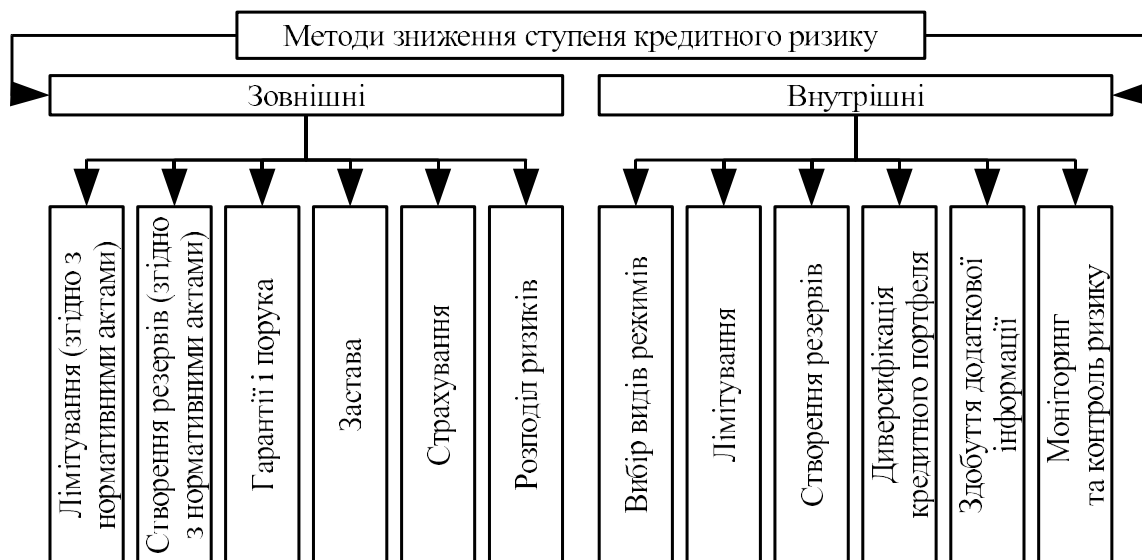


Рисунок 9.3 – Методи зниження кредитного ризику

Таким чином, управління кредитними ризиками передбачає створення механізму ідентифікації факторів ризику, аналізу і розрахунку їхньої величини, моніторингу поточного стану позичальників і контролю угоди. Цей механізм базується на розподілі повноважень і відповідальності між підрозділами і колегіальними органами управління банку рис. 9.4.

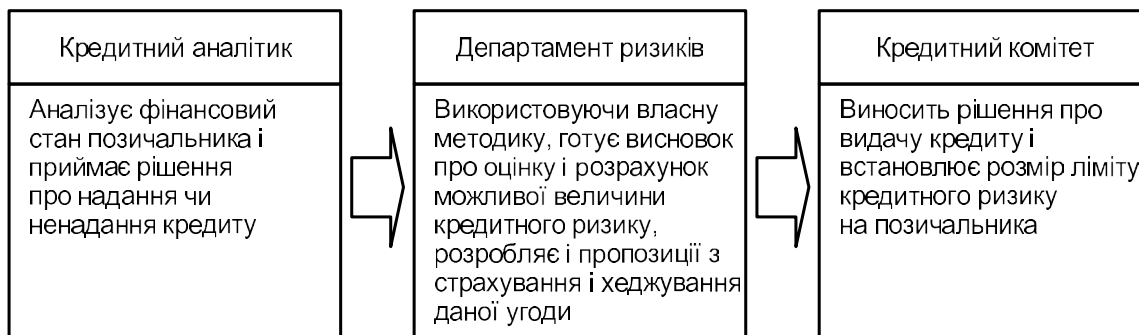


Рисунок 9.4 – Розподіл повноважень між підрозділами і колегіальними органами управління банку

Важливим аспектом проблеми менеджменту кредитного ризику є вирішення проблеми авторизації кредиту, тобто того, яким чином у банку приймається рішення про безпосереднє надання кредиту.

Ще один спосіб захисту від кредитного ризику – продаж кредитів. Банк, виходячи з проведеного ним оцінювання кредитного портфеля, може продати певну частину наданих кредитів іншим інвесторам. Однією з поширених у деяких країнах форм продажу банками своїх вкладень є так звана сек'юритизація кредитів. При її здійсненні банк пропонує для продажу не самі кредити, а цінні папери, які були випущені під кредити. У міру того як позичальники сплачують дані активи (повертають суму боргу та нараховані відсотки), потік доходів спрямовується до власників цінних паперів.

Ризик незбалансованої ліквідності – це ризик втрат, обумовлений можливим невиконанням банком своїх зобов'язань, і полягає в тому, що у певний період часу при нестачі коштів необхідно буде терміново фінансувати деякі активи або за рахунок продажу інших активів, або за рахунок придбання додаткових ресурсів у несприятливих ринкових умовах.

Управління ризиком ліквідності здійснюється на основі балансових даних і інформації про фактори, які впливають на рівень ліквідності. До них належать зовнішні: економічна ситуація в країні, розвиток фінансових ринків і внутрішні: величина власного капіталу банку, якість активів і пасивів, збалансованість активів і пасивів за строками і сумами, репутація банку.

Існують різні методи управління ризиком ліквідності:

- визначення нетто-ліквідної позиції банку;
- управління активами, пасивами, активами і пасивами одночасно (структурною ліквідністю);
- метод показників ліквідності.

Банки, як правило, використовують в своїй діяльності з управління ризиком ліквідності поєднання різних методів.

Управління ризиком ліквідності передбачає створення механізму контролю і прийняття рішень, що дозволяє уникнути дефіциту чи надлишку ліквідності, ліквідує «розриви» ліквідності і відхилення (якщо такі існують) фактичних показників від нормативних, дозволяє подолати кризу ліквідності у разі її виникнення. Механізм контролю і прийняття рішень з управління ліквідністю передбачає розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами і колегіальними органами управління банку.

Казначейство банку аналізує ліквідність банку і має певні повноваження (у межах установлених лімітів) з прийняття рішень щодо залучення (розміщення) ліквідних коштів на фінансовому ринку в процесі управління ліквідною позицією банку.

Департамент ризиків формує висновок, який містить ідентифікацію факторів ризиків ліквідності, аналіз стану поточної, середньострокової і довгострокової ліквідності банку, пропозиції щодо її оптимізації; контролює виконання встановлених показників – нормативів ліквідності, а також відповідність процедур і дій підрозділів політиці банку з управління ліквідністю.

Комітет з управління активами і пасивами на основі наведених матеріалів затверджує політику управління ліквідністю банку, приймає рішення з управління ліквідною позицією банку у випадку розривів ліквідності й відхилення фактичних показників від нормативних, а також рішення щодо залучення/розміщення значних сум ліквідних коштів на фінансових ринках.

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

- *валютний ризик* – імовірність настання негативної зміни вартості активів у зв'язку зі змінами курсу однієї валюти відносно іншої;
- *ризик позиції (відсотковий ризик і ризик зміни курсу цінних паперів)* – імовірні показники можливих збитків, які є результатом зміни процентних ставок і вартості активів зі зміною курсів цінних паперів.

Управління ринковими ризиками передбачає створення механізму ідентифікації факторів ризику, аналізу й розрахунку їх величини, моніторингу стану банку і контролю за лімітами.

Департамент ризиків, використовуючи різні методики оцінювання ринкових ризиків, наприклад, гар-аналіз (аналіз процентної і строкової структури активів і пасивів і «розривів» ліквідності), Value-at-Risk (VaR – вартісна оцінка ризику, яка визначається як частина банківського портфеля, що може бути втрачена за певний період часу володіння з певною ймовірністю), імітації повного переліку можливих результатів погіршення ринкової ситуації, включаючи найгірший, та інші, готує пропозиції колегіальному органу управління банку щодо розміру лімітів, які обмежують прийняття банком ринкових ризиків, і контролює їхнього виконання. Органом колегіального управління є, як правило, Комітет управління активами і пасивами чи комітет управління ризиками та інші. Комітет управління активами і пасивами встановлює ліміти відкритої позиції по кожному фінансовому інструменту, ліміти VAR, результативні та інші ліміти, а також може затверджувати способи хеджування фінансових угод.

Методи управління ринковими ризиками наведені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1 – Методи управління ринковими ризиками

Ризики	Заходи щодо їхнього запобігання
Процентний ризик (ризик зміни процентних ставок)	<ul style="list-style-type: none"> - прогноз поведінки ринків (превентивна аналітика); - відповідність природи процентних ставок залучення і розміщення; - установлення процентних коридорів; - управління розривом (GAP) для утримання ризику в межах загальної політики банку; - розподіл ризику між позичальником і банком; - диверсифікація позичальників; - укладання строкових угод; - процентні ф'ючерсні контракти; - процентні опціони; - процентні свопи
Курсовий ризик на ринку цінних паперів	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг ринку цінних паперів; - безпосередня участь в управлінні підприємством – емітентом цінних паперів, акції чи облігації якого містяться в портфелі цінних паперів банку; - диверсифікація інвестиційного портфеля; - встановлення лімітів для інструментів, якими торгує банк; - ф'ючерсні контракти на купівлю-продаж цінних паперів (хеджування); - фондові опціони
Валютний ризик	<ul style="list-style-type: none"> - прогнозування динаміки валютного курсу; - управління відкритою валютною позицією; - робота з різними валютами (диверсифікація ризику); - встановлення персональних лімітів відкритої позиції на дилерів; - розподіл валютного ризику шляхом укладання угод типу форвард, своп, опціон (хеджування); - аналіз і прогнозування міжнародних валютних ризиків

У міжнародній банківській практиці найпоширенішим підходом до управління цінковими ризиками є хеджування. Під *хеджуванням* (від англ. hedge – захищатися від можливих втрат, обмежуватися) розуміють діяльність, яка спрямована на створення захисту від можливих втрат у майбутньому.

У *широкому розумінні* хеджуванням вважають будь-які дії, що застосовуються з метою мінімізації чи уникнення ризиків, пов'язаних зі зміною ціни активу протягом певного періоду.

У *вужькому (і частіше вживаному) розумінні* під хеджуванням мають на увазі тільки проведення операцій із фінансовими інструментами строкового ринку з метою компенсації можливих втрат за балансовою позицією внаслідок несприятливих змін у ціні активу, що обліковується за цією позицією.

Позабалансова позиція утворюється внаслідок укладання фінансових угод, механізм дії яких дозволяє мінімізувати цінкові ризики. Такими угодами є похідні фінансові інструменти або деривативи, вартість яких є похідною від вартості базового активу (валюта, цінні папери).

Операції з деривативами проводяться на строковому ринку (якщо період від дати укладання угоди до дати її виконання становить понад 2 робочих дні, то угоду називають строковою, а ринок – строковим чи форвардним). На строковому ринку угоди укладаються за форвардною ціною, яка відбиває очікування щодо майбутніх змін у ціні базового активу. Строковими контрактами передбачається також визначення і контрактної ціни, за якою відбувається реальна операція в майбутньому. Це дозволяє обом учасникам стати незалежними від коливань ринкових цін протягом періоду від дати укладання угоди до дати її виконання.

На строковому ринку здійснюються як операції хеджування, так і операції спекулятивного характеру. Операція з деривативами класифікується як хеджування, коли банк має балансову позицію, за якою існує ризик фінансових втрат через зміну ринкових цін, а між ціною базового активу, що обліковується за цією балансовою позицією, і ціною деривативу існує залежність, яка дає змогу істотно знизити загальний ціновий ризик. Якщо сума і строки позабалансової позиції збігаються з відповідними параметрами балансової позиції, то це дозволяє компенсувати втрати за однією з цих позицій прибутками за іншою.

У міжнародній практиці найпоширенішими видами деривативів є форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони і своп-контракти, а найпопулярнішими видами базових фінансових інструментів – валюта, грошові кошти у формі кредитів і депозитів, цінні папери і фондові індекси.

З метою захисту від можливих втрат у майбутньому поряд із операціями хеджування на строкових фінансових ринках проводяться операції страхування.

На міжнародних фінансових ринках під **страхуванням** (від англійського слова insurance) розуміють діяльність, пов'язану з відшкодуванням можливих втрат, які бере на себе спеціалізована організація – страхова компанія за деяку наперед виплачену суму (страхову премію).

У фінансовій діяльності страхування може застосовуватись до кредитного ризику, ризику банкрутства, тоді як хеджування мінімізує виключно цінові ризики. Серед фінансових інструментів строкового ринку тільки опціони за механізмом дії відповідають змісту операцій страхування, оскільки базуються на попередній виплаті опціонної премії та передбачають компенсацію фінансових втрат у разі несприятливої зміни ціни активу.

Таким чином, в умовах загальної тенденції зниження дохідності практично всіх фінансових інструментів, і, як наслідок, зниження рентабельності роботи банку, контроль за ризиками стає для банківських установ одним із основних джерел підтримки його рентабельності на відповідному рівні. Ефективним способом подолання чи мінімізації ризиків є їхнє регулювання. Кожний компонент банківських ризиків вимагає конкретної політики і характеристики параметрів. Таку політику і параметри ризиків має розробляти фінансово-аналітична служба банку.

Метою політики, яку проводить фінансово-аналітична служба, є організація чіткого процесу з ефективного управління банківськими ризиками через жорстке встановлення обмежень, лімітних параметрів для кожного типу ризиків, дотримання яких для всіх підрозділів банку є обов'язковим.

Основні функції фінансово-аналітичної служби банку:

- стратегічне і середньострокове фінансове планування (складання і виконання бюджетів);
- оперативне управління активами і пасивами;
- формування лімітної політики банку;
- створення єдиного інформаційно-аналітичного простору банку.

Питання для самостійного контролю

1. Які основні види ризиків притаманні банківській діяльності?
2. У чому полягає управління банківськими ризиками?
3. Охарактеризуйте етапи управління банківськими ризиками.
4. Розкрийте методи управління кредитними ризиками банку.
5. Розкрийте методи управління ринковими ризиками банку.
6. Що таке ризик неліквідності банку і яким чином банк мінімізує його?
7. У чому полягає сутність хеджування банківських ризиків?
8. Зазначте основні відмінності операцій хеджування від страхування банківських ризиків.
9. Охарактеризуйте деривативні інструменти, які використовуються в процесі управління банківськими ризиками.
10. Розкрийте механізм використання форвардних угод для хеджування банківських ризиків.
11. Розкрийте механізм використання фінансових ф'ючерсів для хеджування банківських ризиків.
12. Розкрийте механізм використання своп-контрактів для хеджування банківських ризиків.

Тестові завдання для самостійного контролю

1. Які із зазначених видів ризику належать до функціональних?
 - 1) ризик втрати репутації;
 - 2) кредитний;
 - 3) ризик інфляції;
 - 4) стратегічний.

2. Які із зазначених видів ризику належать до фінансових?
 - 1) валютний;
 - 2) невідповідності;
 - 3) правовий;
 - 4) операційний.

3. Які із зазначених видів ризику належать до зовнішніх?

- 1) валютний;
- 2) кредитний;
- 3) трансфертний;
- 4) зміни курсу цінних паперів.

4. До якого методу управління ризиками комерційного банку належить лімітування?

- 1) зниження ступеня ризику;
- 2) утримання ризику;
- 3) уникнення ризику;
- 4) страхування ризику.

5. До якого методу управління ризиками комерційного банку належить відмова банку від ненадійних клієнтів?

- 1) зниження ступеня ризику;
- 2) утримання ризику;
- 3) уникнення ризику;
- 4) страхування ризику.

6. До якого методу управління ризиками комерційного банку належить створення системи гарантій?

- 1) зниження ступеня ризику;
- 2) утримання ризику;
- 3) уникнення ризику;
- 4) страхування ризику.

Тема 10 МЕНЕДЖМЕНТ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ

10.1 Валютні операції та управління валютним ризиком

10.2 Управління валютною позицією банку

10.1 Валютні операції та управління валютним ризиком

Комерційні банки здійснюють різноманітні операції з іноземною валютою, а саме: купівлю та продаж валютних коштів, ведення банківських рахунків в іноземній валюті, надання позик та отримання кредитів у валюті, депозитні операції з валютою, дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті, проведення операцій з валютними деривативами тощо. Валютні операції проводяться як на замовлення та за рахунок клієнтів, так і для задоволення власних потреб банку.

Валютний ризик відображає ймовірність фінансових втрат унаслідок того, що курс однієї валюти відносно іншої зміниться протягом певного часу. У реальному житті валютні курси дуже рідко вдається більш-менш довго втримати на одному й тому самому рівні. Отже, валютний ризик

існує майже завжди, коли здійснюються операції з іноземною валютою. Розмір валютного ризику залежить від розмірів валютної позиції, яку займає учасник у кожний конкретний момент часу, та від зміни валютних курсів на ринку.

На міжнародних ринках поняття торгівлі валютними коштами об'єднує сукупність конверсійних (обмінних) і депозитно-кредитних операцій в іноземних валютах, які здійснюються за ринковим курсом чи процентною ставкою. Домінуючою валютою в системі грошових знаків світу є долар США, фінансовий стандарт якого визначається високим положенням американської економіки. Операції купівлі або продажу певної суми однієї валюти в обмін на іншу за точно визначеною ціною – *валютним курсом* – проводяться на міжнародних валютних ринках – FX (FOREX markets – Forcing Exchange Operations). Депозитно-кредитні угоди укладаються на грошовому ринку (Money Markets Operations). Ці ринки в сукупності утворюють міжнародний валютний ринок, який є найбільшим у світі.

Валютний ринок загалом (близько 80 %) є позабіржовим, і лише 20 % валютних операцій проводиться на організованих валютних біржах. Головні центри торгівлі – Лондон, Нью-Йорк, Токіо, Цюрих, Сінгапур.

Географічне розташування центрів у різних точках світу дозволяє проводити валютні операції протягом 24 год на добу, починаючи день у Токіо, далі переміщуючись у Європу і закінчуючи день у Нью-Йорку та Лос-Анджелесі в той час, коли знову відкриваються ринки на Далекому Сході.

Безперервне функціонування валютного ринку є головною його особливістю, яка призводить до того, що банк, який має відкриту позицію з іноземної валюти, наражається на валютний ризик навіть тоді, коли не працює. Залишивши ввечері валютну позицію відкритою, вранці можна виявити збитки або прибутки як наслідок зміни валютного курсу за ніч.

Головними учасниками валютного ринку є банки, які здійснюють 50–70 % усіх валютних операцій і тому називаються *«особами, які формують ринок»*. Активну участь у торгівлі валютою беруть брокери, центральні банки країн, великі корпорації, інвестори, спекулянти, імпортери, експортери, туристи.

Валютні операції, пов'язані з купівлею та продажем іноземної валюти, діляться на касові (готівкові) та строкові. До касових операцій належать угоди типу «овернайт» (overnight), коли куплена валюта має бути надана в розпорядження покупця в день укладання угоди або наступного дня, та угоди спот (spot), якими передбачається постачання валюти через два робочі дні від дати укладання угоди. Якщо період від дати укладання валютної угоди до дати проведення реального обміну валютами – дати валютування – становить понад два робочі дні, то операція називається строковою, або форвардною. Відповідно до умов проведення валютних операцій розрізняють два типи ринків: касовий (спотовий) ринок та строковий (форвардний) ринок.

І касовою, і строковою угодами передбачається фіксація певного валютного курсу в момент її укладення. Касові угоди укладаються за поточним ринковим курсом – так званим спот-курсом валюти, а тому часто й сам ринок таких контрактів називають спотовим. Валютний курс, за яким здійснюються контракти на ринку строкових угод, називається **форвардним курсом**, а ринок, відповідно, – форвардним.

Ліквідність валютного ринку вимірюється різницею в ціні купівлі і продажу валюти. Невелика різниця між курсами купівлі та продажу свідчить про високу ліквідність ринку, і, навпаки, низька ліквідність супроводжується значною різницею в цінах. Здебільшого ліквідність спотового ринку вища за ліквідність форвардного.

Переважає більшість усіх валютних операцій здійснюється на умовах спот. Два робочі дні, що відводяться на спотову операцію, дозволяють перевести кошти в будь-яку країну і завершити оформлення угоди, незважаючи на різницю в часових поясах учасників торгівлі. Базою для проведення операцій спот слугують міжбанківські кореспондентські відносини.

Процес здійснення валютних операцій складається з кількох етапів.

На підготовчій стадії аналізується стан валютних ринків, виявляються тенденції зміни курсів різних валют, вивчаються причини таких змін та прогнозуються майбутні тенденції руху валютних курсів. Результати аналізу дають змогу визначити найефективніші напрямки проведення валютних операцій, тобто вибрати валюту й тип операції – купівля чи продаж. У великих банках аналіз стану валютних ринків здійснюють спеціалізовані відділи, до складу яких входять економісти-аналітики, фінансисти. Дилери, спираючись на надану інформацію та прогнози, обирають напрямки проведення валютних операцій. У менших за розмірами банках дилери самі виконують функції аналітиків та безпосередньо здійснюють операції.

На другому етапі дилери за допомогою телекомунікаційних засобів ведуть переговори про купівлю-продаж валюти та укладають угоди.

Процедура укладання валютної угоди містить:

- вибір валют, що будуть обмінюватися;
- фіксацію курсу;
- визначення суми угоди;
- валютування перерахунку коштів;
- адресу доставки валютних коштів.

На завершальному етапі перераховуються кошти, проводяться та документально підтверджуються операції за рахунками.

У процесі здійснення спотових операцій банк може мати на меті:

- забезпечення потреб клієнтів банку в іноземній валюті;
- переведення однієї валюти в іншу;
- проведення спекулятивних операцій.

Банки використовують операції спот для підтримання мінімальних робочих залишків на рахунках ностро в іноземних банках, а також для зменшення надлишків в одній валюті і покриття потреби в іншій.

Незважаючи на короткий строк поставки іноземної валюти за операціями спот, контрагенти наражаються на валютний ризик і за такими угодами, хоча він і зведений до мінімуму. В умовах плаваючих валютних курсів та безперервної роботи світового валютного ринку курс однієї валюти щодо іншої може змінитися і за два робочі дні, тому повністю уникнути ризику не вдається.

У процесі здійснення валютних операцій учасники торгівлі наражаються й на інші види ризиків. На спотовому валютному ринку найзначнішим є ризик зриву поставок, який виникає через несинхронну роботу ринків. Різниця в часових поясах призводить до того, що один з платежів проводиться раніше, ніж зустрічний платіж. Час між здійсненням зустрічних переказів потоку валют є ризиковим періодом. Для зменшення ризику зриву поставки необхідно перевіряти фінансовий стан учасника, з яким проводиться валютна операція. У разі сумнівів щодо поставки валюти можна обумовити в контракті, що зустрічний платіж буде здійснено після отримання визначеної суми валютних коштів.

Інший тип ризику, пов'язаний з перерахунком валютних потоків, – операційний, виникає через помилки і зловживання у платіжних та клірингових системах. Методом зниження цього типу ризику є посилення внутрішнього контролю за системами комунікацій.

Метою проведення строкових операцій з валютою може бути хеджування валютного ризику або одержання спекулятивних прибутків. Строковими угодами передбачається фіксація всіх умов, у тому числі й форвардного валютного курсу, у момент підписання контракту.

Як правило, форвардний курс валюти відрізняється від спотового, оскільки на валютні курси впливає низка економічних факторів, що й призводить до зниження або росту форвардних курсів відносно курсу спот.

Форвардні валютні курси формуються під впливом таких основних чинників:

- внутрішній попит і пропозиція;
- паритет купівельної спроможності;
- стан фондового та грошового ринків країни;
- різниця в рівнях інфляції однієї країни щодо іншої;
- торговельний і платіжний баланси;
- політичні фактори;
- втручання уряду країни в роботу валютного ринку шляхом:
 - ✓ проведення операцій на відкритому ринку (купівля і продаж валюти);
 - ✓ установлення нормативів резервування;
 - ✓ регулювання облікової ставки центрального банку;
 - ✓ створення морального клімату (риторичний метод впливу);
- сприйняття або очікування майбутніх змін у рівнях валютних курсів.

Зазначені чинники, крім останнього, у підсумку формують рівень відсоткових ставок за валютами. Такий чинник як очікування може відчутно впливати на валютні курси незалежно від рівня відсоткових

ставок, але протягом незначного проміжку часу. Особливо яскраво вплив цього чинника виявляється на валютних біржах. Міркування одного чи групи дилерів іноді призводять до виникнення ажіотажного попиту або пропозиції окремої валюти. Наприклад, якщо дилери продають фунт стерлінгів, очікуючи зниження курсу, то пропозиція фунт стерлінгів може значно перевищити попит. Отже, створюється ажіотажна пропозиція при попиті, що відбиває реальні потреби, а не спекулятивні операції. Це призводить до дійсного зниження курсу фунт стерлінгів. Такі ситуації виникають протягом коротких періодів, коли вплив решти чинників незначний, і не можуть реально позначитися на валютних курсах.

Форвардні валютні курси не відображають очікування ринком майбутнього спот-курсу валюти, а залежать від різниці в рівнях відсоткових ставок валют, що котируються. Рівні відсоткових ставок відбивають, насамперед, діючий та очікуваний рівні інфляції. Оскільки очікуваний рівень інфляції, на відміну від діючого, не можна розрахувати, а лише спрогнозувати, то й відсоткові ставки на майбутні періоди також прогножуються. Форвардні валютні курси розраховуються на основі відсоткових ставок.

Форвардний курс валюти може бути вищим або нижчим за спот-курс залежно від того, яка з валют приносить вищий процентний дохід при інвестуванні. Зауважимо, що різниця між форвардним та спот-курсом залежить як від різниці в рівнях річних відсоткових ставок за валютами, так і від тривалості форвардного періоду. З подовженням строків різниця між спотовим та строковим валютними курсами зростатиме.

За нормальних умов розвитку економіки, коли ринки не зазнають впливу грошово-кредитних чи політичних потрясінь, рівні відсоткових ставок можна вважати незалежними величинами, які відбивають реальний та очікуваний рівні інфляції. Форвардні валютні курси є похідними (залежними) величинами від відсоткових ставок. Отже, лише однакові темпи інфляції в обох країнах походження валют можуть на тривалий час стабілізувати валютний курс.

При проведенні строкових операцій з валютою основними ризиками є ризик зриву поставки та ризик невиконання умов форвардної угоди одним із учасників. Ризик зриву поставки супроводжує і спотові і форвардні операції, але існує лише протягом одного дня на дату розрахунків. Ризик невиконання угоди вимірюється не повним обсягом контракту, а лише деякою його часткою, котра становить, як правило, 3–10 % від суми угоди. Якщо один з учасників операції відмовляється виконувати взяті на себе зобов'язання, то можна знайти йому заміну і реалізувати контракт з деякими збитками, уникнувши значніших втрат. На ризик невиконання угоди наражаються обидва учасники строкової операції.

З метою обмеження таких ризиків менеджмент банку може використовувати метод лімітування, установлюючи максимальний розмір суми одного контракту. Крім того, розрахунок можна проводити не одним, а двома переказами валютних коштів, коли другий платіж здійснюється

після одержання відповідної суми іншої валюти. Це дозволяє частково знизити ризик одного з учасників, але умови необхідно узгодити під час укладання угоди. Якщо з одним клієнтом укладено кілька строкових валютних контрактів, то дати валютування мають бути різними. Загалом такі прийоми допомагають частково знизити ризики, що супроводжують валютні операції.

Валютні операції своп полягають в одночасному проведенні двох протилежних за змістом операцій: купівлі (продажу) валютних коштів на умовах спот та продажу (купівлі) на умовах форвард. Якщо продаж валюти проводиться на спотовому ринку і одночасно укладається угода про купівлю тієї самої валюти на форвардному ринку, то це валютна операція своп, що має назву репорт. Якщо ж ідеться про купівлю валюти на умовах спот у поєднанні з одночасним продажем на форварді, то відповідну операцію називають депорт.

Валютні операції своп здебільшого здійснюються на міжбанківському ринку на строк до 6 місяців. Угоди укладаються між комерційними банками, між комерційними та центральними банками, між центральними банками країн. На базі використання валютних операцій своп функціонує багатостороння система взаємного обміну валют через Банк міжнародних розрахунків у Базелі.

При проведенні валютних операцій своп форвардний валютний курс обчислюється на основі курсу спот та значень премій чи дисконтів за угодами на різні строки. Різниця між форвардним курсом певної валюти та курсом спот утворює премію або дисконт – так звані свопові пункти. Якщо форвардний курс валюти вищий за касовий, то це означає, що валюта на форварді котирується з премією (зміцнюється з часом). Така валюта називається *преміальною* і має нижчу процентну ставку. Знижка або дисконт означає протилежне, тобто валюта з часом стає дешевшою і називається дисконтною. З двох валют, що котируються, дисконтною буде валюта з вищою процентною ставкою. Значення премій та дисконтів на строк 1, 3, 6 місяців публікуються у фінансовій пресі. Маючи значення спот-курсу та свопових пунктів, можна обчислити форвардний курс.

Зауважимо, що класичні валютні операції своп, про які йдеться, не мають нічого спільного зі своп-контрактами, оскільки останні означають обмін зобов'язаннями або вимогами. Валютний ризик при проведенні операцій своп виникає внаслідок зміни в протилежний бік дисконту або премії протягом форвардного періоду. Але процедура попередньої фіксації форвардного валютного курсу дозволяє учасникам свідомо керувати процесом, укладаючи додаткові фінансові угоди за несприятливої зміни курсу.

При наданні комерційного чи банківського кредиту в іноземній валюті виникає ризик, пов'язаний з можливістю неповернення коштів чи достроковим поверненням кредиту, коли постає проблема реінвестування. Такий тип ризику можна розглядати окремо і як кредитний, і як валютний, застосовуючи відповідні методи управління.

10.2 Управління валютною позицією банку

Валютна позиція банку визначається співвідношенням між сумою активів і позабалансових вимог у певній іноземній валюті та сумою балансових і позабалансових зобов'язань у тій самій валюті. Валютна позиція розраховується окремо за кожною іноземною валютою, що входить до мультивалютного портфеля банку.

Активи в іноземній валюті A_e визначаються як сума за всіма балансовими та позабалансовими активними рахунками банку, деномінованими в цій валюті. Пасиви в іноземній валюті P_e визначаються сумою залишків за всіма балансовими та позабалансовими зобов'язаннями банку, деномінованими в цій валюті. Валютна позиція банку може бути відкритою або закритою.

Валютна позиція називається відкритою, якщо активи в іноземній валюті не збалансовані з пасивами в тій самій валюті.

Існують *два види відкритої позиції*:

- $A_e > P_e$ – чиста довга валютна позиція;
- $A_e < P_e$ – чиста коротка валютна позиція.

Якщо активи в іноземній валюті збалансовані з пасивами в іноземній валюті ($A_e = P_e$), то така позиція називається **закритою валютною позицією**, або позицією зведення чи відповідності.

Різниця між сумою активів у іноземній валюті й пасивів у тій самій валюті називається **експозицією щодо цієї валюти**. Експозиція визначає розмір валютного ризику, на який наражається банк унаслідок незбалансованості активів і пасивів в іноземній валюті. Що більший розмір експозиції, то більший валютний ризик існує в банку, і навпаки.

Якщо всі активи і пасиви в іноземній валюті збалансовані за сумами й термінами, тобто валютна позиція закрита, валютний ризик майже відсутній. Адже зміна курсу однієї валюти щодо іншої (базової) однаковою мірою позначиться як на вартості активів, так і на вартості пасивів, а це не потягне за собою ні втрат, ні доходів унаслідок зміни валютного курсу. Збалансованість активів і пасивів у іноземній валюті, як за сумами, так і за термінами, є одним із методів управління валютним ризиком. Теоретично можливість узгодити всі надходження та платежі в іноземній валюті існує, але в реальному житті досягти такої відповідності важко. Особливо це стосується банків, оскільки вони оперують значними обсягами валют, а також тому, що валютна позиція банків істотно залежить від потреб клієнтів.

Зайнявши певну валютну позицію, можна отримати прибутки чи зазнати збитків унаслідок зміни валютного курсу, оскільки:

- довга валютна позиція приносить прибутки в разі підвищення курсу іноземної валюти і завдає збитків у разі його зниження;
- коротка валютна позиція приносить прибутки в разі зниження курсу іноземної валюти, але завдає збитків при підвищенні курсу.

Розмір прибутків і збитків залежить від розміру експозиції та змін у валютних курсах. Залишаючи валютну позицію відкритою, учасники ринку можуть «грати» на валютних курсах і отримувати прибутки спекулятивного характеру. Такі прибутки супроводжуються підвищенням валютним ризиком. Що більший ризик бере на себе учасник, то більший прибуток він може отримати від «гри» на валютних курсах. Але за несприятливих змін на валютному ринку втрати, спричинені взятим валютним ризиком, також будуть значними. Обмеження рівня валютного ризику означає зменшення можливостей отримання як прибутків, так і збитків.

Учасники валютного ринку мають самі визначати той рівень валютного ризику, який вони згодні прийняти з метою отримання прибутків. Але для тих учасників, фінансовий стан котрих стосується значної частини населення і впливає на стан суспільства загалом, рівень позиційного валютного ризику може регулюватися централізовано встановленням нормативів та певних вимог. До цієї категорії належать, насамперед, банки.

Банківський бізнес полягає в наданні послуг клієнтам і не має містити ризик, не пов'язаний з необхідністю проведення цих операцій. Банк має відігравати роль посередника між клієнтом і валютним ринком. Тому валютну позицію банку необхідно встановлювати на рівні, який відбиває нормальні потреби щодо проведення клієнтських операцій. Менеджментові банків бажано утримуватись від спекулятивних операцій обмеженням розміру відкритої валютної позиції.

У деяких країнах функцію управління валютними позиціями виконують центральні банки, встановлюючи нормативні вимоги щодо їхнього максимально допустимого розміру. У США валютна позиція банків централізовано не регулюється. Управління валютною позицією здійснює Комітет управління активами і пасивами банку (КУАП), визначаючи розмір експозиції та ліміти валютного ризику для дилерів різних рангів. При цьому розмір експозиції має бути оголошений на ринку, щоб акціонери і клієнти знали про рівень валютного ризику такого банку.

Менеджмент банку має приділяти належну увагу контролю за додержанням нормативів валютної позиції. Так, якщо протягом робочого дня розмір відкритої валютної позиції може значно відхилитися від установлених норм, то наприкінці дня необхідно привести його відповідно до чинних вимог.

На розмір відкритої валютної позиції банку впливають операції:

- купівля, продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти, поточні та строкові операції, за якими виникають вимоги й зобов'язання в іноземних валютах, незалежно від способів і форм розрахунків за ними;
- одержання та сплата іноземної валюти у вигляді доходів, витрат та нарахування відсоткових доходів і витрат;
- надходження коштів у іноземній валюті до статутного фонду;

- погашення банком безнадійної заборгованості в іноземній валюті;
- купівля та продаж основних засобів і товарно-матеріальних цінностей за іноземну валюту;
- інші обмінні операції з іноземною валютою.

Хоча кожна з перелічених операцій впливає на валютну позицію банку, але не всі вони однаковою мірою можуть бути використані для регулювання її розміру та швидкого приведення відповідно до нормативних вимог, оскільки потребують певного часу, підготовчої роботи і не завжди проводяться з ініціативи банку. В умовах централізованого регулювання розміру відкритої валютної позиції менеджмент комерційних банків має містити в розпорядженні дієвий інструментарій та добре володіти методами управління валютною позицією.

Установлення нормативів валютної позиції обмежує валютний ризик, але не дозволяє повністю його уникнути. Перед менеджментом банку постає завдання постійного управління валютним ризиком через регулювання величини та виду (довга чи коротка) позицій за різними іноземними валютами.

Управління валютною позицією банку може здійснюватися на основі структурного балансування активів та зобов'язань в іноземній валюті за строками і сумами, тобто методами натурального (природного) хеджування. Ідеться про структурне балансування валютних потоків; зміну строків валютних платежів (випередження та відставання); дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті тощо.

Обмеження розміру валютної позиції також може бути досягнуто методами штучного хеджування, які базуються на проведенні позабалансових операцій таких, як: строкові валютні угоди, комбіновані операції типу своп, подвійний форвард і т. ін.

Управління валютною позицією на основі методів структурного балансування валютних потоків.

Структурне балансування валютних потоків полягає в узгодженні обсягів та строків активних і пасивних операцій з усіма іноземними валютами, якими оперує банк. Ідея методу структурного балансування може застосовуватись щодо будь-яких балансових операцій з валютними коштами (конверсійні операції, укладення кредитних і депозитних угод в іноземній валюті, узгодження валютних надходжень і платежів, проведення форфейтингових операцій, реструктуризація кредиторської та дебіторської валютної заборгованості, купівля та продаж цінних паперів, деномінованих в іноземній валюті, тощо). Обсяги та терміни проведення зазначених операцій добираються так, щоб це дало змогу закрити валютні позиції або знизити їхній розмір до прийняттого рівня.

Одним із прийомів, що широко використовується банками у процесі управління валютними позиціями, є проведення конверсійних операцій. Наднормативний розмір позиції за певною валютою може бути зменшений її обміном на іншу валюту, за якою розмір позиції був нижчий за норматив.

Це дозволяє приводити валютні позиції у відповідність з установленими вимогами без здійснення операцій з базовою валютою. Як правило, банки вдаються до конверсії валюти, курс якої знижується, у більш надійну та стабільну валюту.

У процесі управління валютним ризиком банки можуть скористатися **методом випередження та відставання** (leads and lags від англ., випередження та відставання), який ґрунтується на змінах строків платежів в іноземних валютах залежно від очікуваних коливань валютних курсів. Маніпулювання строками дозволяє закрити короткі позиції за певними валютами до зростання їхнього ринкового курсу і, відповідно, довгі позиції до зниження курсу. До найпоширеніших на практиці форм зазначеної тактики належать:

- прискорення репатріації (повернення до своєї країни із-за кордону) капіталу, прибутків, інших грошових коштів в очікуванні ревальвації національної валюти, або сповільнення процесів репатріації перед девальвацією національної валюти;

- прискорення чи сповільнення погашення основної суми боргу в іноземній валюті та виплати відсотків залежно від зміни валютного курсу;

- дострокова оплата послуг та товарів (основних фондів, товарно-матеріальних цінностей) у разі підвищення курсу валюти платежу або затримка платежів при очікуванні зниження курсу;

- прискорення чи сповільнення нарахування і виплати дивідендів, надходження коштів в іноземній валюті до статутного фонду банку тощо;

- регулювання одержувачем інвалютних коштів строків їхньої конверсії в національну валюту.

Можливості застосування прийому випередження та відставання визначаються, насамперед, законодавчим регулюванням країни та умовами фінансових контрактів. У переважній більшості угод, за якими відбуваються платежі, передбачається як можливість дострокової оплати, так і види та розмір штрафних санкцій (пені, неустойки тощо) за несвоєчасне здійснення переказів валютних коштів. В останньому випадку затримка платежу через зниження курсу буде виправдана лише тоді, коли зниження витрат на придбання валюти за новим курсом перекриє суму нарахованих штрафів.

Прийом дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті є різновидом обліку векселів і полягає у відступленні банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми коштів у національній або іншій іноземній валюті. Дисконтування здійснюється здебільшого через проведення форфейтингових операцій. При цьому банк купує векселі на всю суму і на повний строк без права їх регресу (обороту) на попереднього власника. Відмінність такої операції від традиційного обліку векселів полягає в тому, що форфейтингові операції проводяться зі значними обсягами платежів в іноземній валюті (звичайно не менше як 1 млн дол. США)

та із тривалим розстроченням (на період від півроку до 5–7 років). Загальноприйнятою практикою є наявність гарантії третьої особи, а також здійснення серії регулярних платежів, які оформлені простими векселями. Форфейтинг може розглядатись як експортний факторинг і є, по суті, кредитуванням експортера.

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті здійснюється також іншими способами, що мають певні відмінності, порівняно з форфейтингом, такі як право регресу векселів, спеціальний, узгоджений сторонами занижений валютний курс тощо. Добір платіжних вимог, що дисконтуються, за строками виплат згідно з власними потребами банку допомагає менеджментові планувати майбутні дії щодо управління валютною позицією.

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті має низку обмежень та недоліків, які й зумовлюють його незначне поширення у процесі управління валютною позицією. Навіть якщо банку вдалося знизити позиційний валютний ризик за допомогою таких операцій, то форфейтер (банк) наражається на інші ризики (ризик неплатежу, політичний ризик у країні емітента векселів, ризик переказу валютних коштів, який полягає в неможливості виконання зобов'язань в іноземній валюті країною покупця). Крім того, банку не вдається уникнути валютного ризику, пов'язаного зі зміною курсу валюти платежу протягом дії форфейтингової угоди. Тому не кожний банк погоджується стати форфейтером. Деякі банки, навпаки, спеціалізуються на такому способі фінансування експортерів. Здебільшого форфейтингові операції проводяться банком з метою отримання прибутків від різниці між номінальною сумою векселя та реальною величиною коштів, виплачених банком їхньому власнику, а також одержання комісійного доходу. Законодавство та правила валютного регулювання в окремих країнах можуть обмежувати можливості використання методу дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті, як це й відбувається у вітчизняній практиці.

Загалом управління валютними позиціями за допомогою проведення балансових операцій часто не відповідає власним потребам та планам банку, а іноді не вигідне з погляду витрат. Вітчизняні банки змушені вдаватися до таких прийомів через відсутність необхідних умов для застосування більш сучасних та досконалих методів регулювання розміру валютної позиції, таких, скажімо, як строкові валютні угоди.

Управління валютними позиціями може здійснюватись за допомогою таких угод, як: форвардні валютні контракти, валютні ф'ючерси, валютні опціони та валютні своп-контракти. Найдійовішим інструментом управління, придатним для швидкого регулювання позицій, є строкові угоди біржового характеру, тобто ф'ючерси й опціони. Якщо з метою регулювання валютної позиції угода укладена на біржі, то банк має змогу в

будь-який час звільнитися від прийнятих за контрактом зобов'язань через проведення протилежної за змістом біржової операції.

Перевагою цього прийому є гнучкість та надання можливостей для швидкого маневру без змін у балансі банку. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на відхилення у співвідношеннях активів і пасивів в іноземних валютах, а отже, зазначена тактика може успішно застосовуватися для щоденного контролю за рівнем валютних позицій банку. Неодмінною умовою ефективності такого методу є існування ліквідного строкового ринку, який давав би змогу проводити операції з похідними інструментами в будь-який час і в будь-яких обсягах.

Для українських банків використання деривативів у процесі управління валютною позицією і хеджування валютного ризику ускладнюються внаслідок нерозвиненості строкового ринку, обмежених можливостей проведення біржових операцій з ф'ючерсами та відсутності біржової торгівлі опціонами.

Широкий вибір похідних фінансових інструментів на міжнародних ринках дозволяє банкам знаходити найефективніші комбінації проведення валютних операцій та застосовувати досконалі методи управління валютною позицією з метою зниження валютного ризику.

Питання для самостійного контролю

1. Назвати особливості функціонування світового валютного ринку.
2. Які чинники впливають на зміну валютних курсів?
3. Назвати методи управління основними типами ризиків, які виникають при проведенні валютних операцій.
4. Які методи розрахунку використовуються для визначення форвардних валютних курсів?
5. Які методи управління валютною позицією банку застосовуються в Україні?
6. У чому полягають відмінності між форвардними валютними угодами та FRA?
7. У яких випадках доцільно використовувати ф'ючерси з метою хеджування валютного ризику?
8. Які види опціонів використовуються для хеджування валютних ризиків?
9. У чому полягають переваги та недоліки опціонних угод на іноземну валюту?
10. Чи можуть валютний і відсотковий своп поєднуватися в одній угоді?

ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1. За даними табл. 1 проаналізуйте структуру джерел коштів банку в динаміці, зробіть висновки.

Таблиця 1 – Джерела коштів комерційного банку, тис. грн

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Усього пасивів, у тому числі	89658	99820
<i>Власний капітал</i>	51150	51550
Статутний капітал	45000	45000
Емісійна різниця	3250	3300
Резерви	400	450
Нерозподілений прибуток	?	?
<i>Зобов'язання</i>	?	?
Кошти банків	2100	2500
Кошти клієнтів	?	38120
Нараховані витрати до сплати	350	?
Інші зобов'язання	6700	7200

Задача 2. За даними табл. 2 проаналізуйте основні показники діяльності банків України за січень–серпень 2016 р. та зробіть висновки.

Таблиця 2 – Основні показники діяльності банків України за січень–серпень 2016 р.

Назва показника	01.02	01.03	01.04	01.05	01.06	01.07	01.08
Кількість діючих банків	116	113	111	109	106	102	101
з них: з іноземним капіталом	41	41	43	42	41	39	39
у т. ч. зі 100% іноземним капіталом	17	17	17	16	16	16	16
Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків, %	42,8	43,2	48,8	45,9	39,6	54,7	53,3

Задача 3. Комерційний банк приймає депозити в національній валюті від фізичних осіб на строк шість місяців – за ставкою 11,5 % річних, на 10 місяців – за ставкою 12 %, 12 місяців – за ставкою 14 % річних. Визначити, який дохід буде виплачено вкладнику при розміщенні депозиту в сумі 13 500 грн на 12 місяців за кожним з варіантів за використання простих та складних відсотків.

Задача 4. З метою накопичення коштів вкладник має намір розмістити на депозитному рахунку в комерційному банку 10 000 грн. Визначити необхідну ставку простих відсотків, за яких він отримає через два роки 13 000 грн.

Задача 5. Коченко С. І. поклав на депозитний рахунок 5000 грн. під 12 % річних. Визначити, яку суму вкладник отримає через 1,5 роки за умови нарахування відсотків щорічно, щоквартально, щомісяця?

Задача 6. ПАТ КБ «Приватбанк» пропонує юридичним особам такі види депозитів:

а) депозит на термін 10 місяців на умовах щоквартального прирахування нарахованих складних процентів до суми депозитного рахунку зі сплатою за номінальною ставкою 12 % річних;

б) депозит на термін 6 місяців на умовах щомісячного нарахування складних процентів за номінальною ставкою 10 % річних.

Який із видів депозитів є найбільш прийнятним для вкладника з точки зору прибутковості? Для порівняння використовуйте ефективну ставку відсотка.

Задача 7. Комерційний банк пропонує річний депозит трьох видів:

1) депозит з щомісячним нарахуванням складних відсотків за ставкою 12 % річних;

2) депозит зі щодакним нарахуванням складних відсотків за ставкою 11.5 % річних;

3) депозит зі щоквартальним нарахуванням складних відсотків за ставкою 13 % річних.

Потрібно визначити найбільш вигідний варіант вкладення коштів на три роки в розмірі 1000 грн.

Задача 8. Клієнт відкрив депозит з нарахування простих відсотків на суму 1000 грн. Термін вкладу становить 92 дні. Доход клієнта за депозитом становив 37,5 грн. Визначити річну відсоткову ставку, під яку було розміщено кошти, якщо банк нараховував відсотки за американською, англійською та європейською системами.

Задача 9. Комерційний банк нараховує проценти на строкові вклади громадян за ставкою 11 % річних. Якщо 10 січня на поточний рахунок в банку буде покладена певна сума з метою отримання 20 вересня того ж року суми 3000 грн, яку суму процентних доходів отримає власник рахунку? Визначити необхідну суму вкладу та розрахункову кількість днів.

Задача 10. Вкладник має намір покласти на депозитний рахунок в комерційному банку 7000 грн для накопичення 9000 грн. Середня ставка

простих банківських процентів – 12 % річних. Визначити строк у днях, за який вкладник зможе накопичити за рахунок нарахованих процентів бажану суму при розрахунковій кількості днів у році 365.

Задача 11. Фірмі необхідно нагромадити 2 млн грн для придбання через 10 років будівлі під офіс. Найбезпечнішим способом нагромадження є придбання серій безризикових державних цінних паперів, що генерують річний дохід за ставкою 8 % річних з нарахуванням процентів кожні півроку. Яким має бути початковий внесок фірми?

Задача 12. Підприємство вирішило вкласти вільні кошти в розмірі 20 тис. грн строком на 3 роки. Є три альтернативних варіанти вкладень. За першим варіантом кошти вносять на депозитний рахунок банку із щорічним нарахуванням складних відсотків за ставкою 21 %, за другим – щорічне нарахування 25 %, за третім – щомісячне нарахування складних відсотків за ставкою 18 % річних. Необхідно, не враховуючи на рівень ризику, визначити найкращий варіант вкладення коштів.

Задача 13. Перед менеджерами банку поставлено завдання підвищити показник прибутковості капіталу до 15 %. Банк має активи в розмірі 20 000 тис. грн, а капітал становить 1700 тис. грн. Операційні витрати плануються в розмірі 570 тис. грн, податки – 105 тис. грн, непроцентні доходи – 90 тис. грн. Знайти процентний дохід, який забезпечив би бажаний рівень прибутковості капіталу.

Задача 14. Розрахувати очікувану норму дохідності дворічної облігації номінальною вартістю 1000 грн. зі щорічною виплатою доходу 16 %, яка була придбана банком за ціною 940 грн.

Задача 15. Інвестор вкладає 150 000 грн на 1 рік до комерційного банку. При цьому очікувані темпи економічного росту становлять 1,7 %, очікувані темпи інфляції – 6 %, а ризик неповернення коштів – 2 %. Розрахувати базову ринкову депозитну ставку.

Задача 16. Облігація номінальною вартістю 1500 грн. погашається через 3 роки і має купон 20 %. Якою буде дюрація цього цінного паперу за умови виплати відсоткового доходу один раз на рік протягом всього періоду обігу, якщо його поточна ринкова ціна становить 1400 грн?

Задача 17. Оцінити зміну вартості трирічної облігації, яка нині продається за ціною 1400 грн, якщо дюрація дорівнює 1,22 року, а прогноз свідчить про підвищення відсоткових ставок на ринку протягом поточного року з 20 % до 30 %.

Задача 18. При плануванні розміру капіталу банку були прийняті такі орієнтовні значення: активи – 300 000 тис. грн; прибутковість активів – 4 %; прибутковість капіталу – 20 %. Визначити орієнтовно необхідний розмір капіталу банку.

Задача 19. У розпорядженні банку знаходиться депозитів на суму 10 млн грн, за які сплачується в середньому 15 % річних. Фахівці банку прогнозують, що у випадку, коли процентну ставку за депозитами підняти у середньому до 20 %, то це дасть змогу додатково залучити 10 млн грн. Визначити норму граничних витрат банку на залучення ресурсів.

Задача 20. Банк намітив плани нарощування активів протягом наступного року без залучення капіталу із зовнішніх джерел. Аналітики банку прогнозують прибуток на активи у розмірі 1,5 %, ставку дивідендних виплат – 30 %, співвідношення капіталу до активів – 8 %. Розрахувати припустимий рівень зростання активів банку відповідно до прогнозів.

Задача 21. За даними балансу банку (табл. 21) розрахувати показники прибутковості:

- чистий спред;
- процентну маржу;
- чисту процентну маржу.

Таблиця 21 – Баланс банку

Активи			Пасиви		
Показник	Сума, млн грн	Середня ставка,%	Показник	Сума, млн грн	Середня ставка,%
Кредити	770	24	Строкові депозити	225	21
Цінні папери	470	27	Депозити та кредити інших банків	550	16
Інші працюючі активи	225	26	Кошти до запитання	620	18
Непрацюючі активи	255		Капітал	325	
Усього	1720		Усього	1720	

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 (aviso) – 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 тратта (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) – програмно-технічний 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 кредитно-фінансовими 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 застереження (Exchange Clause) – один із методів хеджування валютного ризику.

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.

Геп (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 безвизного 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.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : постанова Правління Національного банку України від 24 грудня 2009 року № 764. – Режим доступу :
<https://bank.gov.ua/document/download?docId=28624809>.
2. Про Національний банк України [Електронний ресурс] : Закон України від 20 травня 2010 року № 679. – XIV. – Режим доступу :
www.ratings.liga.net/power/nbu_7556.html.
3. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 7 грудня 2011 року № 2121. – III. – Режим доступу :
www.tv.ua/news/showTagNews.do?nbu&tagId=59.
4. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи [Електронний ресурс] : постанова Національного банку від 17 вересня 2015 року № 615. – Режим доступу :
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15>.
5. Про платіжні системи та переказ грошей в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 5 квітня 2012 року № 2346. – III. – Режим доступу :
www.prostobankir.com.ua/.../natsionalnyy.
6. Правила кредитування населення на господарські потреби [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 11 липня 2011 року № 2121. – III. – Режим доступу :
www.nbu.gov.ua.
7. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України : затв. постановою правління НБУ від 24 жовтня 2011 року №373. Із змінами від 29 грудня 2016 року. – Режим доступу :
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11>.
8. Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. – К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. – 504 с.
9. Базель II : проблеми та перспективи використання в національних банківських системах: монографія / За редакцією А. О. Єпіфанова, І. О. Школьник ; [А. О. Єпіфанов, І. О. Школьник, П. Райхлінг та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 261 с.
10. Банківська система : підручник / За ред. С.А. Кузнецової. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 400 с.
11. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія / [О. В. Дзюблюк та ін.] ; за ред. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль : Астон, 2012. – 357 с.

12. Банківська справа : навчальний посібник / За ред. Р. І. Тиркала. – Тернопіль : Карт-бланш, 2010. – 314 с.
13. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі [Електронний ресурс] : монографія / [Примостка Л. О., Примостка О. О., Карчева І. Я.] ; за наук. ред. Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2017. – 384 с.
14. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посібник / О. В. Васюренко. – К. : Академія, 2011. – 320 с.
15. Васюренко О. В. Банківські операції : навчальний посібник / О. В. Васюренко. – 6-те вид. – К. : Знання, 2011. – 311 с.
16. Головач А. В. Банківська статистика : підручник. / А. В. Головач, В. Б. Захожай. – К. : Україно-фінський інститут менеджменту та бізнесу, 2010. – 192 с.
17. Гудзинська Л. Ю. Банківський маркетинг : курс лекцій для студентів напряму підгот. 8.03050802 «Банківська справа» ден. та заоч. форм навчання / Гудзинська Л. Ю. – К. : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2014. – 117 с.
18. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. Наук. Праць. – 2013. – № 1(5). – С. 80–86.
19. Диба М. І. Банківське кредитування інновацій в розвинених країнах / Диба М. І. // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол. : В. А. Верба. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 40. – С. 94–100.
20. Заруба О. Д. Кредит і банківська справа: Методичний комплекс навчальної дисципліни / О. Д. Заруба. – К. : ІЕУГП, 2010. – 124 с.
21. Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія / В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, В. В. Зянько – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 168 с.
22. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К. : МЕФ, 2011. – 703 с.
23. Коваль Н. О. Банківський менеджмент : практикум / Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 85 с.
24. Коваль Н. О. Професійно-освітні складові розвитку трудового потенціалу робітників : монографія / В. Р. Сердюк, Н. О. Коваль – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 187 с.
25. Костюченко О. А. Банківське право : Банківська система. Національний банк. Комерційні банки. Кредитування : навчальний посібник / О. А. Костюченко – 3-ге видання. – К. : А.С.К., 2011. – 576 с.
26. Кравець В. М. Західноєвропейський банківський бізнес : становлення і сучасність / за ред. В. І. Міщенка. – К. : Знання-Прес, 2011. – 470 с.

27. Крупка М. І. Банківська система : підручник / [М. І. Крупка, Є. М. Андрущак, Н. Г. Пайтра та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 556 с.
28. Кузнецова С. А. Банківська система: практикум: навч. посіб. / С. А. Кузнецова, З. С. Пестовська ; Дніпропетр. Ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2014. – 346 с.
29. Національний банк України: Офіційне інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.bank.gov.ua/>.
30. Павлюк О. О. Сучасні підходи в ризик менеджменті банків / О. О. Павлюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 102–105.
31. Петрук О. М. Банківська справа : навчальний посібник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – К. : Кондор, 2011. – 461 с.
32. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Примостка Л. О. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
33. Сорока А. В. Кредитна політика банку як основа управління кредитним ризиком / А. В. Сорока, А. Р. Колесникова // Молодий вчений. – 2017. – № 4. – С. 769–772.
34. Фінансово-банківська статистика : практикум / П. Г. Вашкін, П. І. Пастер : за ред. Е. І. Ткача. – К. : Либідь, 2010. – 324 с.
35. Холодна Ю. Є. Банківська система : навчальний посібник / Ю. Є. Холодна, О. М. Рац. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 316 с.
36. Янковська Л. А. Банківський маркетинг : навч. Посіб. Для студентів напряму підготовки "Фінанси та кредит" / Л. А. Янковська. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2016. – 222 с.
37. Bank Management [Electronic resource]. – The mode of access :
https://www.tutorialspoint.com/bank_management/bank_management_tutorial.pdf.
38. Kundu S. S. Principles of Insurance and Banking [Electronic resource]. – The mode of access :
<http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-207-f.pdf>.
39. Mahmood Shah E-Banking Management : Issues, Solutions, and Strategies / Mahmood Shah, Steve Clarke. – New York, 2009. – 310 p.
40. Timothy W. Koch Bank Management / Timothy W. Koch. – USA : Cengage Learning, 2009. – 888 p.

Навчальне видання

**Зянько Віталій Володимирович
Коваль Наталія Олегівна
Єпіфанова Ірина Юріївна**

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Рукопис оформлено І. Єпіфановою

Редактор О. Ткачук

Оригінал-макет виготовлено О. Ткачуком

Підписано до друку 13.04.2018
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 7,56.
Наклад 50 (1-й запуск 1-20) пр. Зам. № 2018-072.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
інформаційний редакційно-видавничий центр.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 65-18-06.
press.vntu.edu.ua;
E-mail: kivc.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.