

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра фінансів і банківської справи

О.В. Неізнестна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ**

Кривий Ріг
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра фінансів і банківської справи

О.В. Неізнана

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

Затверджено на засіданні
кафедри фінансів і банківської справи
Протокол № 1
від “29” серпня 2017р.

Схвалено навчально-методичною
радою ДонНУЕТ
Протокол №1
від “28” вересня 2017 р.

Кривий Ріг
2017

УДК [005-029:336] : 336.71(042.4)
Н 45

Рецензенти:

Н.О. Слободянюк - кандидат економічних наук, доцент;
М.Т. Шендригоренко - кандидат економічних наук, доцент.

Неізнестна О.В.

Н 45 Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку» [Текст]:
/ Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф.
фінансів і банківської справи; О.В. Неізнестна – Кривий Ріг: [ДонНУЕТ], 2017.
– 216 с.

Методичні вказівки призначені для надання допомоги студентам з вивчення дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку».

Методичні вказівки містять більшість матеріалів, необхідних викладачу для викладання, а студенту - для вивчення дисципліни: опорні конспекти лекцій, перелік основних термінів і понять, питання для самоперевірки, рекомендовану літературу.

© Неізнестна О.В., 2017

©Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган – Барановського, 2017

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ	6
ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	16
ТЕМА 3. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ	51
ТЕМА 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	61
ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ	67
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ	87
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ	99
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ	113
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ	133
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ	165
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ	188
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ	200
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	214

ВСТУП

Розвиток України в сучасних умовах трансформації національної економіки, посилювання інтеграційних процесів та виникнення кризових явищ на світовому фінансовому ринку значною мірою залежить від стану та ефективності функціонування банківської системи. Обсяги ресурсів, які проходять через банківську систему визначають напрямки подальшого реформування економіки, темпи економічного розвитку.

Ефективне функціонування банківської системи сьогодні тісно пов'язане саме зі створенням дійової системи управління фінансами в банківських установах. Це обумовлено динамічними змінами на ринку банківських послуг, посилюванням конкуренції між банківськими установами в умовах розвитку інтеграційних процесів, впливом на банківську діяльність великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають враховувати банківські працівники з метою забезпечення прибутковості банківських операцій при допустимому рівні ризику.

У зв'язку з цим найважливішого значення набувають питання формування високопрофесійних менеджерів, спроможних здійснювати ефективно управління фінансами в умовах нестабільності ринку банківських послуг, високого ступеня банківських ризиків, наявності значних регулятивних обмежень діяльності вітчизняних комерційних банків. Одним із таких заходів, що може сприяти комплексній підготовці кваліфікованих фахівців із банківської справи, і є підготовка та видання даного методичної розробки.

Мета дисципліни – є формування у студентів теоретичних знань економічних явищ та процесів у сфері банківської діяльності, системи знань з теорії та практики управління грошовими потоками, активами і пасивами, прибутковістю та ризиками банку.

Основними завданнями дисципліни: є послідовне формування у студентів основних положень теорії й практики фінансового менеджменту банку в умовах ринкових відносин; засвоєння організації системи управління банком; набуття вмінь ефективно використовувати інструменти фінансового управління діяльністю банку.

Предметом вивчення дисципліни є відносини, зумовлені процесами акумулювання, розміщення коштів, установами і забезпечення оптимального рівня прибутковості та ризику в банку.

Вивчення дисципліни ґрунтується на засвоєних студентами базових знаннях в галузі макро- і мікроекономічної теорії, економіки підприємств, фінансів, обліку і аналізу, достатній математичній та статистичній підготовці.

У конспекті лекцій комплексно викладені основні питання щодо здійснення управління фінансами у комерційних банках з урахуванням положень діючого банківського законодавства України.

ЛЕКЦІЯ №1

ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

1.1 Сутність і роль фінансового менеджменту в системі управління банком, його основні ланки.

1.2 Об'єкти фінансового менеджменту в банку.

1.3 Основні функції фінансового менеджменту в банку.

1.4 Інструментарій фінансового менеджменту в банку.

1.5 Суб'єкти фінансового менеджменту в банку.

Рекомендована література: [1, 3, 6-7, 9, 10-13, 15-17]

Основні терміни і поняття: банківський менеджмент; фінансовий менеджмент у банку; ринкова вартість банку; об'єкти, функції, інструментарій, суб'єкти фінансового менеджменту в банку; стратегічна мета; стратегія управління фінансами; місія банку; показники прибутковості та ефективності діяльності банку.

1.1 Сутність і роль фінансового менеджменту в системі управління банком, його основні ланки

Фінансовий менеджмент у банку є однією з підсистем банківського менеджменту.

Банківський менеджмент – це наука про систему управління всіма сферами діяльності банку (економічною, фінансовою, організаційною і соціальною). *Об'єктами управління* банківського менеджменту є всі процеси й відносини, що характеризують діяльність комерційного банку. *Суб'єкти управління* банківського менеджменту – це підрозділи банку, а також особи, уповноважені приймати управлінські рішення й відповідальні за ефективне управління: члени Правління банку; члени Ради директорів банку; особи, що займають керівні посади (керівництво); команда менеджерів, що безпосередньо здійснюють процес управління. *Завданнями банківського менеджменту* є:

- забезпечення прибутковості діяльності;
- забезпечення потреб клієнтів у послугах відповідної структури та якості;
- створення та забезпечення функціонування відповідних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем життєдіяльності банку;

- проведення ефективної кадрової політики в банку;
- забезпечення надійного і послідовного управління банком;
- створення умов для підвищення культури працівників, забезпечення сприятливого морального клімату в колективі.

Сучасний комерційний банк – це організація з декількома рівнями управління й операційної діяльності, що обумовлює виділення основних напрямків банківського менеджменту.

Залежно від спрямованості управлінських рішень і фактора часу виділяють такі напрямки банківського менеджменту:

- стратегічний банківський менеджмент;
- операційний банківський менеджмент.

Стратегічний банківський менеджмент спрямований на формування і реалізацію глобальної концепції життєдіяльності банку. Його мета – досягнення довгострокових конкурентних переваг банку на основі використання його сильних сторін, врахування переваг і ризиків навколишнього середовища, що дозволяє забезпечити ефективну адаптацію банку до зміни зовнішніх умов їх функціонування. Стратегічний банківський менеджмент має такі завдання: визначення місії і стратегічної мети діяльності банку; розробку засобів досягнення поставленої мети, тобто загальної стратегії діяльності й ряду функціональних стратегій – фінансової, маркетингової, кадрової, інвестиційної й ін. Ключові складові стратегічного менеджменту визначаються власниками банку, як правило, на довгострокову перспективу.

Операційний банківський менеджмент спрямований на реалізацію стратегічних рішень у короткостроковому періоді. Він включає оперативні управлінські рішення стосовно здійснення банківських операцій у періоді, що не перевищує 1 рік. Важливі завдання операційного менеджменту – дотримання нормативних вимог регулюючих органів, вимог щодо забезпечення ліквідності банку, раціональне управління активами й пасивами щодо термінів і обсягів, управління банківськими ризиками. За функціональною ознакою розрізняють такі напрямки операційного банківського менеджменту: кредитний менеджмент, інвестиційний менеджмент, менеджмент грошової позиції банку та ін.

Між стратегічним банківським менеджментом і операційним банківським менеджментом існує тісний взаємозв'язок оперативні управлінські рішення – це елементи реалізації стратегії, які спрямовані на досягнення перспективних цілей банку.

Залежно від сфери управлінської діяльності виділяють такі види (підсистеми) банківського менеджменту:

- організаційний менеджмент;
- фінансовий менеджмент.

Організаційний менеджмент банку – це підсистема, яка охоплює сферу організації банківської діяльності. Він спрямований на рішення проблем раціонального управління персоналом, створення ефективних організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку та має наступні завдання:

- обґрунтування раціональних організаційних форм побудови банку;

- організація системи контролю;
- організація системи безпеки банку;
- управління персоналом;
- управління інформаційними технологіями.

Фінансовий менеджмент у банку - це підсистема банківського менеджменту, яка охоплює управління фінансовими процесами, що відбуваються в банку, і спрямована на оптимізацію управління фінансами банку.

Відповідно до сучасної економічної теорії і практики *пріоритетною метою управління фінансами* є максимізація ринкової вартості банку (ринкової вартості капіталу, для акціонерного банку – ринкової вартості акцій). На зміну ринкової вартості капіталу банку впливають два основних фактори – чистий прибуток і рівень ризику, між якими існує тісна взаємозалежність.

Це обумовлено тим, що банківські операції практично завжди пов'язані з фінансовим ризиком, тобто з можливістю недоодержання прибутку чи утворення збитків або знецінювання активів банку. Тому заходи, вжиті для зменшення чи повного виключення ризику при проведенні банківських операцій, будуть сприяти збільшенню можливого прибутку банку. У зв'язку з цим ринкова вартість капіталу банку може підвищуватися при реалізації однієї з двох умов:

- підвищенні прибутку при постійному рівні ризику, що не перевищує припустимий;
- або зниженні ризику за умови стабілізації прибутковості банку на рівні не нижче, ніж прийнятий.

Так, для акціонерних банків вартість акцій буде зростати, якщо очікується підвищення дивідендних виплат у майбутньому в результаті зростання прибутку або якщо при постійній прибутковості знижується рівень ризику. Тому менеджерам для того, щоб підвищити вартість акцій банку (ринкову вартість капіталу) необхідно прагнути до збільшення майбутніх доходів банку чи знизити ризикованість операцій.

У процесі управління фінансами банку крім проблеми «прибуток-ризик» виникає також проблема ліквідності банку, тобто його здатності вчасно виконувати зобов'язання щодо повернення коштів вкладників, позикових коштів кредиторів та інвесторів, а також виплат відсотків за ними.

Таким чином, управління фінансами банку пов'язане не тільки із забезпеченням його прибутковості, але й із реалізацією заходів щодо зниження банківських ризиків і підтримки ліквідності банку.

Основними ланками фінансового менеджменту в банку є:

- об'єкти фінансового менеджменту;
- суб'єкти фінансового менеджменту;
- функції фінансового менеджменту;
- інструментарій фінансового менеджменту;
- інформаційна база фінансового менеджменту.

Інформаційна база фінансового менеджменту містить у собі:

- внутрішні джерела інформації: внутрішню інформацію обліку

(бухгалтерського – фінансового й управлінського; податкового; статистичного) і звітності (бухгалтерської, податкової, статистичної); внутрішньобанківську правову і нормативну базу;

– зовнішні джерела інформації: зовнішню економічну інформацію (фінансову, макроекономічну, статистичну); нормативно-законодавчу базу законодавчих і регулюючих органів.

1.2 Об'єкти фінансового менеджменту в банку

Основними об'єктами управління фінансового менеджменту в банку є:

- фінансові потоки в результаті здійснення банківських операцій;
- власний капітал банку (капітал банку);
- зобов'язання банку, у тому числі залучені й позикові кошти;
- активи банку, у тому числі кредитний портфель, портфель цінних паперів;
- комісійно-посередницькі операції;
- ліквідність банку;
- фінансові ризики (кредитний, процентний, валютний, ризик ліквідності та ін.);
- фінансові результати і прибутковість банку (доходи, витрати, прибуток, рентабельність), ефективність управління ресурсами;
- рівень оподаткування тощо.

1.3 Основні функції фінансового менеджменту в банку

До основних функцій фінансового менеджменту в банку належать:

- облік;
- фінансове планування;
- фінансовий аналіз;
- регулювання;
- фінансовий контроль.

Облік забезпечує своєчасне відображення, збір і систематизацію інформації, необхідної для розробки і прийняття надалі управлінських рішень.

Розрізняють такі основні види обліку банківської діяльності:

- *фінансовий облік*, що забезпечує своєчасне і повне відображення банківських операцій і надання користувачам інформації про стан активів, зобов'язань, фінансових результатів, на основі якої складається фінансова звітність банку;

- *управлінський облік*, що ведеться з метою задоволення внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки й особливостей діяльності і структури управління банком; на основі цієї інформації складаються звіти, здійснюється планування і контроль внутрішніми користувачами інформації (менеджерами і керівництвом);

- *податковий облік*, що ведеться з метою накопичення даних про валові доходи і витрати банку, оподатковуваного прибутку відповідно до вимог податкового законодавства для складання податкової звітності, що регламентується Державною податковою адміністрацією України.

Фінансове планування ґрунтується на результатах фінансового аналізу, на даних стратегічного плану розвитку банку, що визначає концепцію його розвитку та стратегічні цілі банку, і даних його тактичного плану на майбутній період (як правило, на рік), у якому визначаються етапи і конкретні заходи щодо досягнення стратегічних цілей, тактика виконання поставлених завдань.

Фінансовий план містить:

- розробку й узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки й упровадження нових банківських продуктів і послуг;
- формування бюджету банку на рік у його дохідній і видатковій частині;
- установлення лімітів витрат на утримання банку; визначення мінімальної достатньої маржі, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фінансовий аналіз забезпечує аналітичну обробку фінансової інформації з метою розробки й обґрунтування управлінських рішень щодо ефективного управління фінансами банку.

Основними напрямками фінансового аналізу в комерційному банку є:

- визначення й оцінка виконання показників і нормативів діяльності банку, установлених зовнішніми регулятивними органами;
- аналіз показників, що характеризують управління активами і зобов'язаннями банку з урахуванням забезпечення його ліквідності;
- аналіз показників, що характеризують управління комісійно-посередницькими операціями;
- аналіз внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь банківських ризиків;
- аналіз показників прибутковості банку й ефективності управління банківськими ресурсами;
- аналіз показників ефективності окремих банківських операцій і діяльності окремих підрозділів банку.

Регулювання передбачає виконання фінансових планів, здійснення поточної фінансової роботи в банку.

Регулювання містить:

- оперативне управління прибутковістю банку;
- оперативне управління фінансовими ризиками;
- оперативне управління коштами з метою підтримки необхідного рівня ліквідності банку.

Фінансовий контроль проводиться для перевірки відповідності результатів діяльності банку заданим параметрам і здійснює забезпечення

контролю:

- за дотриманням нормативів ризику, встановлених регулюючими органами, в тому числі нормативів ліквідності;
- за дотриманням внутрішніх лімітів і нормативів фінансових ризиків;
- за виконанням планових завдань щодо обсягів і ефективності операцій банку.

1.4 Інструментарій фінансового менеджменту в банку

Реалізація функцій управління фінансового менеджменту в банку здійснюється за допомогою *інструментарію*, що являє собою сукупність цілей, напрямків, способів і методів управління фінансами банку.

Інструментарій фінансового менеджменту в банку містить у собі такі основні елементи:

- цілі банку (стратегічні і тактичні);
- місія банку;
- стратегії управління фінансами;
- методи реалізації стратегії;
- модель фінансової діяльності банку;
- система показників прибутковості та ефективності управління банком;
- система показників оцінки ризиків.

Стратегічна мета діяльності банку - максимізація ринкової вартості його капіталу. Ціль формалізується через критеріальну (цільову) функцію, таку, наприклад, як максимізація прибутку при припустимому рівні ризику чи мінімізація ризику при стабілізації прибутку. Крім того, ціль банку може бути сформульована як досягнення певного рівня рентабельності.

Місія банку - це концепція існування і розвитку банку, його філософія й ідеологія. Формулювання місії банку вимагає визначення його місця і ролі в економіці та суспільстві. Іноді місія конкретизується через опис функцій і завдань банку, таких, наприклад, як кредитування малого бізнесу або завоювання позицій на конкретному сегменті ринку.

Стратегія управління фінансами банку формується з урахуванням обраної мети і являє собою сукупність способів для досягнення банком поставленої мети.

Оскільки між прибутком і ризиком існує безпосередня залежність (ринкова вартість капіталу підвищується за двох умов - підвищенні прибутку при постійному рівні ризику чи зниженні ризику за умови стабілізації прибутковості), можливі два варіанти стратегії управління фінансами банку:

- стратегія максимізації прибутку;
- стратегія мінімізації ризику.

Стратегія максимізації прибутку передбачає свідоме прийняття максимально припустимого рівня ризику, характеризується спекулятивними тенденціями. Її цільовою функцією є максимізація прибутку P при значенні ризику R не вище максимального припустимого значення R' . Основне завдання

при такому підході – недопущення переростання припустимого ризику в катастрофічний, який загрожує існуванню банку і його банкрутством.

Стратегія реалізується через використання незбалансованих підходів до управління активами і пасивами банку, що не передбачають вирівнювання окремих статей балансу за обсягами і термінами, за допомогою таких методів: управління гепом; управління дюрацією; підтримка відкритої валютної позиції; формування агресивного портфеля цінних паперів; проведення спекулятивних операцій з фінансовими деривативами.

Стратегія мінімізації ризику вибирається тоді, коли рівень прибутковості банку задовольняє керівництво й акціонерів банку, а основною метою є стабілізація фінансових результатів. Її цільовою функцією є мінімізація ризику при підтримці показників прибутковості P не нижче заданого P' .

При її реалізації використовуються такі методи управління, як: приведення у відповідність термінів і обсягів активів і зобов'язань, чутливих до зміни процентних ставок (фіксація спреду); імунізація балансу; підтримка закритої валютної позиції; формування збалансованого портфеля цінних паперів (наприклад, індексного портфеля); проведення операцій хеджування і страхування ризиків та ін.

Методи реалізації стратегії за ознакою гнучкості можна розбити на дві групи:

- методи управління структурою балансу, що є громіздкими і складними для реалізації в практичній діяльності, вимагають значних витрат часу і коштів; є найбільше розповсюдженими в Україні;

- методи управління, пов'язані з проведенням забалансових операцій (хеджування, страхування, спекулятивні операції з фінансовими деривативами, арбітраж з контрольованим ризиком): зручні, гнучкі, мобільні і дають можливість швидкого і раціонального проведення реструктуризації позицій банку відповідно до кон'юнктури ринку.

Модель фінансової діяльності банку дозволяє кількісно описати банк як економічну систему. Наприклад, як таку модель можна прийняти бухгалтерський баланс банку, який описує його фінансову структуру і фінансовий стан у певний момент часу. Як наслідок, баланс банку може розглядатися як об'єкт управління з параметрами прибутковості й ризику.

Система показників прибутковості та ефективності управління банком містить показники, що визначаються або розраховуються за даними бухгалтерського обліку і фінансової звітності банку. У систему входять такі основні абсолютні та відносні показники.

Процентна маржа банку (чистий процентний дохід) являє собою різницю між процентними доходами і процентними витратами банку.

Непроцентна маржа розраховується як різниця між непроцентними доходами (комісійні доходи, прибуток від торгових операцій, отримані штрафи) і непроцентними витратами (комісійні витрати, витрати на утримання персоналу, експлуатаційні витрати й ін.).

Прибуток до оподаткування, з одного боку, визначається як різниця між загальними доходами і загальними витратами банку, з іншого боку,

дорівнює сумі процентної і непроцентної маржі банку.

Чистий прибуток (NP) – це прибуток, що залишається в розпорядженні банку після виплати податків.

Чиста процентна маржа визначається як відношення процентної маржі до активів банку (до загальних активів, згідно з методикою НБУ, або до робочих активів банку). Чиста процентна маржа дає змогу оцінити здатність банку утворювати чистий процентний дохід, використовуючи загальні активи, а також рівень дохідності активів від процентної різниці. Оптимальне значення показника – 4,5%. Зменшення показника свідчить про зниження здатності банку покривати витрати та ефективно управляти ризиками, створювати прибуток, а також, за наявності негативної тенденції, може сигналізувати про загрозу банкрутства. Основними причинами зменшення чистої процентної маржі можуть бути: зниження процентних ставок за кредитами; подорожчання ресурсів; скорочення питомої ваги дохідних активів у загальному їх обсязі; хибна процентна політика.

Чиста непроцентна маржа визначається як відношення непроцентної маржі до загальних активів банку.

Чиста маржа операційного прибутку дорівнює відношенню операційного прибутку (різниця між операційними доходами й операційними витратами) до загальних активів банку.

Відношення непроцентних доходів до загальних активів характеризує залежність банку від видів діяльності, що не пов'язані з одержанням процентів (торгові операції, комісійні операції, операції, за якими банк отримує непередбачені доходи).

Чистий спред визначається як різниця між середньозваженими процентними ставками, отриманими і сплаченими, характеризує рівень узгодженості процентної політики банку за активними та пасивними операціями. Дозволяє оцінити ефективність виконання банком функцій посередника між вкладниками і позичальниками, а також рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Оптимальне значення показника – 1,25 %. Як правило, при загостренні конкуренції чистий спред скорочується і менеджери змушені шукати інші джерела одержання прибутку.

Чистий прибуток у розрахунку на одну акцію (EPS) визначається відношенням чистого прибутку до кількості звичайних акцій в обігу, виступає індикатором рівня прибутковості коштів, вкладених акціонерами в банк, і дозволяє оцінити виплати на користь основних власників.

Показник рентабельності активів (ROA) визначається відношенням чистого прибутку до загальних активів та характеризує ефективність використання банком наявних ресурсів. Цей показник вважається найбільш узагальнюючим показником для оцінювання ефективності роботи менеджерів банку відображає внутрішню політику банку, професіоналізм менеджерів, які підтримують оптимальну структуру активів і пасивів банку з погляду доходів і витрат. Оптимальне значення *ROA* – 1 %.

Показник рентабельності капіталу (ROE), або норма прибутку на капітал, визначається як відношення чистого прибутку до балансової вартості

капіталу банку. Він характеризує ефективність використання та економічну віддачу капіталу, показує рівень прибутковості коштів власників банку і може служити орієнтиром при виборі найбільш привабливого напрямку інвестування. Банк працює ефективно, якщо *ROE* не менше 15 %.

Між *ROE* і *ROA* існує взаємозв'язок:

$$ROE = ROA \cdot A/K, \quad (1.1)$$

де *A/K* – мультиплікатор капіталу, що характеризує структуру банківських ресурсів та рівень ризику банку.

Формула характеризує залежність між прибутковістю банку, структурою і величиною джерел формування банківських ресурсів, рівнем ризику банку.

Банк навіть з невисоким показником прибутковості активів може досягти високого рівня прибутковості капіталу за рахунок підвищення частки зобов'язань в активах (збільшення *A/K*) і максимально можливого використання боргових зобов'язань.

Чим вища прибутковість активів, тим менш ризикованою може бути структура балансу (нижче показник *A/K*). Якщо прибутковість активів знижується, то для забезпечення бажаного рівня прибутковості капіталу необхідно прийняти більш високий ризик – збільшити відношення зобов'язань до капіталу (збільшити *A/K*).

Система показників оцінки ризиків може містити в собі нормативи ризику НБУ, статистичні показники (стандартне відхилення, варіація, дисперсія, коефіцієнт бета та ін.).

1.5 Суб'єкти фінансового менеджменту в банку

Суб'єктами фінансового менеджменту в банку є фінансові служби банку, а також керівництво і фінансові менеджери банку.

До основних фінансових служб відносяться:

- аналітична служба;
- служба планування;
- Казначейство;
- відділ фінансового контролю.

Аналітична служба забезпечує керівництво необхідною аналітичною інформацією, що необхідна на стадіях планування, регулювання і контролю банківської діяльності.

Служба планування бере участь у розробці стратегічного плану розвитку банку, у створенні тактичного плану, формує фінансовий план.

Казначейство установлює внутрішні нормативи, ліміти, пропорції, що забезпечують досягнення запланованих результатів при підтримуванні нормальної ліквідності й мінімізації ризиків, а також безпосередньо виконує функції щодо управління потоками коштів.

У великих банках зі значним обсягом операцій може створюватися колегіальний орган – *Комітет з управління активами і пасивами*. У цьому разі

Казначейство висуває пропозиції щодо лімітів на всі види фінансових ризиків, пов'язаних з виконанням активно-пасивних операцій.

Відділ фінансового контролю здійснює контроль за управлінням фінансами банку. Перелік контрольних функцій у конкретному банку залежить від наданих відділу повноважень. Зокрема, це можуть бути тільки функції контролю за поточною ліквідністю на всіх кореспондентських рахунках банку і функції контролю за дотриманням нормативів НБУ.

Якщо відділу передані значні повноваження, то функції можуть бути такими:

- контроль за поточною ліквідністю на всіх кореспондентських рахунках банку;
- контроль за дотриманням нормативів зовнішніх органів;
- контроль за виконанням показників фінансового плану;
- контроль за дотриманням лімітів, границь і параметрів, установлених Казначейством і Комітетом з управління активами і пасивами;
- контроль правильності ведення фінансового, управлінського і податкового обліку;
- контроль вірогідності, повноти, своєчасності складання фінансової звітності й надання іншої фінансової інформації, використовуваної для прийняття управлінських рішень тощо.

Питання для самоперевірки

1. Яке місце займає фінансовий менеджмент у банку в системі банківського менеджменту?
2. У чому полягають завдання банківського менеджменту?
3. На які напрямки поділяється банківський менеджмент залежно від спрямованості управлінських рішень і фактору часу?
4. Охарактеризувати мету й завдання стратегічного банківського менеджменту та операційного банківського менеджменту.
5. На які види поділяється банківський менеджмент залежно від сфер управлінської діяльності банку?
6. У чому полягає сфера управління й спрямованість організаційного менеджменту та фінансового менеджменту в банку?
7. У чому полягає пріоритетна мета управління фінансами банку?
8. Які основні ланки входять до системи фінансового менеджменту в банку?
9. Які особливості мають об'єкти фінансового менеджменту в банку?
10. У чому полягає зміст основних функцій фінансового менеджменту в банку?
11. З яких основних елементів складається інструментарій фінансового менеджменту в банку?
12. Як можна сформулювати стратегічну мету діяльності банку та критеріальну функцію, через яку ця мета формалізується?
13. Що визначає місія банку?

14. Що визначає стратегія банку?
15. У чому полягає сутність стратегій мінімізації ризику та стратегії максимізації прибутку?
16. Яке місце займає модель фінансової діяльності банку в системі фінансового менеджменту в банку?
17. Які основні показники використовуються для оцінки прибутковості та ефективності управління банком?
18. Який взаємозв'язок існує між показниками рентабельності капіталу та рентабельності активів банку?
19. Хто входить до складу суб'єктів фінансового менеджменту в банку?
20. Які основні функції виконують фінансові служби та менеджери під час управління фінансами банку?

ЛЕКЦІЯ №2

ТЕМА 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ЗМІСТ ТЕМИ

2.1 Процес стратегічного управління

2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку

2.3. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії банку

Рекомендована література: [3, 6, 7, 10, 12-13, 17]

Основні терміни і поняття: стратегічний менеджмент; стратегічне бачення; місія організації; фінансові цілі; стратегічні цілі; стратегія; стратегічний план; стратегічний принцип; довгострокові цілі; короткострокові цілі; стратегічне управління фінансами комерційного банку; бенчмаркінг.

2.1 Процес стратегічного управління

Перш ніж почати розкриття цієї теми доцільно подати деякі визначення.

Стратегічне бачення — перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

Призначення (місія) організації — відповідь на запитання: у чому полягає наша діяльність і чим ми будемо займатися, що пропонується клієнтам організації. Формулювання місії підкреслює основний зміст і напрями діяльності організації.

Фінансові цілі — намічені керівництвом цілі, яких повинна досягти

організація у фінансовій сфері.

Стратегічні цілі — намічені керівництвом цілі для посилення позицій організації і її конкурентоспроможності.

Довгострокові цілі — результати, які мають бути досягнуті або протягом наступних трьох — п'яти років, або досягатися щорічно.

Короткострокові цілі — найближчі цілі організації, спрямовані на поліпшення роботи організації, які відображають наскільки швидко керівництво намагається досягти довгострокових цілей.

Стратегія — сукупність усіх керуючих дій, що сприяють досягненню цілей організації; діюча стратегія компанії частково спланована і частково реагує на обставини, що змінюються.

Стратегічний план — документ, що містить мету організації, напрям її розвитку, довгострокові і короткострокові завдання та стратегію.

Формулювання стратегії — функція управління, що полягає у формуванні місії організації, визначенні цілей діяльності і створенні стратегії. Кінцевим продуктом формулювання стратегії є стратегічний план.

Реалізація стратегії — повний обсяг управлінської діяльності, пов'язаний з перетворенням обраної стратегії в життя, контролем за її виконанням і досягненням поставлених завдань.

У загальному значенні *стратегія* — це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення визначених цілей.

Менеджери розробляють стратегії, щоб визначити, у якому напрямі буде розвиватися компанія, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дії. Вибір менеджерами конкретної стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкривалися перед компанією, вирішено вибрати один напрям, у якому вона і буде розвиватись. Без стратегії в менеджера немає продуманого плану дій, немає путівника у світі бізнесу, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Завдання менеджера щодо створення і реалізації стратегії фірми складається з п'яти взаємопов'язаних частин.

1. Визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямів її розвитку — тобто необхідно позначити цілі і довгострокові перспективи розвитку.

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи.

3. Уміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка проробленої роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів у довгострокові основні напрями діяльності, у цілі, у стратегію або в її здійснення у світі набутого досвіду, за нових умов, ідей або нових можливостей («зворотний зв'язок»).

На рис. 2.1 показано взаємозв'язок завдань стратегічного менеджменту.

Реалізуючи стратегію фірми, менеджер постає перед проблемою як досягти намічених результатів в умовах внутрішньофірмової ситуації та її перспектив. Цілі — це результати, а стратегія означає їх досягнення. Дійсно,

стратегія — це інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних так і фінансових. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан фірми і зовнішні фактори. Тільки чітко уявляючи положення своєї компанії на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Чому? Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.



Рисунок 2.1 - П'ять завдань стратегічного менеджменту

Стратегія компанії як правило складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на посилення конкурентної боротьби, що підсилася.

Як показано на рисунку 2.2, стратегія — це не тільки те, що менеджер старанно продумав заздалегідь і має намір розпочати для здійснення якого-небудь грандіозного стратегічного плану. Світ навколо постійно змінюється, з'являються нові обставини, що впливають на обрання стратегічного курсу компанії: чи то важливе відкриття в галузі технології, чи успішний вихід на ринок нового товару конкурента, чи нова державна регламентація і політика, чи то розширення інтересів покупців у тій або іншій галузі і т. ін. Завжди залишається певний ступінь непевності в майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь та рухатись цим наміченим маршрутом не вносячи змін.

Суттєвим чином компанія може бути визначена виходячи з її дій і організаційних заяв. Але існує і певна складова стратегії, прихована від

навколишніх аудиторій, — це ті кроки, що менеджери тільки розглядають. Менеджери найчастіше воліють не оголошувати певні елементи своєї стратегії до потрібного моменту.

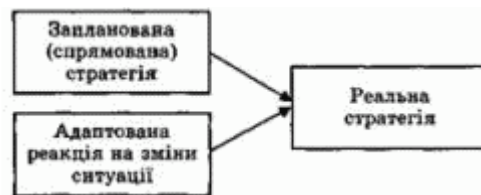


Рисунок 2.2 - Реальна стратегія компанії, що складається з двох частин — запланованої і випадкової

Завдання реалізації стратегії полягає в розумінні того, що саме необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання. Іншими словами, мистецтво тут полягає в правильній оцінці дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання й одержання потрібних результатів. Робота з реалізації стратегії спочатку належить до сфери адміністративних завдань, що містить у собі такі основні моменти:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики фірми, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація службовців для більш ефективної роботи; за необхідності зміна їхніх обов'язків і характеру роботи з метою досягнення найкращих результатів щодо реалізації стратегії;
- погодження розмірів винагороди з досягненням намічених результатів;
- створення сприятливої атмосфери усередині компанії для успішного виконання наміченої цілі;
- створення внутрішніх умов, що забезпечують персоналу компанії умови для щоденного ефективного виконання своїх стратегічних ролей;
- використання новітнього досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього управління, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії і контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Воно проходить практично через усі рівні управління і має бути враховане в більшості підрозділів компанії. Конкретне здійснення стратегії починається з ретельного аналізу того, що саме компанія повинна зробити інакше і краще для успішного виконання стратегічного плану. Кожний менеджер зобов'язаний подумати над запитанням: що потрібно зробити на моїй ділянці, аби зробити свій внесок у виконання загальної стратегії, і як я можу це зробити найкраще?»

Як необхідно змінити внутрішню політику, щоб ефективно здійснювати стратегію компанії, залежить від ступеня стратегічних змін і від того, наскільки відхиляється внутрішня політика від вимог стратегії і як добре стратегія узгоджується з існуючою корпоративною культурою. Після визначення

необхідних змін і відповідних дій менеджери повинні контролювати всі аспекти виконання стратегії, а також здійснювати достатній тиск на підлеглих для перетворення намічених цілей у конкретні результати. Залежно від обсягу внутрішніх змін для повного виконання стратегії може знадобитися від кількох місяців до кількох років.

Кожне з п'яти завдань стратегічного управління вимагає постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямку, чи вносити зміни. Менеджер не може дозволити собі відвернутися від цих завдань. У процесі стратегічного управління ніщо не є остаточним і всі попередні дії зазнають змін залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічний менеджмент — процес, що знаходиться в постійному русі. Зміна оточення як усередині організації, так і поза нею або усе разом вимагає відповідних корективів стратегії, тому процес стратегічного управління (див. табл. 2.1) являє собою замкнений цикл.

Таблиця 2.1 - Стратегічні та фінансові цілі

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш швидке зростання грошових надходжень	Більш високе і надійне положення в галузі
Більш високі дивіденди	Підвищення якості продукції
Більш широкі межі одержання прибутку	Зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення і поліпшення номенклатури продукції
Підвищення надійності облігацій і ставок за кредитами	Підвищення репутації компанії серед клієнтів
Збільшення джерел коштів	Поліпшення обслуговування клієнтів
Підвищення ціни акцій	Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій
Визнання міцного фінансового положення фірми	Підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках
Більш диверсифікована база для одержання прибутку	Збільшення можливостей зростання
Стабільний прибуток у періоди економічних спадів	Повне задоволення запитів клієнтів

Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, на довгостроковий курс складають стратегічне бачення.

Воно дає картину того, «хто ми, чим займаємося і чого прагнемо досягти». Стратегічне бачення необхідне керівництву, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку компанії. Добре обґрунтоване стратегічне бачення — обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства. Менеджер не може працювати ефективно як лідер або розроблювач стратегії без ясної концепції свого бізнесу — яким видом діяльності займатися, чого не починати і яку довгострокову конкурентну позицію вибрати.

Стратегічне бачення і місія компанії завжди вкрай індивідуальні. Загальні положення, що стосуються будь-якої компанії або будь-якої галузі, не мають управлінської цінності. Стратегічне бачення або місія немовби відокремлюють одну компанію від інших і наділяють її власними відмітними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку. Наприклад, місія банку Citicorp, що діє в усьому світі, має мало спільного із покликанням місцевого банку невеликого містечка, хоча обидва вони займаються банківською діяльністю.

Існує три аспекти у формуванні добре розробленого стратегічного бачення й обґрунтування місії компанії:

- розуміння у яких сферах бізнесу працює компанія;
- пояснення стратегічного бачення і місії компанії ясне, дохідливе і натхненне;
- своєчасне рішення, коли змінювати стратегічний курс і місію компанії.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія компанії має дійсну управлінську цінність.

1. Вона формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани фірми щодо подальшого процвітання.

2. Знижує ризик непрофесійного управління і прийняття необґрунтованих рішень.

3. Визначає цілі організації і служить для співробітників стимулом до належного виконання роботи.

4. Допомогає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі і прагнення відділу, поєднувати основну політику структурних підрозділів з політикою і напрямом розвитку всієї компанії.

5. Полегшує підготовку організації майбутньої роботи.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрям розвитку компанії в конкретні завдання, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату фірми щодо певних результатів у певний час. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися.

Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти. Мається на увазі те, що потрібно уникати таких формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягу продажу», що не визначають ні кількісних, ні часових меж. Встановлення цілей — це поштовх до дій: яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає.

Визначення цілей потрібне для кожного ключового результату. Існують два типи ключових результатів: ті, що належать до фінансової діяльності, і ті, що належать до показників стратегічної діяльності компанії.

Досягнення прийнятних фінансових показників є основою підтримки і поліпшення положення компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Особливі види фінансових і стратегічних цілей наводяться в табл. 2.1.

Один із основних принципів стратегічного менеджменту: завоювання більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі для акціонерів вигідніше, ніж короткострокове поліпшення фінансових показників компанії.

Остаточна відповідальність за керівництво розробкою і реалізацією стратегічного плану для всієї організації належить керівникові (президенту, директору), навіть у тому випадку, коли багато інших менеджерів пов'язано з цим процесом. Проблеми, які він вважає стратегічно важливими, стають стратегічними для всієї компанії.

Віце-президенти з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів та інші функціональні керівники також несуть відповідальність за розробку і здійснення стратегії. Зазвичай віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, віце-президент з маркетингу направляє зусилля щодо виконання маркетингової стратегії, віце-президент з фінансів відповідає за фінансову стратегію і т.ін. Функціональні керівники як правило беруть активну участь і в пропозиції, і в розвитку ключових напрямів загальної стратегії, працюючи разом з виконавчим директором. Добиваючись консенсусу, вони підвищують ефективність окремих частин стратегічного плану.

Роль Ради директорів компанії в стратегічному плануванні полягає в контролі за тим, щоб стратегічне планування в цілому здійснювалося правильно. Звичайно Рада директорів переглядає найважливіші стратегічні напрями й офіційно затверджує стратегічні плани, представлені вищим керівництвом. У ході цієї процедури Рада стає врешті-решт відповідальною за прийняту стратегію.

Однак, незважаючи на чітку організаційну основу процесу стратегічного планування, керівництво навіть найбільших компаній усе частіше стикається з проблемою нерозуміння або неадекватного сприйняття корпоративної стратегії більшістю власних співробітників. Часто вище керівництво фірми шукає шляхи глибшого проникнення корпоративних стратегічних орієнтирів усередині компанії за допомогою істотної децентралізації прийняття управлінських рішень. Такий підхід тільки тимчасово поліпшує становище, оскільки в рамках єдиного контуру управління сучасною компанією досить важко одночасно досягти і децентралізації менеджменту, і відповідності чітко позначеної стратегії. Однак деякі компанії, як правило, це найбільші транснаціональні корпорації, знайшли вихід. У цих компаніях застосовують новітній інструмент у практиці стратегічного менеджменту — стратегічний принцип, що являє собою дієву фразу, яка легко запам'ятовується. Вона втілює в собі унікальну суть корпоративної стратегії компанії, доносячи її до всіх співробітників цієї компанії.

Наприклад: «America Online»: насамперед це зв'язок зі споживачем — у будь-який час і всюди;

«Dell»: будь чесним;

«Ebay»: орієнтуйся на продавців;

«General Electric»: будь першим або другим у тій галузі, де працюєш, інакше — піди з цього ринку;

«South-westAirlines»: переліт на короткі відстані не повинен коштувати набагато дорожче подорожі автомобілем;

«Vanguard»: інтереси акціонерів — насамперед;

«Wal-Mart»: низькі ціни — повсякденно.

Втілення стратегії компанії в стислу, лаконічну фразу, що легко запам'ятовується, є важливим чинником, тому що якою б чудовою не була стратегія компанії, вона не буде приносити користь до тих пір, поки співробітники не усвідомлять її і не навчаться застосовувати її у своїй діяльності. Формальним вираженням даного твердження є основне правило стратегічного менеджменту — так зване правило «80—100», суть якого полягає в тому, що краще мати на 80% правильну стратегію зі 100% її виконанням, аніж стовідсоткове вірну стратегію, яка не має при цьому відповідного втілення в організації. Саме збалансувати це співвідношення і покликаний стратегічний принцип.

Існує багато різних способів визначення елементів, що повинні входити до складу стратегічного принципу. Але тут потрібно пам'ятати, що корпоративна стратегія являє собою певний план ефективного розподілу обмежених ресурсів для досягнення тривалої конкурентної переваги. У розробці стратегічного принципу банківські топ-менеджери повинні запитати себе, як їхній банк розподіляє ці ресурси для того, щоб заробити собі тільки йому властиву цінність — цінність, що відрізняє його від своїх конкурентів. Отже, на ринку, для того, щоб виділити стратегічну позицію банку, варто спробувати у стислій формі вжити коротке і лаконічне висловлення, яке й буде підкреслювати унікальність банку.

На перший погляд може здатися, що стратегічний принцип є лише коротким формулюванням місії, і, таким чином дублює її функції. Однак насправді ці два компоненти стратегічного менеджменту мають ряд істотних відмінностей. Декларація про місію повідомляє скоріше про культуру компанії, а стратегічний принцип лежить в основі стратегії компанії. Декларація про місію означає прагнення: вона дає співробітникам банку те, до чого потрібно прагнути. Стратегічний принцип є дієво спрямованим, тобто він дозволяє персоналу робити щось уже зараз. Декларація про місію існує для того, щоб надихати працівників, а стратегічний принцип дає їм можливість діяти швидко, він дає працівникам чіткий напрям для того, аби приймати рішення, що відповідають загальній стратегії.

Таким чином, узагальнюючи все вищесказане, можна представити сутність стратегічного менеджменту компанії у вигляді складної багатогранної моделі.

Судячи з наведеної моделі, можна стверджувати, що процес стратегічного

управління являє собою визначення ієрархічної системи ціннісних установок компанії, що є основою для здійснення основних функцій менеджменту, спрямованих на ефективне керування його компонентами.

Висновок беззаперечний: грамотно організувавши такий процес, компанія навіть в умовах вкрай мінливого навколишнього середовища зможе послідовно і стабільно зростати, реалізовувати свої головні можливості й уникати найбільших небезпек.

Стратегічне управління як одна з основних теорій менеджменту останніх десятиліть особливо корисне в умовах висококонкурентних і нестабільних ринків. Воно вчить постійно й активно працювати над пошуком шляхів досягнення поставлених цілей, вчить готуватися до потенційних погроз, заздалегідь аналізувати різні критичні ситуації й ефективно організовувати власні бізнес-процеси. Саме стратегічний менеджмент повинен стати основною функцією вищих керівників, оскільки завдяки його застосуванню компанія зможе виробити систему пріоритетів, а значить грамотно розподіляти власні, свідомо обмежені, ресурси з метою досягнення головної мети свого існування, не боячись при цьому бути знищеною в конкурентній боротьбі.

2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку

Як ми з'ясували в попередньому розділі, ключове значення формулювання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання конкуренції на ринку. Тому стратегію банку можна визначити як концептуальну основу його діяльності, що визначає пріоритетні цілі, задачі й шляхи їх досягнення й відрізняє банк від конкурентів. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень, що стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту.

Виходячи з цього визначення стратегічний менеджмент у банку являє собою управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання.

Ціль стратегічного банківського менеджменту — розробка, впровадження і розвиток таких нових напрямів банківської діяльності і банківських продуктів, які б забезпечували зростання частки завойованого ринку, прибутків банку і як наслідок — збільшення ринкової вартості кредитної організації.

Здійснення стратегічного управління припускає вибір стратегії і розробку плану заходів щодо її реалізації. Структура стратегічного менеджменту може бути представлена такими організаційними етапами, поступова реалізація яких забезпечить максимально ефективне стратегічне управління сучасним комерційним банком.

1. Діагностика нинішнього становища банку (ситуаційний аналіз).
2. Визначення стратегічного бачення діяльності банку.
3. Формулювання місії і стратегічних цілей.

4. Визначення стратегічного підходу й оцінка альтернативних стратегій.
5. Аналіз стратегічного вибору банку.
6. Затвердження і реалізація стратегії.
7. Оцінювання результатів впровадження стратегії і можливих коригувань стратегічного плану.

Розглянемо докладніше особливості виконання цих етапів, закріплених, як правило, у спеціальному внутрішньобанківському регламенті, метою якого служить забезпечення функціонування ефективної системи стратегічного планування й управління банком.

Етап 1. Ситуаційний стратегічний аналіз.

Оскільки розробка стратегій пов'язана з визначенням того, наскільки можливості банку відповідають навколишньому конкурентному середовищу, стратегічний аналіз повинен містити в собі як зовнішній аналіз конкурентного середовища діяльності банку, так і внутрішній аналіз ресурсів і можливостей банку. Етапи попереднього стратегічного аналізу, що одержав назву ситуаційного, представлені на рис. 2.3.

Ситуаційний стратегічний аналіз

Зовнішній аналіз. Оцінювання:	Внутрішній аналіз. Оцінювання:
• впливу зовнішніх факторів	• організаційної структури
• ключових зовнішніх факторів	• фінансового стану
• конкурентної позиції	• банківських послуг і продуктів
• сегментації	• кваліфікації персоналу
→	←
СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ	

Рисунок 2.3 - Процедура стратегічного аналізу

У процесі зовнішнього аналізу, що передбачає розгляд стану банківської галузі в цілому, послідовно проводяться:

- вивчення економічних, політичних, правових, соціально-демографічних і технологічних характеристик розвитку фінансового ринку і суспільства в цілому, визначення ймовірних сценаріїв зміни економічної ситуації і прогнозування динаміки зовнішніх факторів, що її характеризують;
- сегментація ринку банківських послуг, аналіз основних тенденцій попиту та пропозиції на виділених сегментах;
- оцінювання поточної конкурентної позиції банку на виділених сегментах ринку.

Після аналізу можливих сценаріїв розвитку економічної ситуації відбувається добір ключових факторів, тобто тих зовнішніх факторів, що можуть істотно вплинути на показники і результати діяльності банку (наприклад, на зміну обсягу залучених ресурсів, прибутковість його операцій та ін.).

Якщо зовнішній аналіз спрямований на виявлення і визначення ступеня

впливу факторів, що діють ззовні, то внутрішній аналіз націлений на оцінку особливостей самого банку, являючи собою другу частину ситуаційного аналізу.

При проведенні внутрішнього аналізу оцінюються:

- фінансовий стан банку;
- якісні й кількісні характеристики наданих послуг порівняно з аналогічними послугами і продуктами конкурентів;
- існуюча клієнтська база банку і динаміка її зміни;
- адекватність організаційної структури банку його завданням;
- достатність рівня кваліфікації банківського персоналу.

Ретельна всебічна перевірка стану справ у кожній з цих галузей визначає в остаточному підсумку успіх стратегічного планування. Порівняння оцінки сьогоденного стану банку (тобто результатів внутрішнього аналізу), ринку і його потенціалу (тобто результатів зовнішнього аналізу) складає суть розглянутого нижче аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек, так званого SWOT-аналізу.

Інформаційною базою для застосування цього досить популярного в закордонних банківських менеджерів інструмента стратегічного управління є результати обох напрямків ситуаційного аналізу.

Так, внутрішній аналіз пов'язаний з дослідженням різних аспектів функціонування банку (фінансових, організаційних, технологічних та ін.) і дозволяє визначити або ступінь їх найбільш доброякісного впливу на діяльність банку (сильні сторони), або найбільш уразливі сторони його діяльності (слабкі сторони). Завданням же зовнішнього аналізу є визначення позитивних тенденцій (можливостей) і потенційно негативних факторів (небезпек), через вплив яких виявляється дія зовнішнього (стосовно банку) середовища. Тому метою SWOT-аналізу є дослідження взаємодії різних за походженням стратегічних факторів, іншими словами, визначення впливу найбільш істотних небезпек і можливостей ринку на сильні і слабкі сторони діяльності, банку. Він повинен насамперед показати, які саме негативні зовнішні фактори можуть послабити досягнуту конкурентну перевагу банку в тих чи інших напрямках діяльності, і які можливості ринку на даному етапі дозволяють зміцнити раніше слабкі позиції банку.

Необхідно пам'ятати, що крім виявлення потенційних загроз варто також враховувати ймовірність настання такої події, коли і масштаби, і ймовірність впливу певного фактора особливо високі, і заслуговують найбільш пильної уваги керівництва банку.

Процедура SWOT-аналізу повинна організовуватися ретельно, щоб визначити стратегічні заходи, які міг би реалізувати банк. Чи існують які-небудь можливості (наприклад, зростання обсягу залучених коштів банківським сектором), що можуть допомогти банку перебороти недоліки (брак довгострокових джерел коштів)? Чи, існують які-небудь небезпеки (можливість доступу конкурентів до довгострокових джерел фінансування та ін.), що можуть нейтралізувати одну із нинішніх переваг банку (наприклад, стабільну клієнтську базу). Такий аналіз допомагає банкові концентрувати зусилля на

реалізації власної конкурентної переваги, завоювання якої слугує ключовим моментом стратегічного менеджменту як такого.

Отже, тільки після ретельно проведеного попереднього ситуаційного аналізу можна приступати до формулювання майбутньої стратегії банку, вирішальний вплив на яку здійснює стратегічне бачення його подальшої діяльності і внутрішня корпоративна культура.

Етап 2. Визначення стратегічного бачення.

Поняття «стратегічне бачення діяльності банку» можна визначити в такий спосіб: це довгострокова установка, розроблена вищою керівною ланкою, що конкретизує базові цінності організації і відповідає на питання:

- як будуються відносини банку і всіх пов'язаних з його діяльністю осіб, тобто акціонерів, клієнтів, персоналу і представників зовнішнього середовища, у якому він функціонує?

- як співвідносяться стратегічні цілі діяльності банку і розвиток перспективних напрямів його діяльності, показники росту її масштабів та ефективності?

- у чому полягають основні принципи політики банку щодо стилю керівництва, організації діяльності, управління кадрами, фінансами, а також маркетингу і впровадження нових технологій?

- які ціннісні орієнтири щодо етики, принципів і норм поведінки банківських працівників?

Іншими словами, стратегічне бачення банку покликане сприяти формуванню загальної ідеології його діяльності шляхом конкретизації найважливіших задач і реально досяжних цілей для всіх організаційних одиниць. Воно повинне служити джерелом натхнення для виконання повсякденних обов'язків, бути мотивуючою і ведучою силою, що гармоніює з корпоративною культурою, нормами етики і цінностями банку.

Відповідно до особливостей, властивих стратегічному баченню і банківській корпоративній культурі, формулюється більш коротка характеристика стратегічної орієнтації, так названа місія банку, що являє собою чітко виражену причину його існування.

Етап 3. Формулювання місії і визначення стратегічних цілей банку.

Основною метою місії банку є визначення поточних і перспективних напрямків діяльності, в яких знаходять відображення: обсяг поточних і нових операцій; розмір ринку і географічне охоплення. При цьому визначається, у яких галузях банк уже має перевагу над конкурентами і де необхідно прикласти зусилля, щоб досягти стійкої конкурентної переваги. Головна ідея, чітко виражена в заяві про місію, стосується визначення пріоритетів стратегічного плану банку. При цьому виявляються головні можливості стабільного росту (на основі результатів зовнішнього аналізу) і ті можливості, які необхідно реалізувати з метою підвищення ефективності банківської діяльності і досягнення конкурентної переваги. Таким чином, місія банку містить систему основних принципів і пріоритетів, що будуть визначати подальшу стратегічну діяльність на всіх рівнях банку.

Варто зауважити, що при виробленні місії сучасного комерційного банку

найбільшу увагу необхідно звертати насамперед на визначення кола майбутніх клієнтів та ідентифікацію їхніх потреб. Отже, місія банку мусить передбачати забезпечення не тільки його комерційних інтересів, а й інтересів тих, від кого безпосередньо залежить стабільність його розвитку. Цю точку зору відображає концепція соціальноетичного маркетингу, що стала переважаючою в ідеології провідних закордонних і транснаціональних компаній.

Так, основними моментами місії вітчизняного універсального банку можуть стати такі напрями. Банк:

- сприяє становленню і розвитку підприємств усіх типів власності;
- сприяє підприємницькій діяльності громадян;
- гарантує своїм клієнтам кваліфікований банківський сервіс на рівні міжнародних стандартів;
- надає всі можливості для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу;
- сприяє розвитку домашніх господарств і збереженню заощаджень населення;
- діє в суворій відповідності з законодавством України.

На підставі і відповідно до місії створюється ряд стратегічних цілей на плановий період, виконання яких у майбутньому максимально наблизить реальне положення банку до заявленого в місії. Спираючись на місію, розробляються принципові документи: меморандуми про кредитну й інвестиційну політику банку з питань ціноутворення на банківські продукти і послуги, положення про управління персоналом та ін.

Виходячи з цих міркувань стратегічні цілі повинні конкретизувати декларовану місію банку і задовольняти такі вимоги:

- конкретність і вимірність;
- орієнтованість у часі;
- досяжність, несуперечність і взаємодоповнюваність.

Перша умова припускає вибір конкретних характеристик, які могли б служити орієнтиром для оцінювання досягнення поставлених цілей. Вони визначаються по-різному: за балансовими статтями (наприклад, обсяг залишків на розрахункових рахунках клієнтів), за розрахунковими показниками (наприклад, рентабельність працюючих активів або віддача на капітал) чи якісно (наприклад, завоювання положення лідера на регіональному ринку або розширення якості й асортименту банківських послуг).

Друга — визначення часу, коли має бути досягнуто результат. При виборі горизонту планування розрізняють довгострокові цілі, виконання яких планується лише через п'ять чи більше років; середньострокові — регламентуюча діяльність організації на термін від одного до п'яти років; короткострокові — підлягають реалізації в межах року.

Досяжність цілей повинна ретельно розраховуватися й обґрунтовуватися у процесі фінансового планування і бюджетування. Вибір стратегії, що не відповідає внутрішньому потенціалу організації або не може бути досягнута через об'єктивні фактори, може призвести до втрати капіталу і банкрутства організації. Прикладом цього є негативний досвід банків, що прагнуть

територіальної експансії і занадто швидкими темпами розвивають мережу філій та відділень за відсутності капітальної бази і налагодженої системи управління й контролю.

Несуперечність цілей — обов'язкова, але недостатня умова, яка повинна поєднуватися з їхнім взаємозв'язком і взаємодоповнюваністю. Якщо банківська організація ставить перед собою занадто багато різнонаправлених (нехай і несуперечливих) цілей, вона ризикує зазнати невдачу в їх реалізації. Таким чином, деталізовану місію комерційного банку можна подати приблизно в такому вигляді (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2 - Формулювання стратегічних цілей комерційного банку

Стратегічний напрям	Фактичне положення	Плановані цілі
Набір операцій, продуктів і послуг		
Ринки, на яких оперує банк		
Географічне охоплення		
Метод ведення конкурентної боротьби		
Інше		

Надалі, у процесі виникнення нових завдань, місія і набір стратегічних цілей можуть коригуватися, і до них можуть бути внесені зміни і доповнення.

Однак генерацією місії та основних цілей процес стратегічного планування в комерційному банку не закінчується: залежно від внутрішніх особливостей конкретного банку й умов його зовнішнього середовища існують різні варіанти досягнення стратегічних цілей, кожний з яких укладається в рамки того чи іншого стратегічного підходу.

Етап 4. Визначення стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій.

Кожен конкретний банк повинен застосовувати індивідуальний стратегічний підхід. Так, забезпечення стабільного росту — безперечно головна мета банку, але вона не може бути єдиною основою при виборі стратегії. При прийнятті тієї чи іншої стратегії потрібно враховувати також унікальні особливості конкретного банку, виявлені в процесі стратегічного аналізу.

Виділяють три напрями вибору можливих стратегічних підходів (див. рис. 2.4):

- вибір основної стратегії банку, використовуючи яку він буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу;
- вибір напрямку розвитку банку;
- вибір методу, за допомогою якого банк досягне успіху.

Перш ніж приступити до розгляду проблеми розробки основних стратегічних напрямів, важливо визначити основу, на якій банк буде розвивати конкурентоспроможність і забезпечувати ефективність своєї діяльності. Цю основу для підтримки конкурентного рівня часто називають основною стратегією або рушійною силою стратегії.

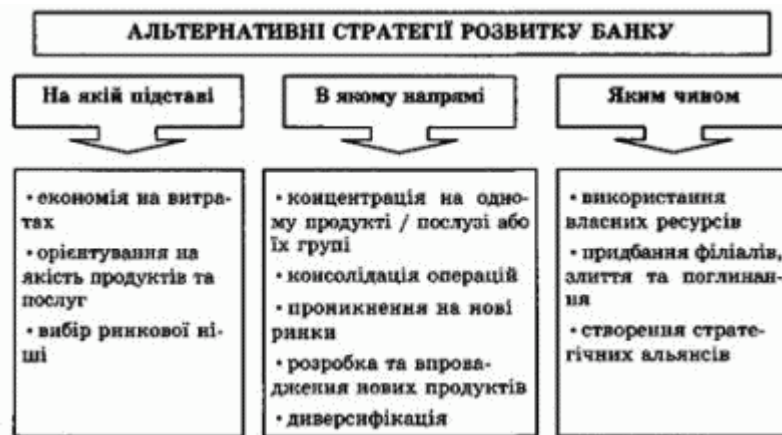


Рис. 2.4- Стратегічний напрям діяльності комерційного банку

Визначення основної (провідної) стратегії банку пов'язане з необхідністю конкретизації того:

- у чому полягає конкурентна перевага, до якої прагне банк;
- чим вона конкретизується;
- у якій галузі вона має бути досягнута;
- на якому ступені вона проявиться.

У світовій практиці стратегічного менеджменту для визначення основної стратегічної переваги компанії прийнято застосовувати підходи, більшість з яких заснована на побудові двомірних матриць, кожному сектору (квадранту) яких відповідає визначена типова стратегія. Серед безлічі таких методів найбільшу популярність одержали: матриця американського економіста І. Ансоффа, побудована в системі координат «товари — ринки»; її модифікація — матриця «товари — ринкова визначеність»; портфельна матриця Бостонської консультативної групи, що визначає співвідношення між темпами зростання галузі і відносною часткою ринку, яку займає компанія; метод консалтингової компанії «McKinsey&Company», що за замовленням корпорації «General Electric» удосконалила матрицю Бостонської консультативної групи, виділивши як ключові параметри стратегічного вибору такі категорії як «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність товару» і т. ін. Узагальнюючи різні методології і приймаючи до уваги специфіку банківського бізнесу, можна виділити кілька основних альтернативних стратегічних підходів до досягнення стратегічних цілей комерційного банку.

Оскільки першочерговою метою конкурентної стратегії є, як ви пам'ятаєте, розвиток і підтримка ефективного поєднання цілей і ресурсів банку з можливостями ринку, прояв стратегії визначається конкурентною перевагою, тобто вартісною цінністю, яку банк може створити для своїх клієнтів так, щоб одержати результат, що перевищує витрати на її створення.

Ця вартісна цінність визначається тією сумою, яку покупці готові за неї заплатити. Тому підвищена цінність не може не походити з пропозиції цін, нижчих ніж у конкурентів, або з пропозиції таких переваг, які б компенсували більш високу ціну. З цього випливає, що конкурентна перевага може приймати дві основні форми: лідерство у витратах і диференціація (тобто акцент на якість

певних груп власних продуктів і послуг).

Конкурентна перевага, заснована на лідерстві у витратах, визначається здатністю певного підприємства стати виробником з найменшими витратами в рамках свого локального ринку. Існує безліч джерел для досягнення переваги у витратах, що залежать від характеристик і структури досліджуваної галузі активності компанії. Вони включають економію, обумовлену зростанням масштабу виробництва, що виявляється в зниженні середніх витрат виробництва на одиницю продукції, ексклюзивність технології, географічне розташування та інші виробничі фактори.

Щодо конкурентної переваги, заснованої на диференціації, то вона складається зі здатності підприємства бути певною мірою «унікальним» у задоволенні окремих, специфічних, потреб клієнтури.

Відповідно і комерційний банк, якому вдається перебороти конкурентів у пропозиції на ринку продуктів/послуг, що мають найкращі характеристики, може встановлювати більш високі ціни, ніж ті, що практикуються на ринку.

Для того, щоб можна було визначити конкурентну стратегію банку, недостатньо встановити, який вид такої переваги приймається ним за основу, потрібно також визначити конкурентне середовище, в якому він має намір працювати, тобто ринки, які банк має намір розглядати як цільові.

Банк може вважати за необхідне, з огляду на наявні в його розпорядженні ресурси, підприємницькі здібності керівництва і ринкові умови, охопити в якості конкурентного середовища або великий ринок, або його частину.

Якщо зіставити ці два основних типи конкурентної переваги з ринковим середовищем, у якому банк намагається їх реалізувати, то можна визначити три основні, або базові, стратегії: стратегія лідерства у витратах; стратегія диференціації; стратегія концентрації, фокусування.

Остання, у свою чергу, має дві варіації: одна базується на лідерстві у витратах, інша — на здатності до диференціації.

Розглянемо відмінні риси використання того чи іншого стратегічного підходу з погляду перспективності впровадження у вітчизняній банківській системі.

Для досягнення лідерства у витратах на діючому ринку основним є те, що банк розглядає різні джерела конкурентної переваги в інтегрованому вигляді. Традиційний підхід до скорочення витрат, особливо популярний у періоди тотального зменшення прибутковості, властивого і нинішньому етапу розвитку банківського сектору України, може спровокувати протилежні результати, що полягають як у погіршенні ціннісної значимості для клієнтури, так і в послабленні майбутньої здатності приносити прибуток.

Тому стає важливим, щоб стратегія лідерства у витратах була зосереджена на комплексній орієнтації на клієнта, для того щоб уникнути скорочення витрат, що розходяться з новими ринковими тенденціями.

Щодо стратегії лідерства у витратах, то вона може певною мірою відповідати концентрації на роздрібних банківських послугах (retail banking). Цей ринок, незважаючи на феномен впливу грошових ресурсів з фінансово-кредитних інститутів на неорганізований ринок капіталів, залишається для

більшості банківських установ основним. Крім того, варто помітити, що порівняно з іншими видами банківської діяльності сектор послуг retail banking менш піддається небезпекам з боку нових конкурентів, банків і небанківських установ.

Пропозиція для роздрібного ринку, що складається з приватних осіб, родин, невеликих фірм та індивідуальних підприємців, включає значно стандартизовані продукти і послуги, вибір яких з боку клієнта головним чином обумовлюється судженнями про доцільність — спочатку ціна, далі — доступ до пунктів продажу, потім — час на здійснення операції. Визначивши ці структурні характеристики роздрібного ринку, успішна конкурентна стратегія не може не базуватися на досягненні високих рівнів ефективності. Метою банку, що працює на роздрібному ринку, являється вишукування такої економії, зумовленої зростанням масштабу діяльності і розширенням асортименту продуктів/послуг, яка б створювала основу власної конкурентної переваги.

Досягнення цієї мети є на сьогодні досить актуальним завданням у зв'язку зі зростанням структурних витрат, викликаних розширенням філіальної мережі. Зростання кількості філій має завжди супроводжуватися розширенням пропонованих послуг з метою збільшення валового прибутку нових підрозділів.

У виробничому плані стратегія, спрямована на досягнення лідерства у витратах, може включати такі напрями: територіальне розширення в зонах, що розглядаються як привабливі з погляду розвитку і компліментарності здійснюваної діяльності (відкриття нових філій, поглинання, створення філіальної мережі); поліпшення продуктивності шляхом впровадження організаційних і технологічних інновацій; розширення асортименту запропонованих послуг (розроблені всередині банку продукти, купівля ліцензій, створення консорціумів і т.ін.); зростання ефективності маркетингової діяльності.

Цікавий приклад застосування стратегії лідерства у витратах був продемонстрований у свій час американським банком Bank-One. Цей банк вчасно скористався дерегламентацією банківського ринку в США й обмеженнями, накладеними на різні банки для роботи за межами штату, де вони мали головну контору. Даний банк скористався цим для розвитку наступальної політики поглинання місцевих банків (із вдалою системою управління), здійснюючи таким чином максимальну стандартизацію централізованих процедур та операцій бек-офісу й одночасно залишаючи автономію філіям у відносинах з клієнтурою або здійснюючи, іншими словами, оперативний маркетинг.

Втім, стратегія лідерства у витратах, розглянута вище, не вичерпує, всіх варіацій попиту, на які банк повинен дати відповідь.

Варто подумати про попит приватних осіб (що мають досить високі прибутки) і великих підприємств, який може бути задоволений широким асортиментом інвестиційних і фінансових продуктів, що з'являються завдяки безупинному процесу фінансових інновацій як результат феномену дерегламентації і глобалізації.

Клієнт буде платити ціну, вищу за альтернативну, тоді, коли різниця цих цін зрівняється з різницею вартісної цінності, сплаченої й отриманої. Отже, наскільки вдало підприємства, банки чи інші установи зможуть дати «специфічні» відповіді на «специфічні» запити, настільки успішним буде їх функціонування на ринку.

Сутність цього підходу відображає друга основна альтернативна стратегія розвитку банку, заснована на диференціації. Вона виникла на етапі розвитку суспільства споживання, яке характеризується переходом у західних країнах від дефіцитної до бездефіцитної економіки.

Зі зростанням прибутків споживачів попит має тенденцію до орієнтації на продукти і послуги, здатні дати більш високий рівень благ. От чому підприємства, які мають конкурентні й інноваційні можливості, прагнуть реалізувати на власному ринку пропозиції, що мають унікальні характеристики, необхідні для клієнтури.

Стратегія диференціації може бути реалізована як з одиничними продуктами/послугами, так і з широким їх асортиментом, представленим на ринку зі структурою системи розподілу, з іміджем, а також з багатьма іншими факторами. За допомогою диференціації банк може досягти найкращих цінових умов, максимальної довіри клієнтури, найбільшого захисту від конкурентів.

У той же час ефективне застосування стратегії диференціації припускає наявність компетенції і структур, здатних задовольнити попит, що впливає, переважно, з корпоративних сегментів фінансового ринку. Як правило, стратегію диференціації вибирають банки, орієнтовані на обслуговування так званих VIP-клієнтів — найбільш прибуткової і в той же час найбільш вибагливої категорії споживачів банківських послуг.

Звичайно, мова не йде про легко досяжну мету, особливо якщо брати до уваги те, що стратегія диференціації стосується специфічних потреб на інших ринках. Наприклад, якщо вітчизняний банк має намір розвивати фінансовий ринок або надавати допомогу невеликим підприємствам-експортерам, то він повинен надавати послуги, використовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Стратегія диференціації також може забезпечувати прибуток з економії, обумовленої зростанням масштабу діяльності й розширенням асортименту продуктів/послуг. У згаданому випадку надання допомоги невеликим підприємствам-експортерам великий банк може скористатися конкурентними перевагами над невеликими місцевими банками через наявність філіальної мережі за кордоном, а також високого рівня компетенції в даній галузі в головній конторі.

Таким чином, з погляду застосування стратегія диференціації припускає:

- наявність специфічної компетенції, необхідної для створення вартісної цінності, якої потребують і можуть оцінити цільові ринки;
- наявність ефективної системи моніторингу конкурентного середовища і цільових сегментів споживачів;
- високий рівень відносин із клієнтами на різних стадіях взаємин (пошук, перші контакти, розвиток відносин, допомога і наступні консультації після

укладання угоди на обслуговування);

- координацію різних функцій при здійсненні процедури створення вартісної цінності і т.ін.

Варто зауважити, що дана стратегія дієва і здатна приносити банківський прибуток тільки в середньо- і довгостроковому плані. Таким чином, неправильно є думка, що банківська стратегія диференціації може ефективно застосовуватися в імітаційних цілях або без адекватного структурного забезпечення і рівня компетенції.

Розглядаючи нарешті третю базову стратегію — стратегію фокусування, чи концентрації, потрібно насамперед помітити, що від попередніх вона відрізняється лише розмірами цільового ринку.

Дійсно, стратегія фокусування полягає у виборі обмеженої зони в рамках великого ринку. У випадку ринку банківських послуг стратегія фокусування може бути застосована в певних географічних зонах або сегментах клієнтури, або типології продуктів і послуг. Ключовим у даному разі є правильний вибір відповідної зони або сегмента ринку, на якому банк може домогтися власної конкурентної переваги, застосовуючи вищевказані стратегії лідерства у витратах чи диференціації. Таким чином, у рамках стратегії концентрації можна ідентифікувати стратегію фокусування на витратах і стратегію фокусування на диференціації.

Обидві відповідають характеристикам таких банківських ринків, як місцеві або визначені специфічними нішами попиту. Наприклад, на італійському банківському ринку функціонує багато банків невеликих розмірів: народні банки, інститути кооперативного кредиту й ощадні банки і т.ін., витрати яких на залучення коштів нижче середніх і відповідно вище маржа за виданими кредитами.

Не можна сказати, що лідерство у витратах на місцевому рівні можна підтримувати протягом невизначеного часу. Подовження його, що є рівнозначним монополії в місцевому масштабі, залежить від еволюції пропозиції, а також від агресивності конкуренції. Для того, аби відбивати її атаки, лідер у витратах може розвивати такий стратегічний підхід, який в остаточному підсумку приведе банк до позиції найкращої диференціації. Інакше кажучи, мова йде про підтримку переваг щодо витрат, збільшуючи таку перевагу одночасно зі зростанням диференціації.

Тому більш цікавою виглядає перспектива стратегії вузької спеціалізації або спеціалізації ніші. Насправді, як і всі розвинені ринки, ринок фінансових та банківських послуг дає місце зростанню дуже специфічних потреб, для реалізації яких необхідно створювати пропозиції з підвищеною додатковою вартістю. Дійсно, для сучасних світових і національних банківських ринків є характерними процеси поступового переходу від традиційної сфери залучених депозитів і надання кредитів таким галузям, як електронна комерція, операції з цінними паперами, міжнародні банківські і торгові операції, різні види квазібанківської діяльності (надання банками нових, нетрадиційних видів послуг) та ін. Це неминуче буде сприяти подальшому розвитку більш досконалих видів пропозиції, тобто більш вузьких і диверсифікованих

стратегічних підходів.

Для ілюстрації цього твердження можна звернутися до досвіду закордонних банківських установ і порівняти цільові настанови і характер позиціонування на ринку двох відомих американських банків, які займаються обслуговуванням переважно приватних клієнтів.

Так, цільовими клієнтами компанії Bessemer Trust Company, наприклад, є родини, вклади яких оцінюються не менше 5 млн. дол. Цим клієнтам потрібний надійний захист їх капіталовкладень і їхнє подальше збільшення. Призначаючи одного кваліфікованого банківського службовця на 14 родин, Bessemer буде своєю діяльністю на індивідуальному обслуговуванні. Зустрічі з клієнтами проходять частіше на їхніх ранчо та яхтах, а не у банківських офісах. Компанія пропонує цілий ряд послуг клієнтам, включаючи інвестиційний менеджмент й управління майном, нагляд за інвестиціями в нафтову і газову промисловість, ведення розрахунків, пов'язаних із придбанням скакових коней та літаків. Позики, які є основним напрямом більшості приватних банків, рідко потрібні клієнтам банку Bessemer і складають незначну частину їх річних прибутків та балансів. Незважаючи на високу загальну зарплату банківських службовців і дуже високі витрати, пов'язані з персональним обслуговуванням, які складають суттєвий відсоток від операційних витрат, диференціація компанії (обслуговування заможних родин) забезпечує їй найвищу рентабельність серед усіх конкурентів, що займаються приватним банківським бізнесом.

Інший роздрібний банк — Citibank — обслуговує клієнтів з мінімальними активами приблизно в 250 тис. дол., яких на відміну від клієнтів Bessemer цікавлять прийнятні умови надання позик — від величезних заставних до фінансування угод. Банківські менеджери Citibank є переважно кредиторами. Якщо клієнтам потрібні інші послуги, менеджери направляють їх до інших фахівців компанії, кожний з яких забезпечує передбачені й чітко визначені види послуг. Система цієї компанії менше орієнтована на індивідуальне обслуговування, і один менеджер обслуговує в середньому 125 клієнтів.

Обидві компанії — і Bessemer, і Citibank — обрали такі види діяльності, що задовольняють потреби різних груп споживачів в одному сегменті фінансового ринку — приватному банківському обслуговуванні. Однак кожний з них визначив для себе пріоритетний напрям розвитку всередині цього сегмента і відповідно до цього стратегічного напрямку сформулював місію і побудував систему внутрішніх корпоративних цінностей.

Після розгляду вищенаведених основних стратегічних підходів легко зробити висновок про наявність тісних і комплексних зв'язків між реалізованою стратегією і характеристиками визначеного банку.

Тому для вибору правильної стратегії вирішальну роль відіграє описаний нами вище метод SWOT-аналізу, що виявляє тісний зв'язок між стратегічним вибором, який банк може зробити щодо небезпек ринку, і між можливостями конкурентного середовища, з одного боку, та власними ресурсами, оперативними можливостями і минулими рішеннями, прийнятими для вибору майбутніх стратегій, з іншого.

Виходячи з цього, вибір серед альтернативних стратегічних підходів до

визначення конкурентної переваги припускає інтегральну кореляційну оцінку основних параметрів майбутньої діяльності, а саме — особливостей ринкового середовища, в якому банк має намір працювати; клієнтів, яких він буде обслуговувати; продуктів/послуг, які буде пропонувати. Іншими словами, окремий банк може розробити власний основний стратегічний підхід, здійснюючи позиціонування в системі координат, зображене на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Схема стратегічного позиціонування банку

Аналізуючи вищенаведену схему, можна зробити висновок, що процес позиціонування комерційного банку на ринку передбачає у першу чергу визначення його географічних розмірів, у яких банк може конкурувати. Цей вибір в основному пов'язаний з ресурсами і попередньою діяльністю банку. З цього погляду регіональний банк може стати міжрегіональним а згодом — працюючим у національному масштабі, проте менш реально виглядає перспектива набуття статусу міжнародної банківської інституції.

Визначивши таким чином цільовий ринок, можна виявити конкурентів, а також характеристики пропозиції. Отже, окремий банк може перевірити власні конкурентні переваги чи недоліки і встановити, які сегменти і з якими продуктами обслуговувати.

Далі банку необхідно визначити альтернативні напрями своєї діяльності, завдяки яким стане можливою реалізація тієї чи іншої базової стратегії. Альтернативами в даному аспекті для банку є такі підходи.

«*Нейтралітет*»: означає ту ситуацію, в якій банк продовжує наслідувати поточні стратегії, незважаючи на зміни зовнішніх умов.

«*Відступ*»: вибір, при якому часткове чи повне припинення діяльності в конкретній галузі буде найбільш розумним.

«*Консолідація операцій*»: мається на увазі зміна методів діяльності банку, хоча набір цільових продуктів і ринків може залишатися незмінним. Приклад — збереження частки банку на швидко зростаючому ринку.

«*Більш повне охоплення ринку*»: завжди існують стратегічні можливості для розширення присутності банку на ринку. Підвищення якості послуг або

розширення асортименту продуктів і послуг, впровадження фінансових інновацій, посилення маркетингу — усе це могло б слугувати засобом більш повного охоплення ринку. Банкам, що відстають від природного росту ринку, необхідно доганяти лідерів у більш пізньому періоді його розвитку, коли конкуренція стає більш інтенсивною, а можливості скорочуються. У такому випадку ті, що відстають, втрачають перевагу першого кроку, хоча й одержують певні переваги, тому що можуть вчитися на досвіді інших банків.

«Розробка і впровадження нових продуктів»: часто банки відчувають, що консолідація їх продуктів/ринків не приносить очікуваних результатів і шукають альтернативи. У разі розробки нових продуктів і послуг банк, продовжуючи зміцнювати свої позиції на традиційних ринках, паралельно збільшує кількість нових продуктів.

«Проникнення на нові ринки»: як і в попередньому випадку банк підтримує існуючі продукти, одночасно завойовуючи нові сфери ринку. Це означає пошук нових сегментів, використання нових методів у просуванні продуктів та послуг або завоювання нових регіональних ринків.

«Диверсифікація діяльності» (розширення діапазону діяльності): в основі диверсифікації лежать стратегії, за яких банк намагається відійти від концентрації на декількох продуктах, послугах чи ринках.

Для кожного стратегічного напрямку також необхідно вибрати методи, за допомогою яких повинен здійснюватися його подальший розвиток. Ці методи поділяються на три види:

- використання власних ресурсів;
- придбання філій, злиття і поглинання;
- створення стратегічних альянсів, фінансово-промислових груп і конгломератів.

Подібно до більшості стратегічних рішень вибір між цими методами включає вибір на основі таких критеріїв, як витрати, терміни й ризик. Процес вибору між даними альтернативами оцінюється в кожному конкретному випадку по-різному. Певний вибір безпосередньо залежить від умов, у яких працює банк і позиції керівництва та власників банку.

Етап 5. Аналіз стратегічного вибору банку

Цей етап є одним з найбільш важливих кроків процесу стратегічного менеджменту, і для оцінювання стратегічних альтернатив необхідно застосовувати строгу методологію.

Абсолютно очевидно, що банк не може скористатися всіма альтернативами. Для того щоб зробити найбільш правильний вибір, банк повинен визначитися з таким:

1. Які з можливостей вибору найбільше відповідають стратегічному баченню і місії банку?

Виходячи з SWOT-аналізу, які альтернативи:

- сприяють максимізації сильних сторін і мінімізації слабких;
- дозволяють банку використати максимум з наявних у нього можливостей і захистити себе від небезпек;
- базуються на галузі спеціалізації банку і дозволяють досягти стабільної

конкурентної переваги.

2. Чи існують такі економічно привабливі альтернативи (наприклад закриття філій), які не можна реалізувати з політичних чи соціальних міркувань?

3. Які з альтернатив найбільш імовірно забезпечать найвищий дохід з урахуванням ризику на власний капітал і дозволять максимізувати прибуток акціонерів?

Від відповіді на перелічені вище запитання залежить те, наскільки банк виявиться здатний визначити ті можливості вибору, що є пріоритетними в стратегічному плані. Крім того, керівництво банку мусить скористатися, за можливості, додатковими критеріями, що характеризують привабливість тієї чи іншої альтернативи. Наприклад, якщо в банку недостатньо капіталу, але він вирішить розвивати послуги корпоративним клієнтам, у нього зростуть фінансові витрати щодо збільшення капіталу. Разом з цим йому потрібно буде наймати або перепідготовляти кадри для обслуговування корпоративних клієнтів, що призведе до додаткових витрат на оплату праці й підготовку кадрів.

Інший ключовий момент — це фактор часу. Припустимо, що банк із невеликим досвідом в обслуговуванні населення, але з розвинутою мережею філій вирішить розвивати подібну галузь. Це вимагатиме великих інвестицій у технології, які можуть не забезпечити позитивний прибуток на них протягом ряду років.

Один зі способів урахувати дані моменти в процесі стратегічного планування — розробити фінансові прогнози того, як та чи інша альтернатива впливає на показники діяльності банку. Прогнози особливо важливі, коли банк вибирає серед декількох альтернатив і повинен визначити чисту приведену вартість відповідно до кожної з них. На підставі даних таких прогнозів будується бізнес-план діяльності банку в плановому періоді, що у свою чергу слугує базою для розробки оперативного фінансового плану і бюджету банку.

Іншим методом, дуже корисним у даному аналізі, є ресурсна сегментація цільових ринків. Припустимо, що банк хоче посилити свої позиції в обслуговуванні населення. Насамперед необхідно підрахувати кількісні витрати на реалізацію даних заходів, виходячи з основних факторів успіху на цьому ринку. Потім банк повинен визначити, який розрив між його сьогоdnішнім положенням і тим, якого необхідно досягти. Цей розрив буде являти собою різницю між нинішнім і бажаним станом, а його подолання потребує фінансових витрат. У таблиці 2.3 показано, як може бути реалізований подібний аналіз у банку для поліпшення якості обслуговування населення.

На основі вищенаведеного аналізу банк може оцінити витрати, пов'язані з розвитком надання послуг населенню, і використовувати дану інформацію в процесі стратегічного вибору серед ряду альтернатив.

Після того, як керівництвом банку буде проаналізовано різні альтернативні стратегічні підходи до бачення подальшої діяльності і обрано найоптимальніший з них, можна приступати до наступного етапу здійснення стратегічного менеджменту: визначення конкретних стратегічних завдань на

майбутній період і побудови стратегічного плану.

Таблиця 2.3 - Приклад ресурсного аналізу для окремого сегмента цільового ринку комерційного банку — ринку роздрібних клієнтів

Категорія	Ключові фактори успіху	Банківська позиція на сьогоднішній день	Розрив
Кадрове забезпечення	Гнучка і дешева робоча сила. Низькооплачуваний, але добре підготовлений персонал	Несприйнятлива до змін і дорога робоча сила. Потрібна додаткова підготовка	Банк має потребу в більш дешевій робочій силі і перепідготовці кадрів.
Системи і технології	Значні інвестиції в технології: банкомати, системи Інтернет і телефон-банкінгу, бази даних кредиторів та ін.	Застарілі технології: недостатній розвиток і нестабільна робота мережі банкоматів, відсутність нових методів дистанційного обслуговування клієнтів та ін.	Банку потрібні значні інвестиції в сучасні технології.
Асортимент продуктів	Різноманітний асортимент банківських продуктів: активних, пасивних і активно-пасивних клієнтських операцій.	Обмежений асортимент активних операцій: іпотечного і споживчого кредитування, трастових і агентських послуг. Достатній асортимент пасивних операцій — залучення депозитних вкладів, ведення поточних рахунків.	Банку варто трохи розширити свій асортиментний ряд у даному секторі ринку, що вимагає додаткових матеріальних і трудових ресурсів.

Етап 6. Побудова та затвердження стратегічного плану розвитку комерційного банку в плановому періоді

Після розробки стратегій банку в різних галузях його діяльності необхідно поставити конкретні завдання з їх реалізації перед конкретними виконавцями, тобто необхідно скласти план погоджених дій усіх підрозділів банку. Саме цей план дій має перевести обрані й обґрунтовані в процесі планування цілі і стратегії в практичне русло. Він повинен сформулювати конкретні і значимі завдання для кожного підрозділу і функціональної служби банку, а також довести їх до рівня конкретних заходів.

Відмінність стратегічного плану від стратегічних підходів, місії чи стратегічного бачення банку полягає в тому, що він є вже не абстрактною річчю, а сильною діловою концепцією, що припускає набір конкретних дій, покликаних втілити дану концепцію в життя, привести до створення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час.

Стратегічний план дій має бути розроблений для кожного визначеного при формулюванні стратегій сегмента ринку і відповідних йому продуктів.

У цьому документі мають бути відбиті такі основні моменти:

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

Для кожного стратегічного завдання вказується:

- назва;
- ціль;
- задачі;
- послідовність заходів, необхідних для реалізації поставлених цілей;
- посадова особа, відповідальна за захід;
- список дій, необхідних для реалізації даної стратегічної задачі.

Для кожної такої дії визначаються:

- відповідальна посадова особа;
- термін виконання.

Оперативні завдання повинні переоцінюватися з погляду їх реальності й актуальності не менше одного разу в квартал і, за необхідності, переглядатися. При їх розробці бажано визначити ряд контрольних точок і відповідних їм показників. Дані параметри можуть бути зібрані в панель контрольних показників як на рівні банку в цілому, так і на рівні його окремих підрозділів, відображаючи динаміку виконання стратегічного плану і виступаючи основою для його подальшого коригування.

Етап 7. Стратегічний контроль і коригування стратегічних планів.

Контроль виконання стратегічного плану є постійним елементом стратегічного управління і необхідною умовою самого існування системи стратегічного планування. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється топ-менеджером банку, групою стратегічного планування, координатором стратегічного планування, адміністративним управлінням і співробітниками, відповідальними за виконання заходів. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється, як правило, у двох напрямках: за термінами і за суттю.

Контроль за термінами означає щоденне зіставлення з контрольними термінами звітів відповідальних посадових осіб про виконання заходів і дій стратегічного плану.

Контроль виконання стратегічного плану за суттю означає аналіз виконаних заходів з погляду досягнення заданих параметрів стратегічної задачі. У результаті керівництво банку одержує відповіді на такі запитання:

- чи отримано конкретні передбачені планом результати?
- чи містять отримані результати недоліки, здатні сповільнити реалізацію наступних стратегічних задач?
- які наступні заходи не зможуть бути виконані у встановлений термін через вказані недоліки?

Вживання оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою ефективності системи стратегічного планування. Цей

елемент і означає, власне, стратегічне управління. Він включає:

- аналіз причин відхилень виконання стратегічного плану;
- вживання оперативних заходів з метою виконання наступних стратегічних завдань і дій у встановлений термін;
- коригування стратегічного плану відповідно до нових обставин, якщо виконання наступних задач і дій є неможливим чи недоцільним.

Результати аналізу оформляються спеціальним звітом, що повинен містити крім зазначення відхилень основні причини їх появи; наприклад:

- несумлінні чи некомпетентні дії;
- брак повноважень окремих посадових осіб;
- недолік ресурсів (фінансових, трудових, адміністративних, технічних, часу) у структурних підрозділах;
- нові зовнішні фактори;
- непереборні обставини, тощо.

Подальше коригування стратегічного плану може полягати у:

- 1) перенесенні термінів окремих дій чи заходів;
- 2) додаванні нових дій, завдань або навпаки, виключенні визнаних недоцільними дій чи заходів;
- 3) зміні формулювання стратегічних цілей і задач;
- 4) розробці нової стратегії або визнання затвердженої стратегії недоцільною.

Фактично, виявлені в процесі стратегічного контролю й аналізу істотні розходження між позначеною стратегією, місією або навіть стратегічним баченням і реальним станом справ, означають початок нового циклу стратегічного планування.

І тут настає, як правило, переломний момент в організації стратегічного менеджменту: якщо керівництво банку зуміє створити гнучку і прозору методологію, яка дозволить оперативно повертатися до вихідних позицій розробки різних складових стратегії, перегляд стратегічних параметрів діяльності цього банку пройде найбільш ефективно й безболісно. Якщо ж така методика буде відсутня, банк має всі шанси просто не встигнути вчасно скоригувати свою стратегію відповідно до нових внутрішніх або зовнішніх умов.

Така ситуація особливо характерна для стратегічного менеджменту у вітчизняних компаніях і банках: почавши впроваджувати стратегічне управління, керівництво не доводить цей процес до логічного завершення, обмежившись тільки загальними формулюваннями стратегії і не забезпечивши зворотного зв'язку між її компонентами, і намагається відразу оцінити результати. Написавши і затвердивши один стратегічний план і раптово зіткнувшись з непередбаченими обставинами, такі компанії відчувають безглуздість складеного з такими зусиллями стратегічного плану, що призводить до негативної оцінки стратегічного менеджменту як такого.

Така характерна риса є не єдиною особливістю впровадження стратегічного управління у вітчизняній банківській системі, які варто розглянути докладніше.

Незважаючи на наявність фундаментальної теоретичної бази і доступу до вивчення багатого досвіду західних банків (які, до речі, вчилися стратегічному менеджменту у промисловців), інструменти стратегічного управління в практичній діяльності більшості вітчизняних комерційних банків або не використовуються взагалі, або у кращому випадку використовуються з неповною віддачею. Викликаний такий стан речей як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

До об'єктивних у першу чергу можна віднести відносну молодість банківської системи України і відсутність власного досвіду стратегічного управління в окремих комерційних банків. Так, деякі з вітчизняних фінансово-кредитних установ брали на озброєння стратегічні надбання закордонних банків, однак згодом відмовлялися від їхнього використання внаслідок труднощів, з якими довелося зіткнутися при безпосередньому впровадженні таких технологій з одного боку, і незадовільних результатів такого впровадження — з іншого. Таким фактам є цілком логічні пояснення. Справа в тому, що система управління взагалі і стратегічного зокрема не підлягає сліпому копіюванню, яке спостерігалось в більшості з указаних випадків. У будь-якої організації є свої індивідуальні особливості, пов'язані з організаційною структурою, цінностями, внутрішньою культурою, кадровим складом та ін. Зрозуміло, що усе це вимагає відповідної адаптації системи стратегічного менеджменту.

Суб'єктивними причинами недостатньої уваги до стратегічного управління послужили відсутність розуміння його важливості й елементарна психологічна неготовність більшості банківських топ-менеджерів до переосмислення звичайних методів управління. Оскільки цими методами за останній час були досягнуті значні фінансові результати, похитнути віру в їхню подальшу неефективність досить складно. Раніше за умов командно-адміністративної системи банківські установи практично не приділяли уваги будь-яким довгостроковим, а тим більше стратегічним планам свого розвитку, оскільки плануванням займалася держава і доводила ці плани до суб'єктів господарювання. З іншого боку, банки взагалі не відчували необхідності стратегічного управління, основним завданням якого є завоювання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, оскільки в умовах монопольного поділу сфер діяльності й адміністративного закріплення джерел грошових ресурсів за великими галузевими банками про конкуренцію не могло бути мови.

Втім, і перехід до ринкової економіки також не підсилив роль стратегічних підходів в управлінні комерційними банками, причому, як колишніми державними (багато з яких зберегли доступ до державних грошей), так і новоствореними, котрі завдяки сприятливій державній політиці могли привласнювати частину інфляційного і спекулятивного доходу, не надто ускладнюючи собі життя проблемами завоювання конкурентної переваги, обумовленої не доступом до певних пільг і високими бар'єрами для входження до галузі, а реальною прибутковістю і довгостроковою ефективністю банківської діяльності. Крім того, слабкість кредитного портфеля, брак

кваліфікованого персоналу, мінлива економічна ситуація, брак інформації і втручання держави у фінансовий сектор — також заважали появі можливості створювати ефективні стратегії і складати які-небудь довгострокові плани.

Однак на даний момент вітчизняний ринок банківських послуг досяг у своєму розвитку того моменту, коли минулий етап природного відбору і концентрації капіталів комерційним банкам, що вже пройшли етап природного відбору і концентрації капіталів, стає на ньому занадто тісно. Така ситуація рано чи пізно призведе до того, що вироблення правильної стратегії стане основним фактором виживання банку в наростаючій конкурентній боротьбі. Тому своєчасне і недвозначне усвідомлення необхідності стратегічного менеджменту дозволяє зробити процес впровадження цієї системи найбільш безболісним і здійснити це з мінімальними витратами коштів і часу.

Нажаль, найбільш розповсюдженим у світовій практиці є інший варіант, коли введення системи стратегічного управління відбувається після дії ряду факторів, що свідчать про те, що затримка її введення може обернутися для банку непередбаченими наслідками.

Серед факторів прийнято виділяти такі:

- 1) незадовільний фінансовий стан;*
- 2) зростаючий тиск конкурентів;*
- 3) несподівані й незаплановані серйозні втрати;*
- 4) стратегічний шок.*

Ці фактори розташовані в порядку збільшення негативного впливу на банківську організацію, а отже, і зростання необхідності невідкладного введення системи планування. Розглянемо їх трохи докладніше.

Незадовільний фінансовий стан. Погіршення фінансового стану банку неминуче призводить до зростання невдоволення акціонерів і посилення тиску на його керівництво з боку найбільших власників акцій. Усе це веде до необхідності координації дій з урахуванням виявлених тенденцій, проведення всіх заходів, що передбачаються системою стратегічного менеджменту. Однак неправильно є думка, що введення стратегічного управління саме по собі вирішить усі проблеми, і фінансовий стан відразу ж поправиться. Але завжди важливий перший крок. Так, у середині 70-х років значні фінансові труднощі змусили вище керівництво Chase Manhattan Corp. ввести стратегічне планування, що в результаті призвело до того, що ситуація значно покращилася, і вже до 1989 р. цей банк займав 4 місце в США та 46 позицію у світовій класифікації за розміром капіталу.

Зростаючий тиск конкурентів. Поступова втрата конкурентоспроможності — це серйозний привід, щоб задуматися над питаннями подальшої поведінки щодо своїх конкурентів. Система стратегічного управління дозволяє не тільки з максимальною точністю вгадати стратегії конкурентів, але й виробити відповідні заходи щодо впливу на них і завчасно підготуватися до можливих їх маневрів. Часто послаблення конкурентних позицій банку пов'язане не з відсутністю системи стратегічного менеджменту взагалі, а з поганою її якістю, що нерідко призводить до перестановок в управлінському апараті і вживання заходів щодо поліпшення

процесу управління.

Несподівані і незаплановані серйозні втрати. Несподівані серйозні втрати в основному є наслідком відсутності або неналежної організації систем планування, контролю і відповідальності. Усе це вимагає відповідної реорганізації з метою недопущення подібних подій надалі. Добре налагоджена система планування, заснована на професійному аналізі клієнтів, партнерів, конкурентів та інших суб'єктів ринку, здатних прямо чи опосередковано вплинути на діяльність банку, дозволяє гарантувати стабільний розвиток організації і відсутність можливих потрясінь.

Згаданий вище Chase Manhattan Corp., що почав застосовувати окремі елементи стратегічного менеджменту в середині 70-х років, тим не менше зумів уникнути великих збитків у 1982 р. у зв'язку з банкрутством американської компанії з торгівлі цінними паперами Drysdale Government Securities. Це зайвий раз ілюструє той факт, що важливе не просто стратегічне керування як процес, а якісне його проведення. В аналогічній ситуації опинився й інший американський банк Continental Illinois, що зазнав серйозних збитків після банкрутства у зв'язку з нафтовими кризами (1982 р.) Penn Square Bank — невеликого банку з Оклахоми.

Стратегічний шок. Під стратегічним шоком прийнято розуміти різного роду непередбачені події, до яких у силу об'єктивних і суб'єктивних причин не було готове вище керівництво банку. В результаті наслідки можуть бути досить сумними. Звичайно подібні події пов'язують з повною чи частковою втратою фінансової самостійності, що виражається у встановленні контролю над діяльністю банку, несподіваному його поглинанні великими корпораціями або банками. Усе це свідчить про серйозні прорахунки й недоліки системи стратегічного менеджменту або ж про її відсутність. Якщо банку вдається пережити стратегічний шок, зберігши при цьому цілковиту або часткову самостійність, йому варто серйозно взятися за переоцінку свого ставлення до вироблення стратегії.

Крім перелічених вище факторів, на нагальну потребу вдосконалення стратегічного управління в сучасному комерційному банку вказує подальша лібералізація, розвиток і поглиблення окремих сегментів ринку банківських послуг, що тягне за собою неминуче посилення конкуренції між банками за стратегічну присутність на цих сегментах. У даному аспекті ключовим питанням стратегії банку може стати ступінь його спеціалізації, яку він повинен розвивати і підтримувати й надалі.

І на даному етапі розвитку вітчизняного фінансового ринку головною перешкодою на шляху подальшого впровадження стратегічного менеджменту до загального контуру управління комерційним банком є не відсутність ресурсів або нестабільність зовнішнього середовища, а нерозуміння або небажання зрозуміти життєво важливе значення таких методологій з боку багатьох банківських керівників, а головне — переважного числа рядових співробітників.

Однак наразі у сфері стратегічного управління наступив насправді переломний момент: досить стійка тенденція стабілізації економічного життя в

країні, а відповідно, і фінансових ринків викликає все більшу активізацію конкурентної боротьби між комерційними банками України. Крім того, довгострокова стабілізація рано чи пізно приведе на вітчизняний ринок і великі закордонні банки.

2.3. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії банку

Аналіз ефективності діяльності окремого банку та з'ясування його ринкових позицій у конкурентному середовищі є передумовою формування чіткої та реалістичної стратегії. Нині вже не потребує доказів те, що за сучасних економічних умов жодне підприємство чи організація не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формулюються у вигляді стратегії. Останнім часом стратегічній діяльності, стратегічному плануванню та управлінню в економічній літературі приділяється значна увага, а в теорії управління цей напрям навіть визнано за окремий предмет дослідження. Однак вивченню особливостей формування стратегії діяльності банківських установ та методам її практичної реалізації за умов вітчизняного ринку уваги приділяється значно менше.

Проте варто зазначити, що розроблення системи стратегічного управління перетворюється на особливо важливу проблему за нестабільної української економіки. За стабільних зовнішніх умов функціонування економічного суб'єкта розроблена один раз стратегія не потребує постійного оновлення і коригування, а тому й не справляє суттєвого впливу на поточну діяльність. А що в сучасному світі важко знайти економічні системи та фінансові ринки, які розвиваються автономно і не зазнають впливу глобальних чинників, то й стратегічне управління перетворюється на важливу складову успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, у тому числі й банку.

Історія виникнення стратегічного управління і планування свідчить, що саме динамізм зовнішнього середовища сприяв розвитку цього напрямку досліджень у 60—80 рр. ХХ ст. Якщо проаналізувати чинники, які змусили керівництво компаній звернутися до стратегічного планування: зростання розмірів підприємств, розвиток науково-технічного прогресу, зростання конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, розвиток методології та інструментарію планування, то стане очевидним, що більшість із них залежали саме від динамізму навколишнього середовища.

Для фінансових установ у цьому сенсі важливим чинником стало виникнення та бурхливий розвиток міжнародних фінансових ринків, зокрема формування Євроринку після Другої світової війни. На запровадження стратегічного управління в банківську сферу суттєвий вплив справили й такі процеси, як вихід банків на міжнародну арену, що підняло конкуренцію на міжнародний рівень; поява та активізація діяльності небанківських фінансових організацій (пенсійних, страхових, інвестиційних фондів, довірчих товариств тощо), котрі почали виконувати операції, що їх раніше виконували лише банки; розвиток та проникнення в банківську сферу комп'ютерної техніки і систем

зв'язку; значне зростання спектра пропонованих банківських продуктів та послуг, що було пов'язано з намаганням банків диверсифікувати свою діяльність.

Зауважимо, що парадигма стратегічного управління, як і інші теорії, базується на певних принципах та процедурах, що є спільними для будь-якої керованої системи незалежно від сфери її функціонування. Загальні теоретичні засади стратегічного управління не потребують адаптації до специфіки банківської діяльності і їх ґрунтовно описано в економічній літературі. Конкретні методичні прийоми, спрямовані на формулювання та реалізацію стратегій, навпаки, мають розроблятися з урахуванням особливостей функціонування системи та її зовнішнього середовища. Наприклад, визначальний вплив на діяльність банківських установ справляє стан фінансових ринків, натомість для промислових підприємств найвпливовішим фактором є товарні ринки. Очевидно, що методи дослідження цих ринків є різними. Те саме стосується й визначення набору стратегічних індикаторів, пріоритетних функціональних стратегій, їхнього змісту та параметрів оцінки, вибору методів аналізу і прогнозування, змісту стратегічних планів, бюджетів та ін. Тому для українських банків на сучасному етапі їхнього розвитку актуальним є формування адекватного інструментарію стратегічного управління банківською установою.

Загальна стратегія розробляється і реалізується для всієї банківської установи як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності. Розроблення стратегії починається з визначення системи стратегічних цілей банку, пріоритетною серед яких є зростання ринкової вартості банківської установи (рис. 2.6).

На досягнення стратегічних цілей спрямовано низку функціональних стратегій банку, кількість та зміст яких варіюються залежно від переліку функцій управління. Щоправда, цю кількість різні автори визначають по-різному. Так, З. Є. Шершньова з цього приводу пише: «Нині деякі автори обмежуються п'ятьма загальними та дев'ятьма конкретними функціями, а ГОСТ 24525.0-80 наводив 16 функцій управління промисловим підприємством. Тепер найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятися на окремі підфункції».

До основних функціональних банківських стратегій належать фінансова, організаційна, маркетингова, технологічна, обліково-аналітична, кадрова. З-поміж функціональних стратегій різні автори називають і такі, як соціальна, екологічна, операційна, інвестиційна, стратегія наукових досліджень та розробок, інноваційна, а також низку стратегій забезпечення: матеріально-технічного, розвитку загального управління, підвищення якості продукції та ін., але більшість із них у банківській діяльності має другорядне значення.

На відміну від промислових підприємств, для яких, на думку вчених, найважливішою є маркетингова стратегія, для банківських установ

пріоритетною є стратегія фінансова. З огляду на стратегічні цілі у сфері фінансової діяльності банку визначається спрямування інших функціональних стратегій. Розгляньмо зміст, параметри та основні етапи формування фінансової стратегії банку.

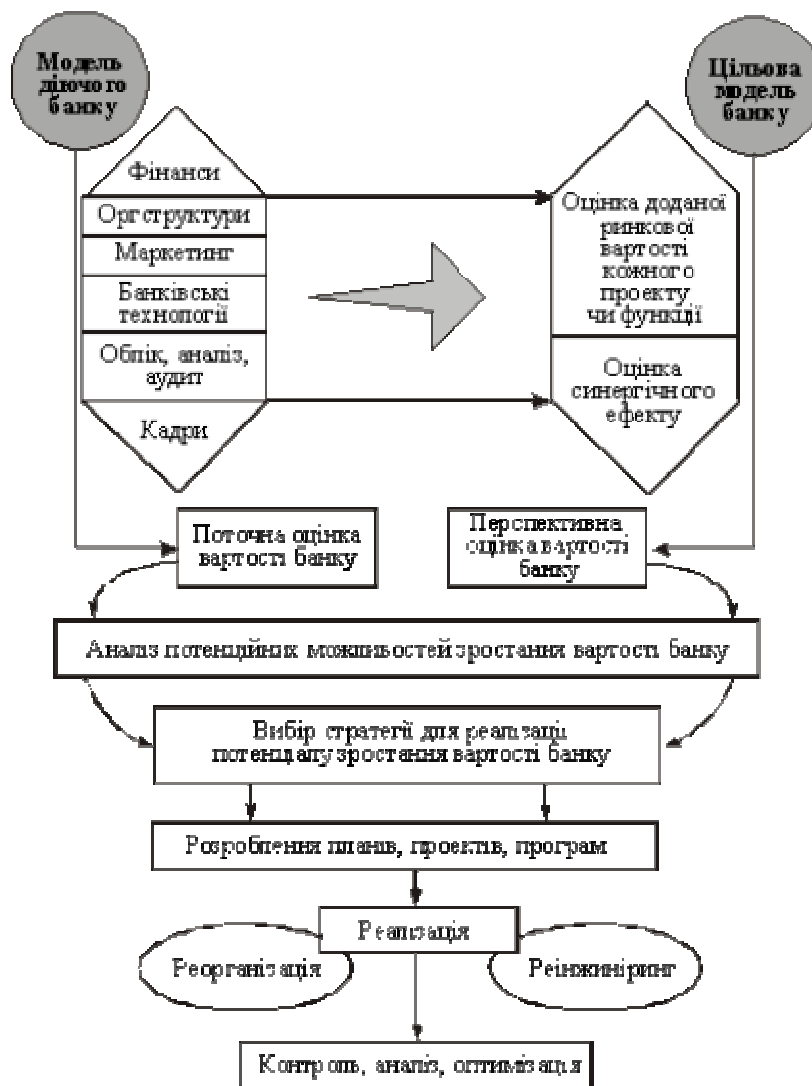


Рисунок 2.6 - Концептуальна схема процесу стратегічного управління банком

Стратегічне управління фінансами комерційного банку — це комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку, впливаючи на його фінансову структуру та фінансові потоки. Загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку. До конкретних фінансових стратегій належать такі як нарощування капітальної бази банку; розширення депозитної бази; кредитування; інвестування; стратегії розвитку інших фінансових операцій банку (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо). Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість. Загальна схема процесу

стратегічного управління фінансовою діяльністю банку дає уявлення про етапи, зміст і логічну послідовність управлінських функцій (рис. 2.7).

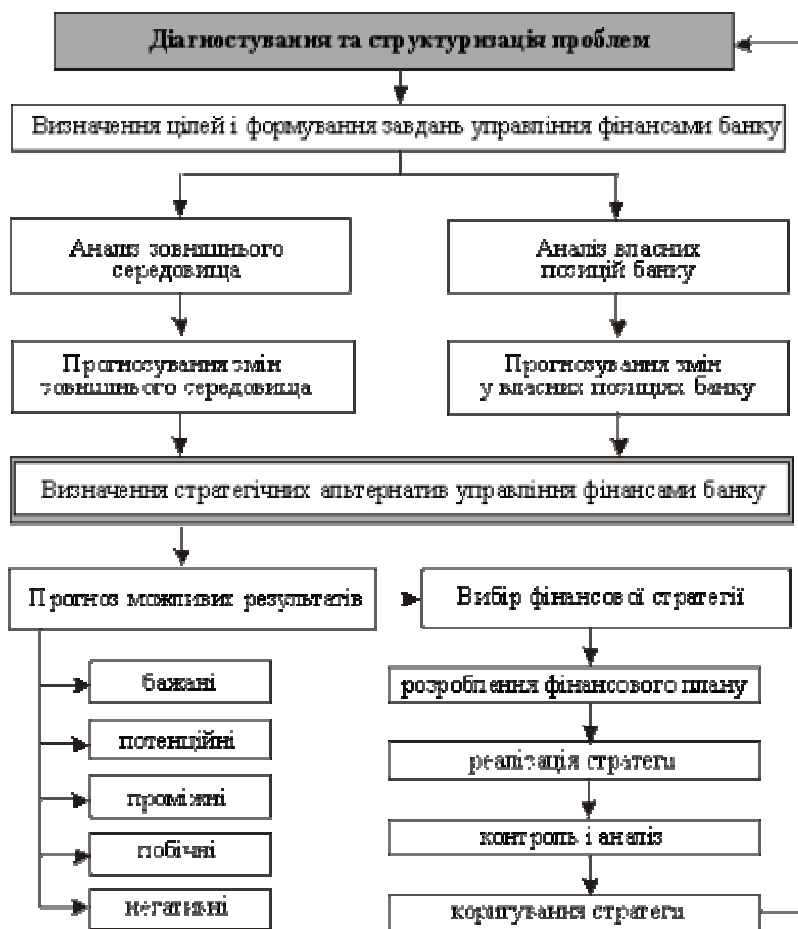


Рисунок 2.7 - Процес стратегічного управління фінансовою діяльністю банку

Однією з важливих складових стратегічного управління є стратегічний аналіз, який дає змогу здійснити формальний опис об'єкта управління, виявити його особливості й тенденції розвитку у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також створити інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору оптимальної стратегії з набору альтернатив. Важливою рисою стратегічного аналізу є орієнтація на перспективу. Так, Є. В. Мних і І. Д. Ференц підкреслюють: «Стратегічним економічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проєкції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, з урахуванням спадковості чи повної стійкості зміни економічних показників» [117, с. 19].

У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються якісні методи досліджень: діагностика, інтерв'ювання, сканування ситуації, евристичні методи, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо.

У результаті отримують описову модель об'єкта управління та зовнішнього середовища, в якому він функціонує. Але для формування чіткої і реалістичної фінансової стратегії банку описової моделі замало, адже у сфері фінансів слід спиратися на конкретні числові значення фінансових

показників. Порівняльний аналіз фінансових показників, зокрема таких узагальнюючих, як прибутковість та ризик, з аналогічними показниками діяльності інших банків, із середніми значеннями по банківській системі в цілому чи по групі банків, або з найліпшими показниками галузі сприяє формуванню адекватної самооцінки та стратегічних орієнтирів фінансової діяльності банківської установи. Результати такого аналізу дають можливість отримати відповіді на основні запитання стратегічного управління: позиція банку нині і його бажана майбутня позиція. Зауважимо, що в такому разі відповіді формулюються в конкретних числових значеннях фінансових показників.

Одним зі способів, що забезпечує узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку та побудову логічно-структурної схеми аналітичного процесу, є розглянута раніше методика декомпозиційного аналізу власного капіталу. Цей підхід є досить універсальним і застосовується в процесі аналітичних досліджень як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами, що дає змогу керівництву банку оцінювати діяльність кредитної установи за тими самими критеріями, за якими її оцінюють зовнішні аналітики. Тому декомпозиційний аналіз власного капіталу набуває важливого значення саме в процесі стратегічного управління фінансами банку.

Результати завершального етапу декомпозиційного аналізу — аналіз структури та динаміки валових доходів і витрат банку, а також чинників, які вплинули на маржу прибутку і дохідність активів, — уможливають виявлення причин неефективної роботи та знаходження резервів підвищення чистого прибутку. У такий спосіб банк отримує відповідь на останнє запитання стратегічного управління: як досягти бажаного фінансового стану та реалізувати намічені цілі. За результатами аналізу обґрунтовуються цільові значення фінансових показників на певний період, розробляються конкретні фінансові стратегії щодо окремих банківських операцій та формується фінансовий план банку. Аналізуючи зовнішнє середовище, основною складовою якого для банку є фінансовий ринок, використовують традиційні методи аналізу — фундаментальний і технічний.

Аналіз взаємовпливу показників, які характеризують власні фінансові позиції банку і очікуваний стан фінансового ринку, служить базою для прогнозування та визначення стратегічних альтернатив управління фінансовими потоками банку. Прогнози динаміки ринкових параметрів будують, як правило, за кількома сценаріями: базовим, песимістичним (параметри ринку змінюються в несприятливому напрямі) та оптимістичним (параметри ринку змінюються сприятливіше ніж очікувалося). На наступному етапі з множини стратегічних альтернатив вибирають таку фінансову стратегію, яка відповідає місії та цілям банку, і розробляють фінансовий план реалізації вибраної стратегії.

Фінансове планування спрямовується на перетворення цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів. Продуктами фінансового планування є побудова цільової фінансової моделі банку,

визначення цільових значень параметрів системи (банку), обґрунтування прогнозних показників фінансових результатів, побудова прогнозного балансу, розроблення плану банківських операцій, бюджету банку та бюджетів структурних підрозділів, складання плану організаційних заходів та визначення відповідальних за їх виконання.

Інструментом реалізації фінансової стратегії банку служать бюджети, тобто плани проведення банківських операцій (за обсягами, тривалістю, структурою) з урахуванням майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його окремих структурних підрозділів. Бюджети формуються з огляду на фактичні значення фінансових показників з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання банку у фінансовій сфері. Періодичний контроль за виконанням бюджетів дає можливість виявити відхилення від запланованого сценарію та коригувати план чи стратегію.

На завершальному етапі циклу стратегічного управління аналізують результати виконання фінансового плану на підставі звітів про числові значення ключових показників за конкретний період. За результатами аналізу перевіряється правильність установлених причинно-наслідкових зв'язків між системою стратегічних цілей, оцінюється ефективність виконання запланованих заходів, виявляються причини відхилень, можливі суперечності, формуються найефективніші зв'язки та заходи на наступний період.

Оскільки кожен банк є елементом банківської системи країни, то результати його діяльності треба розглядати в контексті загальних тенденцій розвитку системи. Для з'ясування позицій окремого банку та обґрунтування цільових рівнів прибутковості застосовують порівняльний аналіз. Зазначимо, що вибір бази порівняння певною мірою залежить від стратегічних цілей банку. Наприклад, якщо стратегічною метою є завоювання лідерства позицій у групі, до якої належить банк, то порівнювати слід з банками, які мають найліпші фінансові показники в тій самій групі. Якщо стратегічною метою є розширення банківської діяльності та ресурсної бази і перехід до вищої (за обсягом активів) групи банків, то слід порівнювати власні позиції банку із середніми значеннями показників тієї групи, до якої банк має намір увійти.

Питання для самоперевірки

1. З якою метою розробляються стратегії?
2. Якими є п'ять завдань стратегічного менеджменту?
3. Якою є управлінська цінність місії компанії?
4. Якою є мета стратегічного банківського менеджменту?
5. Що виступає інформаційною базою стратегічного банківського менеджменту?
6. Назвіть організаційні етапи стратегічного менеджменту.
7. Що лежить в основі ситуаційного стратегічного аналізу?
8. Що слугує інструментом реалізації фінансової стратегії банку?
9. З якою метою використовується методика декомпозиційного аналізу власного капіталу в стратегічному менеджменті?

ЛЕКЦІЯ №3

ТЕМА 3

ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

3.1 Характеристика органів управління банком

3.2 Формування організаційної структури банку

3.3 Фінансова структура банку

Рекомендована література: [3, 6, 7, 10, 12-13, 17, 20, 21]

Основні терміни і поняття: збори акціонерів (учасників) банку; спостережна рада банку; організаційна структура банку; функціональна департаменталізація; дивізіональна департаменталізація; організація ефективних систем безпеки; процес управління інформаційним технологіями; фінансова структура банку; центр витрат; центр прибутку; центр фінансової відповідальності банку.

3.1 Характеристика органів управління банком

Органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку.

Органом контролю банку є ревізійна комісія та внутрішній аудит банку.

Структура управління державним банком має свою специфіку. Держава реалізує свої права власника також через органи управління і контролю. Однак вища управлінська ланка державного банку суміщає функції вищого органу управління та спостережного органу.

Вищим органом управління банку з недержавною формою власності є загальні збори учасників (акціонерів).

Вищим органом управління державного банку є наглядова рада, діяльність якої визначається відповідним положенням, затвердженим на її засіданні, а повноваження визначені Законом України «Про банки і банківську діяльність».

Збори акціонерів (учасників) банку - основний (найвищий) орган управління банку. Цей орган збирається, як правило, один раз на рік, але не пізніше ніж через місяць після складання балансу банку за звітний рік і здійснює загальне керівництво діяльністю (затверджує і вносить зміни до статуту банку, затверджує річний звіт про роботу банку, визначає основні напрямки його діяльності тощо).

Збори вирішують стратегічні завдання в діяльності банку:

– визначення основних напрямів діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання;

- обрання та відкликання членів спостережного, виконавчого та контрольного органів банку;
- затвердження організаційної структури банку, а також внутрішніх положень, що регламентують виконання банківських операцій;
- внесення змін до статуту банку;
- затвердження річних результатів діяльності, порядку розподілу прибутку та покриття збитків;
- прийняття рішення про додатковий випуск акцій (для акціонерного) чи встановлення розміру та порядку внесення учасниками додаткових вкладів для збільшення статутного капіталу пайового банку;
- створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв та затвердження їхніх статутів і положень;
- прийняття рішення про припинення діяльності банку;
- інші питання, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів (учасників) за статутом банку.

Вищий орган управління будь-якого банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні.

Виконавчим органом управління банків недержавної форми власності є правління (рада директорів). Правління банку (рада директорів) діє на основі затвердженого загальними зборами учасників (акціонерів) чи спостережною радою банку положення і вирішує всі питання поточної діяльності, які не належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

Правління банку, як вищий виконавчий орган банку, що підзвітний спостережній раді банку, має взаємодіяти зі спостережною радою з питань менеджменту. Така взаємодія має, як мінімум, складатися із двох складових - звітування та надання рекомендацій.

У частині звітування перед спостережною радою, правління банку повинно:

- визначати суттєвість існуючих ризиків та ризиків, які можуть виникнути у перспективі;
- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо реалізації стратегії діяльності банку і його бізнес-планів, щодо фактичних операційних та фінансових результатів банку у порівнянні з прогнозами;
- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо управління значними ризиками і щодо процедур та засобів контролю для управління цими ризиками;
- інформувати про будь-які виявлені факти конфлікту інтересів.

У частині винесення рекомендацій спостережній раді, правління банку, як мінімум повинно:

- розробляти і надавати на розгляд і затвердження завдання, стратегію діяльності і бізнес-плани банку, а також зміни до них.
- принаймні раз на рік здійснювати перегляд вироблених завдань, стратегії діяльності та бізнес-планів банку з метою визначення їх відповідності

поточним реаліям, а також надавати рекомендації спостережній раді щодо внесення необхідних змін та корегувань в ці документи;

- звітувати перед спостережною радою за всіма ризиками, з якими працює чи планує працювати банк;
- надавати спостережній раді консультації та роз'яснення в частині процесів та методів управління ризиками;
- здійснювати процес звітування у форматі офіційних зустрічей або нарад із залученням всіх членів спостережної ради, на додаток до офіційних письмових звітів.

Виконавчим органом державного банку є правління, повноваження якого визначається статутом.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю банку здійснює **ревізійна комісія**, яка здійснює контроль за діяльністю правління банку.

Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів (учасників) банку. Головне завдання ревізійної комісії – контроль за дотриманням банком законодавчих та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність.

Вона є основним аудиторським (та бухгалтерським) органом та відповідає безпосередньо перед акціонерами за достовірність та точність відображення фінансового стану товариства, ведення бухгалтерського обліку та здійснення контрольних функцій.

Ревізійна комісія подає Загальним зборам акціонерів щорічний звіт, а також свої рекомендації та висновки і звіти незалежних аудиторів.

Ревізійна комісія перевіряє фінансову та економічну діяльність Правління товариства. Ревізійна комісія у стосунках з Правлінням та Спостережною радою виступає у дорадчій ролі, не забуваючи при цьому, що Ревізійна комісія безпосередньо звітує перед Загальними зборами акціонерів. Комісія має право скликати позачергові Загальні збори акціонерів у випадку виявлення зловживань з боку Правління чи інших загроз інтересам Товариства.

Банки з недержавною формою власності за рішенням загальних зборів учасників створюють спостережний орган (спостережна рада) з метою загального керівництва роботою банку і контролю за роботою правління (ради директорів) та ревізійної комісії.

Рада банку (спостережна рада) – спостережний орган, який здійснює загальне керівництво діяльністю банку в період між зборами акціонерів з метою збереження залучених у вклади грошових коштів, забезпечення їх повернення вкладникам і захисту інтересів держави як акціонера державного банку.

Спостережна рада банку обирається з числа учасників банку або їх представників і має складатися мінімум із п'яти осіб, які мають бездоганну ділову репутацію. Кількість членів спостережної ради має відповідати розмірам та потребам банку.

Спостережна рада банку, виходячи із своїх функцій та загальновизнаних принципів корпоративного управління, має визначати основні контури

організаційної структури банку.

Для виконання цього завдання Спостережена рада має:

□ визначити основні контури організаційної структури банку, в тому числі кількість, обов'язки і повноваження комітетів спостережної ради та правління, а також порядок їх підпорядкування та підзвітності;

□ забезпечити чітке відокремлення в організаційній структурі банку системи управління ризиками від системи внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту);

□ забезпечити наявність необхідних заходів адміністративного та іншого контролю, які б гарантували виконання підрозділами ризик-менеджменту та внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту) своїх завдань неупереджено та незалежно один від одного;

□ на регулярній основі проводити, перегляд та оцінку адекватності системи внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту, а також вносити відповідні корективи у разі потреби.

З метою більш повного дотримання принципів корпоративного управління та забезпечення стабільності роботи банку, рекомендується, щоб спостережна рада банку додатково здійснювала такі заходи:

– погоджувала основні контури організаційної структури банку;

– погоджувала призначення та звільнення керівників окремих найбільш важливих виконавчих, функціональних чи територіальних підрозділів банку;

– вела кадровий резерв банку (планувала наступництво вищого керівного складу банку);

– на регулярній основі проводила оптимізацію організаційної структури банку стосовно систем ризик-менеджменту та внутрішнього контролю на основі рекомендацій внутрішнього та зовнішнього аудиту, служби банківського нагляду Національного банку України.

Спостережна рада банку як орган банку, який представляє інтереси його власників, несе відповідальність за визначення стратегії роботи банку в цілому.

На виконання цього завдання спостережна рада має проводити наступну роботу:

– розробляти місію, цілі та завдання банку;

– визначати і затверджувати стратегію діяльності банку і його бізнес-плани;

– чітко визначати стратегію банку в частині ризик-менеджменту;

– брати участь у розробці та затвердженні політики управління капіталом з урахуванням значних операцій банку;

– брати участь у розробці та затвердженні необхідних стратегій і положень стосовно контролю діяльності банку.

З метою оптимізації процесів банку та забезпечення їх стабільності, спостережна рада банку має додатково вживати такі заходи щодо забезпечення визначення стратегії роботи банку:

□ забезпечити, щоб всі політики, положення та інші регламентні документи банку, які визначають його „апетит до ризику”, були виваженими,

обережними та відповідали поточній ситуації в банку та в економіці;

- понад мінімально необхідну частоту перегляду регламентних документів - раз на рік - забезпечити більш частий їх перегляд та актуалізацію у разі потреби для їх адекватності поточній та очікуваній діяльності банку, його економічному оточенню, ресурсам та досягнутим результатам;

- передбачити в регламентних документах банку щодо ризиків чіткий взаємозв'язок між рівнем ризику, на який готовий йти банк, та мінімальним рівнем необхідної дохідності, а також між рівнем ризику банку та рівнем його капіталу (процедури алокації капіталу);

- здійснювати регулярні заходи щодо отримання підтвердження наявності в банку безперервного, адекватного та ефективного процесу управління ризиками та капіталом.

Спостережна рада банку має дбати про відсутність у банку конфлікту інтересів, який може зашкодити його надійній роботі та подальшому існуванню. Для цього спостережна рада, як мінімум, має:

- забезпечити уникнення будь-якого конфлікту між приватними інтересами своїх керівників і працівників банку і комерційними інтересами банку, або конфлікту між іншими посадами, які можуть обіймати члени спостережної ради і правління, і комерційними інтересами банку;

- встановити норми ведення діяльності і етичної поведінки для членів спостережної ради, правління і персоналу банку, а також отримувати на регулярній основі достатні підтвердження того, що банк має постійний, належний та ефективний процес забезпечення дотримання цих норм.

Оскільки реалізація конфлікту інтересів є серйозним порушенням системи внутрішнього контролю, що може поставити під загрозу не тільки ефективність роботи банку, але і його існування взагалі, рекомендується:

- запровадити вимоги до працівників банку, в тому числі керівників, щодо самостійного повідомлення про наявність конфлікту інтересів;

- включати питання виявлення конфлікту інтересів до програми перевірок службою внутрішнього аудиту;

- направляти звіти про результати виявлення конфлікту інтересів до спостережної ради з метою вжиття заходів щодо їх уникнення.

3.2 Формування організаційної структури банку

Ключовим для кожного банку є питання формування організаційної структури, встановлення зв'язків між структурними одиницями та обміну інформаційними потоками між ними.

При формуванні організаційної структури банк має вирішити питання щодо рівня централізації управління та ступеня незалежності структурних підрозділів. Саме це співвідношення є основою при прийнятті того чи іншого управлінського рішення.

Відповідно до цього критерію, виділяють централізоване та децентралізоване управління. Переваги та недоліки децентралізованого та

централізованого управління наведені в таблиці 3.1.

Організаційна структура банку включає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов'язки. Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує.

У банківській практиці здебільшого використовують традиційні структури і організаційні форми побудови. Для банківських установ найхарактерніша департаменталізація, тобто структурування за основними напрямками діяльності та формування підрозділів, що мають виконувати певні важливі для банку завдання.

У цій організаційній структурі заведено виокремлювати функціональну та дивізіональну департаменталізацію. Банки можуть користуватися обома формами.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки децентралізованого та централізованого управління

Переваги	Недоліки
Децентралізоване управління	
<ul style="list-style-type: none"> – надає можливість вищому керівництву зосередитися на глобальних стратегічних проблемах і рішеннях; – дозволяє здійснювати оперативне прийняття рішень на відповідних рівнях управління; – рішення приймаються тими менеджерами, що найкраще розуміють суть проблеми; – менеджери здобувають досвід управління, що дозволяє їм згодом зайняти ключові посади в керівництві та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – ускладнення процесу координації діяльності; – з'являється загроза втрати стратегічної орієнтації банку в результаті того, що підрозділи будуть вести діяльність, в першу чергу, в своїх інтересах, а не в інтересах банку в цілому; – можливість появи нездорової внутрішньої конкуренції; – збільшення витрат на утримання обслуговуючого персоналу та ін.
Централізоване управління	
<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє максимально зосередитись на стратегічній орієнтації банку; – знизити рівень управлінських витрат; – більш чітко вираженою є субординація. 	<ul style="list-style-type: none"> – невдоволення „місцевих” (регіональних) менеджерів; – використання даної системи не гарантує оптимальності при розподілі ресурсів

У разі функціональної департаменталізації структурні підрозділи банку поділяють за функціональною ознакою, а типовими департаментами є кредитний, цінних паперів, валютний, роботи з клієнтами, міжбанківських

операцій тощо. Така організаційна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, підвищення їхнього професіоналізму та використовує здебільшого в невеликих банках.

Для великих банків ефективніша **дивізіональна департаменталізація**, коли формування структурних підрозділів відбувається за географічними регіонами, видами банківських продуктів або групами клієнтів.

Найприйнятнішою є дивізіональна департаменталізація для банків, діяльність яких диверсифікована.

З метою управління ризиками банки створюють постійно діючий підрозділ з питань аналізу та управління ризиками, що має відповідати за встановлення лімітів щодо окремих операцій, лімітів ризиків контрагентів, країн контрагентів, структури балансу відповідно до рішень правління (ради директорів) з питань політики щодо ризикованості та прибутковості діяльності банку.

Підрозділ банку з ризик-менеджменту – це операційний (тобто не функціональний) підрозділ банку, в якому зосереджені функції управління ризиками конкретного банку. Основною вимогою до цього підрозділу є його повна незалежність (структурна та фінансова) від підрозділів банку, які приймають ризик (фронт-офісів) та підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (бек-офісів). Основні функції підрозділу з ризик-менеджменту:

- забезпечення проведення кількісної та якісної оцінки або формалізованого аналізу на основі визначених показників тих ризиків, з якими банк працює або планує працювати;

- розробка та подання на затвердження правлінням банку методики оцінки ризиків;

- розробка інфраструктури для отримання даних від інших систем, створення системи для автоматизованого ведення та обробки бази даних щодо ризиків, а також для забезпечення безперервного моніторингу і оцінки різних ризиків;

- розробка та актуалізація засобів аналізу ризиків і методик для нових та діючих моделей, в тому числі їх бек-тестування;

- надання рекомендації спостережній раді і правлінню щодо необхідних вимог до капіталу з метою покриття неочікуваних збитків і збитків, пов'язаних з ризиками, виявленими (ідентифікованими) і вимірними кількісно з використанням методики найгіршого сценарію;

Для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками банки створюють постійно діючі комітети, зокрема:

1. **Кредитний комітет**, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення. Кредитний комітет здійснює: формування кредитної стратегії та кредитної політики банку; затвердження організаційної структури кредитного департаменту та посадових інструкцій для його працівників; встановлення напрямів диверсифікації кредитного портфеля банку та відповідних лімітів за країнами, галузями, кредитними інструментами, позичальниками; оцінка

адекватності резервів під можливі втрати за кредитами; аналіз кредитного ризику портфеля та інших суттєвих ризиків, що пов'язані з кредитуванням; прийняття рішень про надання «великих» кредитів; періодичне списання безнадійних кредитів.

2. Комітет з питань управління активами та пасивами, який щомісячно розглядає собівартість пасивів та прибутковість активів і приймає рішення щодо політики процентної маржі, розглядає питання відповідності строковості активів та пасивів та надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають. Прийняті Комітетом управлінські рішення виконуються працівниками казначейства банку та інших структурних підрозділів з відповідних напрямів діяльності.

3. Тарифний комітет, який щомісячно аналізує співвідношення собівартості послуг та ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів, відповідає за політику банку з питань операційних доходів.

Управління філіями створюють банки, що мають філії. Відповідно управління керує діяльністю філій, контролює правильність проведення ними кредитної політики і здійснення кредитних операцій, допомагає впроваджувати нові методи роботи, нові технології виконання окремих банківських операцій.

Організація систем контролю має на меті забезпечення стійкої та надійної роботи банку, що відповідає б нормам чинного законодавства. Банки створюють службу внутрішнього аудиту, яка є органом оперативного контролю спостережної ради банку.

Процес управління інформаційним технологіями полягає у доборі програмного і технічного забезпечення, яке б відповідало потребам і можливостям банку та його клієнтів.

Організація ефективних систем безпеки включає створення надійного захисту конфіденційності інформації, зокрема відносно даних про клієнтів банку та забезпечення фізичної охорони активів.

3.3 Фінансова структура банку

Фінансова структура банку являє собою центри фінансової відповідальності (ЦФВ), згруповані в бізнес-напрямки.

Фінансова структура повинна бути адекватна організаційній структурі банку. При зміні організаційно-штатної структури повинна бути переглянута і фінансова структура. Взаємодія фінансової структури та її склад представлені на рис. 3.1.

Грамотно побудована фінансова структура банку дозволяє ефективно управляти внутрішніми “бізнесами” за наступною технологією:

1) через систему бюджетів/планів центрів відповідальності для кожного бізнес-напрямку визначаються планові показники їх діяльності;

2) після закінчення планового періоду та обліку фактичного виконання бюджетів/планів, аналізуються результати роботи кожного центру фінансової відповідальності і його внесок у розвиток бізнесу;

- 3) проводиться порівняльна оцінка рентабельності того чи іншого бізнесу;
- 4) приймається рішення про розвиток найбільш прибуткових бізнес-напрямоків.

В основі сучасного фінансового управління лежить ідея поділу банківського бізнесу на незалежні бізнес-напрямки, з одного боку, і виділення в організаційній структурі підрозділів, що приносять банку дохід і витратних центрів (Центрів прибутку і Центрів витрат), з іншого. Такі системи базуються на концепції виділення в рамках організаційної структури банку так званих "центрів відповідальності".

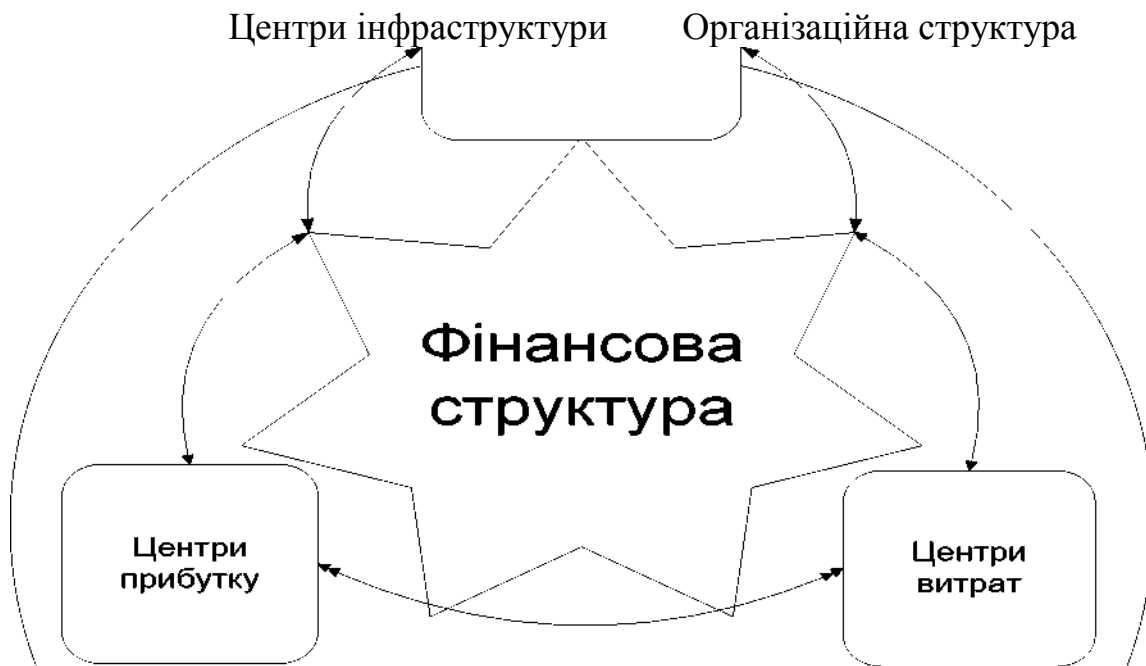


Рисунок 3.1 - Схема побудови фінансової структури банку

Центр фінансової відповідальності банку являє собою підрозділ (або групу підрозділів) банку, виділений за ринково-продуктовою або функціональною ознакою, що надає певний перелік основних і/або додаткових видів банківських послуг та в повній мірі контролює різноманітні аспекти формування та розподілу прибутку.

Центри фінансової відповідальності можуть представляти із себе центри прибутку, центри витрат, центри інвестування й ін.

Центр прибутку (ЦП) - структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), основною задачею якого є одержання доходу від третіх осіб або залучення ресурсів.

Центр витрат (ЦВ) - структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), що, як правило, забезпечують підтримку, управління та обслуговування функціонування центрів прибутку і безпосередньо не приносять доходу.

Групування центрів прибутку і центрів витрат за принципом повної приналежності до певного бізнесу називається бізнес-напрямок. За кожним

бізнес-напрямком закріплюється куратор з числа менеджерів банку вищої ланки.

Розрізняють два **методичні підходи до виділення бізнес-напрямків**.

Перший підхід, "клієнто-орієнтований", передбачає виділення бізнес-напрямків, виходячи з ефективного обслуговування за видами клієнтів (корпоративний бізнес; міжбанківський бізнес; індивідуальний бізнес; інвестиційний бізнес; регіональний бізнес).

Другий підхід, "продуктово-орієнтований", передбачає виділення бізнес-напрямків, виходячи з розвитку тих або інших банківських продуктів (послуг): кредитування; розрахункове обслуговування; касові операції; депозити приватних осіб; ділінгові операції; цінні папери; пластикові карти; консультаційні послуги.

Крім бізнес-напрямків, виділяються також **центри інфраструктури (ЦІ)**, що представляють собою центри витрат, які виконують однотипні функції, наприклад, ті підрозділи, що забезпечують діяльність бізнес-напрямків або виконують управлінські функції.

Серед центрів інфраструктури можна виділити такі ЦІ, як "Витрати на управління" і "Підрозділи, що обслуговують діяльність бізнес-напрямків". До ЦІ "Витрати на управління" відносяться витрати на управлінський персонал банку, що не можуть бути прямо віднесені на той або інший бізнес-напрямок. До ЦІ "Підрозділи, що обслуговують діяльність бізнес-напрямків" відносять витрати загально банківських підрозділів, що не можуть бути прямо віднесені на який-небудь бізнес-напрямок.

Питання для самоперевірки

1. Дайте стислу характеристику органам управління банком.
2. Назвіть особливості управління державним банком.
3. Назвіть вищий орган управління недержавним банком та охарактеризуйте його функції.
4. Визначте функції правління банку.
5. Які вимоги висуваються до складу правління банку?
6. Який орган здійснює контроль за діяльністю правління банку?
7. Назвіть головні завдання діяльності Ревізійної комісії.
8. Який орган здійснює загальне керівництво діяльністю банку в період між зборами засновників?
9. Назвіть функції Спостережної ради банку.
10. У чому полягає сутність функціональної департаменталізації?
11. Охарактеризуйте дивізіональну департаменталізацію.
12. Назвіть основні функції підрозділу з ризик-менеджменту:
13. Які постійно діючі комітети для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками створюють банки?
14. Охарактеризуйте функції Кредитного комітету банку.
15. В чому полягає призначення Комітету з питань управління активами та пасивами банку?

16. Назвіть основні напрямки діяльності Тарифного комітету.
17. Охарактеризуйте функціональне призначення служби внутрішнього аудиту.
18. Дайте визначення центру фінансової відповідальності банку.
19. Які види центрів фінансової відповідальності банку ви знаєте?
20. Назвіть підходи до виділення бізнес-напрямків в банку.

ЛЕКЦІЯ №4

ТЕМА 4 СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ ТЕМИ

- 4.1 Необхідність і рівні планування банківської діяльності.
- 4.2 Сутність і зміст бізнес-плану банку.
- 4.3 Розробка й оцінка маркетингового плану.
- 4.4 Розробка виробничого плану банку та його оцінка.
- 4.5 Фінансове планування в банку.

Рекомендована література: [1, 3, 6, 7, 9-13, 17]

Основні терміни і поняття: стратегічне, тактичне, оперативне планування; бізнес-план банку; маркетинговий план; виробничий план; комплексний фінансовий план, фінансова модель, план банківських операцій, бюджетування в банку, прогнозування.

4.1 Необхідність і рівні планування банківської діяльності

У країнах з розвиненими ринковими відносинами **планування банківської діяльності** почалося в 60-х роках ХХ століття, що було пов'язано з численними змінами, які значною мірою ускладнили банківський бізнес і підсилили конкуренцію в банківській сфері [14]:

- банки стали виходити з операціями на міжнародні ринки, що викликало загострення конкуренції в сфері банківського підприємництва;
- нові фінансові ринки значно змінили характер фінансування в банках і корпораціях;
- в умовах регулювання банківської діяльності, банки стали диверсифікувати свою продукцію і послуги;
- загострилася конкуренція між банками і небанківськими фінансово-кредитними інститутами;
- у банках почалася глобальна комп'ютеризація.

У цих умовах зростає роль конкурентних стратегій і планування їхньої

реалізації на рівні кожного окремого банку і його структурних підрозділів.

Необхідність планування діяльності банків в Україні в даний час обумовлена:

- проявом загальносвітових тенденцій, що спонукало банки до планування своєї діяльності;
- зниженням рівня прибутковості активних операцій в умовах стабілізації грошового обігу, уповільнення темпів інфляції;
- підвищенням вартості ресурсів відносно ціни їхнього розміщення;
- посиленням державного регулювання банківської діяльності;
- зниженням рівня рентабельності банків у зв'язку з відсутністю системи інтегрованого управління їхніми активами і пасивами;
- невідповідністю більшості банків до роботи в нових умовах.

У ситуації, що склалася, менеджери усвідомили необхідність розробки й упровадження системи планування діяльності банку.

У міжнародній практиці система планування поділяється на *стратегічне* (3 - 5 років), *тактичне* (1 - 3 роки) і *оперативне* (у межах 1 року) планування.

Специфікою українських банків є те, що перспективне планування їхньої діяльності, як правило, охоплює період не більше 1 року. Це обумовлено рядом причин, найважливішими з яких є:

- нестабільність економіки;
- обмеження планування на макrorівні рамками одного року;
- недосконалість і нестабільність законодавчо-нормативної бази функціонування банківської системи країни.

Планування банківської діяльності здійснюється на трьох рівнях:

- банк у цілому;
- структурні підрозділи банку;
- функціонально-операційний рівень.

4.2 Сутність і зміст бізнес-плану банку

Процес планування в банку передбачає розробку бізнес-плану. **Бізнес-план банку** - це документ, що відображає основні види діяльності банку. Він не має директивного характеру, регулярно коректується й адаптується до поточної ринкової ситуації, тобто є індикативним. Для розробки бізнес-плану необхідно таке [14]:

- проведення SWOT-аналізу з метою оцінки сильних і слабких сторін банку, потенційних можливостей і загроз;
- визначення цілей діяльності;
- розробка плану дій;
- реалізація плану.

Цілі бізнес-плану, що складається, повинні бути конкретні й контрольовані і поділяються на фінансові та нефінансові.

Фінансові цілі передбачають приріст на певну величину в абсолютному і відносному вираженні процентних і комісійних доходів, прибутку банку.

Нефінансовими цілями можуть бути: підвищення якості обслуговування клієнтів, упровадження передових банківських технологій, підвищення кваліфікації персоналу.

План дій, що передбачається бізнес-планом, включає: план продажів і маркетингу; план дій щодо персоналу; фінансовий план. Невід'ємною частиною бізнес-плану є план упровадження накреслених дій.

Бізнес-план повинен включати такі розділи: маркетинговий план; виробничий план; організаційний план, фінансовий план.

4.3 Розробка й оцінка маркетингового плану

Складання *маркетингового плану* банку передбачає:

- аналіз макроекономічного стану;
- аналіз позиції банку на міжбанківському ринку;
- розробку основних напрямків діяльності банку на майбутній рік;
- визначення витрат на маркетинг і рекламу.

На основі обробки зібраної інформації визначається позиція банку на ринку в порівнянні з основними конкурентами.

Відповідно до маркетингового плану в банку необхідно здійснювати облік руху рахунків клієнтів, для чого розраховується ряд показників:

1. Показник плинності (мінливості) клієнтів:

$$ППК = КЗР/КР, \quad (4.1)$$

де $КЗР$ — середня кількість закритих рахунків клієнтів за певний період;

$КР$ — середня кількість рахунків юридичних і фізичних осіб за той же період.

Величина $КЗР$ розраховується за формулою середньої арифметичної, а $КР$ — за формулі середньої хронологічної.

2. Показник залучення клієнтів:

$$ПК = КВР/КР, \quad (4.2)$$

де $КВР$ — середня кількість відкритих рахунків юридичних і фізичних осіб за певний період.

$КВР$ розраховується за формулою середньої арифметичної.

3. Показник закріплення клієнтів:

$$ПЗК = (1 - КЗР/КВР) * 100\%, \quad (4.3)$$

4. Показник стабільності клієнтів:

$$ПСК = 100 - ППК \quad (4.4)$$

Ці показники можуть розраховуватися не тільки за всією клієнтською базою банку, але й окремо за юридичними і фізичними особами, за видами рахунків (поточними і депозитними — для юридичних осіб; по вкладах до

запитання, строковим вкладом у цілому і за окремими їхніми видами — для фізичних осіб).

Істотну роль у просуванні банківського продукту на ринок виконує реклама. Рекомендується така структура бюджету витрат на рекламу і маркетинг: 30% — на централізовану рекламу; 20% — на маркетингові дослідження; 40% — на цільову рекламу в місцевих засобах масової інформації; 10% — на резерви для фінансування незапланованих рекламних кампаній.

4.4 Розробка виробничого плану банку та його оцінка

Складанню виробничого плану банку передуює аналіз діяльності банку в попередньому періоді. Він включає аналіз:

- складу й структури власного капіталу;
- активів банку за ступенем ліквідності й прибутковості;
- складу й структури доходів і витрат банку з виділенням в їхньому складі процентних та непроцентних доходів і витрат, які, в свою чергу, можуть бути проаналізовані за видами;
- структури прибутку банку за джерелами його формування.

Виробничий план банку включає кілька розділів: ресурсний план, кредитний план, план доходів і витрат банку щодо операцій, план фінансових результатів.

У розділі «Ресурсний план банку» на запланований період за кожним джерелом залучених ресурсів розраховуються планові суми їхніх надходжень у національній та іноземній валюті, процентні ставки і сума витрат банку щодо залучення коштів.

У розділі «Кредитний план банку» на майбутній рік включаються розрахунки запланованої заборгованості за позиками, процентних ставок за кредитами й суми доходів, короткострокових і довгострокових кредитних вкладень, термінових, пролонгованих та прострочених кредитів як у національній, так й в іноземній валюті.

У розділі «Планові доходи та витрати щодо операцій банку» плануються доходи й витрати банку стосовно операцій з цінними паперами, від розрахунково-касової діяльності, операцій неторгового характеру, інші доходи й витрати банку.

У виробничому плані на майбутній період повинні бути визначені фінансові результати діяльності банку від кредитної, ресурсної діяльності, щодо операцій із цінними паперами і від розрахунково-касового обслуговування клієнтів, інший прибуток банку. Okремо необхідно розрахувати величину адміністративно-управлінських витрат і врахувати їхню суму при визначенні суми прибутку (збитку) у плановому періоді. У цьому розділі необхідно показати планові показники ефективності діяльності банку: загальну рентабельність; загальні доходи на 1-го працівника; загальні витрати на 1-го працівника; прибуток на 1-го працівника.

4.5 Фінансове планування в банку

Особливе місце в системі фінансового менеджменту приділяється фінансовому плануванню.

Фінансове планування - це планування процесів формування, розподілу, перерозподілу й використання фінансових ресурсів. Комплексний фінансовий план розробляється на основі попередньо погоджених між собою документів: фінансової моделі; плану руху капіталу; плану розробки й впровадження нових програм і проектів; плану банківських операцій; бюджету й розрахунку прогнозних показників [11; 14; 26].

У фінансовій моделі й плані банківських операцій задаються планові обсяги операцій, доходи і витрати щодо них, що дозволяє побудувати планові показники для балансу, звіту про прибутки та збитки банку.

Фінансова модель включає: баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за видами; маржу за активно-пасивними операціями; загальний фінансовий результат; план руху капіталу, в якому показується зростання/зменшення статутного капіталу; формування й використання фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

План банківських операцій включає поділ активних і пасивних операцій за видами; поділ маржі за видами активно-пасивних операцій; прибутковість окремих видів комісійно-посередницьких операцій. У ньому передбачається також перерозподіл груп ресурсів і вкладень, визначення пріоритетів у наданні послуг з урахуванням найбільшої ефективності з розподілом за підрозділами банку. Складання балансу ресурсів і вкладень, обсягів комісійно-посередницьких операцій нерозривно пов'язано з аналізом їхньої прибутковості й витратності. Після того як складений цілісний план розвитку банківських операцій, необхідно розглянути його з погляду виконання норми прибутку, закладеної в бюджеті. Якщо вона не виконується, необхідно переглянути види й обсяги окремих операцій банку, зробити зміни в запланованих джерелах надходжень і напрямках їхнього розміщення. У план банківських операцій може бути закладений план розробки нових програм і проектів, якщо він не складається в банку як самостійний вид плану.

Бюджетування в банку - це процес планування майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його структурних підрозділів, які в деталізованому вигляді можуть бути заплановані у вартісному вираженні.

Бюджет і план банківських операцій містять повний перелік базових показників на плановий період, є основою для розрахунку прогнозних форм фінансової звітності.

Складовою частиною фінансового планування є *прогнозування*, що передбачає розрахунок прогнозних показників діяльності банку для оцінки дотримання банком нормативних вимог регулятивних органів і внутрішніх управлінських нормативів. До числа таких показників відносяться: прогнозний баланс і звіт про фінансові результати; прогноз дотримання нормативів НБУ;

прогнозний розрахунок системи внутрішніх показників платоспроможності, ліквідності й ефективності роботи банку.

Таким чином, фінансове планування є складовою частиною процесу планування і невід'ємною частиною фінансового менеджменту в банку. Розроблений фінансовий план надалі підлягає контролю за його виконанням. Щодо виявлених відхилень керівництво банку приймає управлінські рішення.

Питання для самоперевірки

1. Чим обумовлена необхідність планування банківської діяльності?
2. На які види поділяється банківське планування залежно від строків?
3. Назвіть рівні планування банківської діяльності.
4. Які дії необхідно зробити на етапі, що передує розробці бізнес-плану банку?
5. Яке значення має проведення SWOT-аналізу для розробки бізнес-плану банку?
6. Як формулюються цілі бізнес-плану банку?
7. У чому полягає сутність і зміст бізнес-плану банку?
8. Які складові містить у собі бізнес-план банку?
9. Опишіть порядок розробки й оцінки маркетингового бізнес-плану.
10. Які показники використовують для обліку руху коштів на рахунках клієнтів під час складання маркетингового плану?
11. Яку роль має визначення витрат на маркетинг і рекламу під час складання маркетингового плану?
12. Яка аналітична робота передує складанню виробничого плану банку?
13. Яку структуру має виробничий план банку?
14. Розкрийте зміст розділів виробничого плану банку.
15. Опишіть порядок розробки та оцінки виконання виробничого плану банку.
16. У чому полягає сутність фінансового планування в банку?
17. На основі яких документів розробляється комплексний фінансовий план банку?
18. Охарактеризуйте зміст та послідовність розробки комплексного фінансового плану в банку.
19. У чому полягає сутність й зміст бюджетування та прогнозування як складових фінансового планування.
20. Чим обумовлюється необхідність контролю за виконанням планів банку?

ЛЕКЦІЯ №5

ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

- 5.1 Сутність і необхідність управління капіталом банку.
- 5.2 Методи визначення вартості капіталу.
- 5.3 Методи оцінки та регулювання достатності капіталу банку.
- 5.4 Методи поповнення капіталу банку.

Рекомендована література: [1-3, 6-7, 9-10, 16-17, 20, 23]

Основні терміни і поняття: капітал банку; метод балансової вартості; метод ринкової вартості, метод бухгалтерських процедур; достатність капіталу; нормативний метод; метод порівняльного аналізу; метод експертних оцінок; реінвестування прибутку; емісія акцій; субординований борг; продаж активів; бонусна емісія.

5.1 Сутність і необхідність управління капіталом банку

Капітал банку являє собою грошові кошти та виражену у грошовій формі частину майна, які належать його власникам, забезпечують економічну самостійність і фінансову стійкість банку, використовуються для здійснення банківських операцій та надання послуг з метою одержання прибутку і які перебувають у користуванні банку протягом всього періоду його функціонування. Ці кошти внесені засновниками або акціонерами у діяльність банку на свій ризик для одержання доходів. Ризик власників полягає в тому, що банк може збанкрутувати і вони утратять свої кошти, якщо рівень прибутковості капіталу може бути низьким або діяльність банку – збитковою.

Банківський капітал відіграє вирішальну роль у створенні й функціонуванні банку, хоча за розміром складає незначну частину банківських ресурсів (як правило, не перевищує 10 – 15%), у той час як у промислових підприємств зі стійким фінансовим станом частка власного капіталу в джерелах коштів складає не менше 50%. Роль капіталу досить значна для забезпечення надійності банку й ефективності його діяльності, оскільки він є джерелом початкових ресурсів банку, засобом страхування інтересів вкладників та кредиторів, дає змогу виконувати свої зобов'язання в разі виникнення екстремальної ситуації.

Капітал банку виконує такі важливі *функції*:

- *захисну*, яка забезпечує захист інтересів вкладників і кредиторів банку у випадку його банкрутства та ліквідації, збереження платоспроможності банку за рахунок створення резервів, продовження діяльності банку у разі

несприятливої ситуації та непередбачених витрат. Збитки від банківських операцій, зловживань, помилок персоналу списуються за рахунок резервів, що входять до складу капіталу;

- *оперативну*, яка забезпечує фінансову основу для створення та організації діяльності банку на початкових етапах, побудови та розвитку його матеріально-технічної бази, підтримки обсягу и характеру банківських операцій відповідно до завдань банку. За рахунок капіталу фінансується придбання чи оренда основних фондів, упроваджуються прогресивні банківські послуги, технології і системи зв'язку, створюється система безпеки банку, забезпечується структурний розвиток банку (розширення діяльності, створення філій);

- *регулюючу*, за допомогою якої органи нагляду, встановлюючи величину капіталу чи окремих його частин, обмежують рівень банківських ризиків, мають можливість впливати на розміри банківських операцій та контролювати діяльність банків. Регулювання капіталу банку є важливим інструментом запобігання банківським ризикам, що підтримує довіру клієнтів та сприяє забезпеченню фінансової надійності банків.

Необхідність управління капіталом банку обумовлена потребою в підтримці суспільної довіри до банків і обмеженні ризику банкрутства банків.

Основна мета управління капіталом полягає в залученні й підтримці достатнього розміру капіталу для реалізації місії банку, його стратегії й тактики, розширення діяльності, забезпечення захисту від ризиків.

Основними об'єктами управління капіталом є:

- достатність капіталу банку;
- джерела формування капіталу.

Управління капіталом банку передбачає такі напрямки:

- формування статутного капіталу банку;
- формування і розподіл прибутку, створення фондів банку.

У Законі України «Про банки та банківську діяльність» даються такі визначення різновидів банківського капіталу:

Капітал банку - власні кошти, залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань.

Капітал приписний - сума грошових коштів у вільно конвертованій валюті, надана іноземним банком філії для її акредитації.

Капітал статутний - сплачена грошовими внесками учасників банку вартість акцій, паїв банку в розмірі, визначеному статутом.

Капітал регулятивний - сукупність основного та додаткового капіталів, складові яких визначаються Законом України «Про банки та банківську діяльність» та нормативно-правовими актами Національного банку України. Цей показник використовується органами банківського нагляду для обчислення економічних нормативів діяльності банків та деяких інших потреб.

5.2 Методи визначення вартості капіталу банку

Основними методами визначення вартості капіталу банку є: метод балансової вартості, метод ринкової вартості, метод бухгалтерських процедур.

Метод балансової вартості передбачає оцінку активів і зобов'язань у балансі банку за оцінкою їхнього придбання або випуску та заснований на використанні такої балансової моделі:

$$K = A - O, \quad (5.1)$$

де K – капітал банку;

A – балансова вартість сукупних активів;

O – балансова вартість зобов'язань.

Балансовий капітал банку, згідно з Планом рахунків бухгалтерського обліку, складається:

- зі статутного капіталу банку;
- емісійних різниць;
- загальних резервів та фондів банку;
- результатів минулих років (нерозподіленого прибутку або непокритого збитку минулих років);
- результатів поточного року (прибутку або збитку звітного року, що очікує затвердження);
- результатів переоцінки.

Достоїнством методу балансової вартості є простота визначення вартості капіталу у випадку, якщо його балансова і ринкова вартість різняться несуттєво. Він не потребує наявності спеціальної кваліфікації у працівників банку та значних витрат на здійснення оцінки. Недоліки методу обумовлені тим, що в умовах інфляції балансова вартість не відбиває реальної ринкової вартості капіталу, не дозволяє оцінити реальний ступінь захисту вкладників і кредиторів банку від ризику його банкрутства.

Метод ринкової вартості заснований на використанні попередньої формули (5.1), у якій активи і зобов'язання банку оцінюються за їх ринковою вартістю. Ринкову вартість капіталу акціонерного банку, акції якого перебувають в обігу на вторинному ринку цінних паперів, можна приблизно оцінити виходячи з поточної курсової вартості акцій банку та їх кількості на ринку.

Достоїнство методу полягає в тому, що він дозволяє реально оцінити фінансовий стан банку, рівень захищеності вкладників і кредиторів банку від загрози банкрутства банку, оцінити вплив на вартість капіталу зміни ринкових умов.

Недоліки - складність одержання ринкової оцінки вартості капіталу в умовах недостатньо розвинутого фондового ринку, трудомісткість методу, оскільки він вимагає наявності висококваліфікованих фахівців. Крім того, банки часто не зацікавлені в одержанні такої оцінки. Падіння ринкової вартості акцій може викликати масове вилучення коштів вкладниками і знизити інвестиційну привабливість банку в очах потенційних інвесторів. Тому даний метод використовується вітчизняними банками, головним чином, для потреб

внутрішнього обліку, планування, аналізу та контролю.

Метод бухгалтерських процедур (метод регулюючих бухгалтерських проведень) полягає у визначенні розміру капіталу за вимогами та правилами, установленим регулюючими органами (в Україні – НБУ). Це здійснюється за допомогою показника регулятивного капіталу банку. *Регулятивний капітал банку* – це розрахунковий показник, що визначається як сума певних складових капіталу залежно від джерел формування, яка коригується з метою урахування ризиків банківської діяльності. Порядок розрахунку регулятивного капіталу буде розглянутий в § 5.3. Основне призначення регулятивного капіталу – оцінка достатності капіталу банку для покриття негативних наслідків різноманітних банківських ризиків, забезпечення інтересів вкладників і кредиторів, фінансової стійкості банку.

Достоїнство методу – забезпечення контролю з боку НБУ за розміром капіталу з урахуванням джерел його формування та ризиків діяльності.

Недоліки методу: часті зміни методики роблять непорівнянними дані про його розміри за ряд років і утрудняють аналіз. Крім того, до складу капіталу включають резерви на покриття збитків від активних операцій і боргові зобов'язання, що не прийнято в закордонній банківській практиці.

5.3 Методи оцінки та регулювання достатності капіталу банку

Достатність капіталу банку визначає такий його розмір, при якому забезпечується довіра до банку з боку клієнтів і партнерів (вкладників, кредиторів, інвесторів), здатність банку компенсувати фінансові втрати і попереджати банкрутство. Розмір капіталу банку повинен відповідати обсягу його активів з урахуванням ступеня їхнього ризику. У зв'язку з важливістю даної проблеми виникає необхідність оцінки й регулювання достатності капіталу банку з боку регулюючих органів, персоналу банку з метою обмеження ступеня ризику, захисту інтересів клієнтів і партнерів банку.

Для оцінки й регулювання достатності капіталу банку використовуються такі методи: нормативний метод, метод лівериджу (важеля), метод порівняльного аналізу показників (коефіцієнтний метод), метод експертних оцінок.

Відповідно до **нормативного методу** оцінка і регулювання достатності капіталу банку здійснюється НБУ через установлення мінімального розміру статутного капіталу та нормативів капіталу для комерційних банків. Мінімальний розмір статутного капіталу комерційного банку на момент реєстрації не може бути менше 10 мільйонів євро. НБУ встановлено такі нормативи капіталу:

- мінімального розміру регулятивного капіталу Н1;
- адекватності регулятивного капіталу Н2;
- адекватності основного капіталу Н3.

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу Н1 регулює абсолютну величину капітальної бази банку, але не враховує співвідношення

капіталу й активів банку, а також рівень ризикованості активних операцій.

Базою для розрахунку нормативів капіталу є регулятивний капітал. Показник регулятивного капіталу дозволяє визначити розмір капіталу банку, який коригується на різноманітні статті балансу, що характеризують банківські ризики. *Регулятивний капітал* містить у собі основний капітал (капітал 1-го рівня) і додатковий капітал (капітал 2-го рівня). Для розрахунку розміру регулятивного капіталу банку загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на суму відрахувань, яка включає в собі:

а) балансову вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим доходом, випущених банком, у торговому портфелі банку й у портфелі банку на продаж (зменшену на суму фактично сформованого резерву за пайовими цінними паперами у портфелі банку на продаж, що враховуються за собівартістю);

б) суму вкладень у капітал асоційованих і дочірніх установ, а також вкладень у капітал інших установ у розмірі 10 і більше процентів їхнього статутного капіталу (зменшену на суму фактично сформованого резерву за цими вкладеннями);

в) балансову вартість акцій (паїв) власної емісії, прийнятих для забезпечення наданих банком кредитів (інших вкладень);

г) суму перевищення загальної суми операцій, здійснених щодо одного контрагента, понад установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7);

г) суму перевищення загальної суми операцій щодо одного інсайдера понад установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитів, гарантій і поручительств, виданих одному інсайдеру (Н9);

д) суму операцій, здійснених з інсайдерами (пов'язаними особами) на більш сприятливіших за звичайні умовах;

е) суму коштів, що вкладені в інші банки на умовах субординованого боргу.

є) балансову вартість цінних паперів у торговому портфелі банку, крім цінних паперів, які перебувають у власності банку:

- не більше одного року справедлива вартість яких визначається за даними оприлюднення котирувань цінних паперів на фондових біржах;

- не більше 181 дня, справедлива вартість яких не може бути визначена банком за даними оприлюднених котирувань цінних паперів на фондових біржах.

Основний капітал (капітал 1-го рівня) є найбільш стабільним, не підлягає передачі, перерозподілу і повинен цілком покривати поточні збитки.

Він містить у собі такі елементи:

а) фактично сплачений зареєстрований статутний капітал;

б) додаткові внески акціонерів у статутний капітал;

в) фінансова допомога акціонерів банку;

Фінансова допомога акціонерів (суми безповоротної фінансової допомоги, прощення кредитів, вкладів (депозитів), субординованого боргу тощо) може включатися до основного капіталу банку після отримання дозволу

Національного банку за таких умов:

кошти отримані в грошовій формі та є безповоротними;
кошти не є кредитними, а є власними коштами акціонерів;
структура власності банку відповідає вимогам щодо її прозорості, установленим Національним банком.

Для отримання дозволу банк подає до структурного підрозділу Національного банку, що здійснює нагляд за діяльністю банку, такі документи:

клопотання про можливість уключення фінансової допомоги акціонерів до основного капіталу банку;

письмове запевнення акціонерів, що джерелом походження фінансової допомоги є власні кошти акціонерів банку.

Національний банк приймає рішення про відмову в наданні банку дозволу на включення фінансової допомоги акціонерів до основного капіталу, якщо:

подані банком документи не відповідають вимогам цього пункту;
структура власності банку визнана непрозорою або щодо структури власності банку здійснюється перевірка документів на відповідність вимогам щодо прозорості згідно з нормативно-правовими актами Національного банку.

Рішення про надання дозволу на включення фінансової допомоги акціонерів до основного капіталу банку/відмову в наданні такого дозволу приймає Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем (далі - Комітет з питань нагляду) протягом місяця із дня отримання документів, передбачених цим пунктом.

г) прибуток, спрямований на збільшення статутного капіталу;

г') розкриті резерви, що створені чи збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку та оприлюднені банком у фінансовій звітності:

- емісійні різниці. Емісійні різниці (емісійний дохід) - сума перевищення надходжень, отриманих емітентом від емісії (випуску) власних акцій (інших корпоративних прав), над номінальною вартістю таких акцій (інших корпоративних прав) (під час їх первинного розміщення);

- резервні фонди, що створюються відповідно до законів України (резервний фонд);

- загальні резерви, що створюються під невизначений ризик при проведенні банківських операцій

- інші фонди банку.

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

відрахування до резервів і фондів здійснено з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання;

призначення резервів та фондів і рух коштів по цих резервах і фондах окремо розкрито в оприлюднених звітах банку;

фонди мають бути в розпорядженні банку з метою необмеженого і негайного їх використання для покриття збитків;

будь-яке покриття збитків за рахунок резервів та фондів проводиться лише через рахунок прибутків та збитків;

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

нематеріальних активів за мінусом суми зносу;

капітальних вкладень у нематеріальні активи;

збитків минулих років;

збитків поточного року;

збитків від операцій з акціонерами, що отримані після 04 червня 2016 року.

Додатковий капітал (капітал 2-го рівня) має менш постійний характер, ніж основний капітал, і його розмір піддається змінам. Він містить у собі такі елементи:

а) результат переоцінки основних засобів, що включався до суми регулятивного капіталу банків за станом на 31.12.2010 р.;

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

нарахованих доходів, неотриманих понад 30 днів із дати їх нарахування, строк сплати яких не настав (крім доходів за цінними паперами, які віднесені до I групи активів зі ступенем ризику 0 відсотків згідно з вимогами цієї Інструкції), зменшених на суму сформованих резервів за цими доходами;

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

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

Прибутки та збитки від операцій з акціонерами, що отримані до 04 червня 2016 року, включаються до регулятивного капіталу банку в складі результату поточного та звітного років;

в) субординований борг, що враховується до капіталу (субординований капітал);

г) нерозподілений прибуток минулих років.

Субординований капітал включає кошти, що залучені від юридичних осіб - резидентів і нерезидентів, як у національній, так і в іноземній валюті на умовах субординованого боргу. *Субординований борг* – це звичайні не забезпечені банком боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до договору не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років, а у випадку банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів. Сума субординованого боргу, включеного до капіталу, щорічно зменшується на 20 відсотків її первинного розміру протягом п'яти останніх років дії договору.

Субординований борг може включатися до капіталу банку після отримання дозволу Національного банку.

Банки мають право залучати субординований борг від юридичних і

фізичних осіб як резидентів, так і нерезидентів (Інвесторів) у грошовій формі як у національній, так і в іноземній вільно конвертованій валюті 1-ї групи Класифікатора іноземних валют та банківських металів, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 04.02.1998 р. №34 (у редакції постанови Правління Національного банку України від 19 квітня 2016 року №269) (далі - іноземна валюта), та в банківських металах (золото в стандартних та/або мірних зливках із фізичною поставкою до банку) (далі - кошти на умовах субординованого боргу) з подальшим урахуванням цих коштів до капіталу банку (капіталу 2-го рівня).

Приймаючий або перехідний банк також можуть залучати кошти на умовах субординованого боргу від Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у порядку.

Мінімальна сума залучених коштів на умовах субординованого боргу шляхом випуску боргових цінних паперів складає 100 тис. грн. У випадку залучення коштів на умовах субординованого боргу від однієї особи в сумі більшій ніж 2 млн. грн. кошти залучаються шляхом укладення прямих договорів.

Кошти на умовах субординованого боргу можуть включатися в капітал банку після одержання дозволу НБУ у випадку відповідності їхнім таким критеріям:

- є незабезпеченими, субординованими і цілком сплаченими;
- не можуть бути погашені за ініціативою власника;
- можуть вільно брати участь у покритті збитків без пред'явлення банку вимоги щодо припинення торговельних операцій;
- дозволяють відстрочити обслуговування зобов'язань щодо сплати відсотків при недостатньому рівні прибутковості банку.

Загальний розмір додаткового капіталу банку не може бути більше, ніж 100% основного капіталу. Розмір субординованого капіталу не може перевищувати 50% основного капіталу.

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

а) балансову вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим прибутком, що випущені банками, у торговому портфелі банку та у портфелі банку на продаж;

б) балансову вартість інвестицій в асоційовані та дочірні компанії, а також балансову вартість вкладень у капітал інших установ у розмірі 10 і більше відсотків їх статутного капіталу;

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

г) балансову вартість вкладень в інші банки на умовах субординованого боргу;

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

д) балансову вартість цінних паперів, що не перебувають в обігу на

фондових біржах (у тому числі, торгівля яких на фондових біржах заборонена законодавством України), у торговому портфелі банку;

е) балансову вартість цінних паперів недиверсифікованих інвестиційних фондів.

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

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1), що отримав банківську ліцензію після 11 липня 2014 року, має становити 500 мільйонів гривень.

Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку (Н1), що отримав банківську ліцензію до 11 липня 2014 року, має становити:

120 мільйонів гривень - до 17 червня 2016 року;

200 мільйонів гривень - з 11 липня 2017 року;

300 мільйонів гривень - з 11 липня 2018 року;

400 мільйонів гривень - з 11 липня 2019 року;

450 мільйонів гривень - з 11 липня 2020 року;

500 мільйонів гривень - з 11 липня 2024 року.

Норматив адекватності регулятивного капіталу (платоспроможності) Н2 відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку; і навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори/вкладники банку.

Банку забороняється виплачувати дивіденди чи розподіляти капітал банку в будь-якій формі, якщо така виплата чи розподіл призведе до порушення нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу.

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу визначається як співвідношення регулятивного капіталу до сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зважених за ступенем кредитного ризику після їх зменшення на суму:

сформованих відповідних резервів за активними банківськими операціями;

забезпечення у вигляді безумовного зобов'язання або грошового покриття;

необтяжених облігацій внутрішньої державної позики, що рефінансуються Національним банком, та боргових цінних паперів, емітованих Національним банком, придбаних за операціями репо (але не більше ніж сума за окремою операцією, яка включається до розрахунку цього нормативу) з переходом права власності на такі цінні папери.

Під час розрахунку Н2 до сумарних активів і певних позабалансових інструментів додається сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами.

Для розрахунку адекватності регулятивного капіталу банку його активи

поділяються на групи за ступенем ризику та підсумовуються з урахуванням відповідних коефіцієнтів зваження:

а) I група активів зі ступенем ризику 0 відсотків:

готівкові кошти;

банківські метали;

кошти в Національному банку;

боргові цінні папери, емітовані Національним банком;

боргові цінні папери органів державної влади;

активи за операціями з Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Європейським банком реконструкції та розвитку, Міжнародною фінансовою корпорацією;

активи, які забезпечені гарантією Кабінету Міністрів України, наданою відповідно до закону про Державний бюджет України на відповідний рік, у порядку, передбаченому Бюджетним кодексом України (далі - державні гарантії) (облігації Державної іпотечної установи та боргові цінні папери підприємств, розміщення яких здійснюється під державні гарантії; кредити, надані органам державної влади та суб'єктам господарювання під державні гарантії, кредити, надані головним розпорядником коштів державного бюджету та головним розпорядником коштів місцевих бюджетів під державні гарантії, для здійснення капітальних видатків);

зобов'язання з кредитування, які надані клієнтам та за якими банк не бере на себе ризик;

валюта та банківські метали до отримання за купленими опціонними контрактами з метою хеджування;

нараховані доходи за активами, які віднесені до цієї групи активів;

б) II група активів із ступенем ризику 10 відсотків:

короткострокові та довгострокові кредити, що надані органам державної влади;

нараховані доходи за кредитами, що надані органам державної влади;

в) III група активів зі ступенем ризику 20 відсотків:

боргові цінні папери органів місцевого самоврядування, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

боргові цінні папери органів місцевого самоврядування в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

нараховані доходи за борговими цінними паперами органів місцевого самоврядування, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

кошти до запитання, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

нараховані доходи за коштами до запитання, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

депозити овернайт, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

інші короткострокові депозити, що розміщені в банку, який має

офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

нараховані доходи за депозитами овернайт, іншими короткостроковими депозитами, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

кредити овердрафт, овернайт та інші короткострокові кредити, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

нараховані доходи за кредитами овердрафт, овернайт та іншими короткостроковими кредитами, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

валюта та банківські метали, які куплені за умовами спот у банку-контрагента, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

г) IV група активів зі ступенем ризику 35 відсотків:

іпотечні кредити, що надані фізичним особам та включаються до складу іпотечного покриття, яке відповідає вимогам законодавства України, за іпотечними облігаціями, емітованими фінансовою установою, більше ніж 50 відсотків корпоративних прав якої належить державі та/або державним банкам, за умови наявності документального підтвердження спроможності позичальника погашати борг грошовими коштами, джерела походження яких не пов'язані із заставою, уключаючи нараховані доходи за такими кредитами;

г) V група активів зі ступенем ризику 50 відсотків:

кошти до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;

нараховані доходи за коштами до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;

депозити овернайт, які розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;

короткострокові та довгострокові кредити, що надані органам місцевого самоврядування;

нараховані доходи за кредитами, що надані органам місцевого самоврядування;

гарантійні депозити в інших банках (покриті);

зобов'язання з кредитування, які надані банкам;

валюта та банківські метали, які куплені за форвардними контрактами;

активи до одержання;

валюта та банківські метали, які куплені за умовами спот у банку-контрагента, що не належить до інвестиційного класу;

кредити овернайт, які надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу;

валюта та банківські метали до отримання за іншими опціонними контрактами;

дисконт/премія до отримання за форвардними валютними контрактами;

хеджовані процентні доходи майбутніх періодів в іноземній валюті;

витрати майбутніх періодів, які хеджовані;

іпотечні кредити, що надані фізичним особам у національній валюті та повністю забезпечені заставою нерухомого майна житлового призначення, яке належить позичальнику на праві власності та є вільним від будь-яких обмежень речових прав на нерухоме майно, уключаючи нараховані доходи за такими кредитами;

іпотечні облігації, емітовані фінансовою установою, більше ніж 50 відсотків корпоративних прав якої належить державі та/або державним банкам, уключаючи нараховані доходи за такими облігаціями;

д) VI група активів із ступенем ризику 100 відсотків:

прострочені нараховані доходи за коштами на вимогу в інших банках;

прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані органам державної влади та місцевого самоврядування;

короткострокові вклади (депозити), що розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;

нараховані доходи за строковими вкладками (депозитами), що розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;

довгострокові вклади (депозити), що розміщені в інших банках;

гарантійні депозити в інших банках (непокриті) за даними аналітичного обліку;

прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за строковими вкладками (депозитами), що розміщені в інших банках;

кредити овердрафт, кошти за операціями репо та інші короткострокові кредити, які надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу;

довгострокові кредити, що надані іншим банкам;

нараховані доходи за кредитами, що надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу;

фінансовий лізинг (оренда), що наданий іншим банкам;

прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані іншим банкам;

кредити, що надані суб'єктам господарювання;

нараховані доходи за кредитами, що надані суб'єктам господарювання;

прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані суб'єктам господарювання;

дебіторська заборгованість за операціями з банками та за операціями з клієнтами банків;

транзитний рахунок за операціями, здійсненими платіжними картками через банкомат;

прострочена заборгованість за кредитами, які надані органам державної влади та місцевого самоврядування;

кредити, які надані фізичним особам;

нараховані доходи за кредитами, які надані фізичним особам;

прострочена заборгованість та прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані фізичним особам;

акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж;

боргові цінні папери, випущені банками, небанківськими фінансовими установами та нефінансовими підприємствами, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

нараховані доходи за акціями та іншими цінними паперами з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж;

нараховані доходи за борговими цінними паперами в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

прострочені нараховані доходи за борговими цінними паперами в портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

товарно-матеріальні цінності;

основні засоби;

інші активи банку;

зобов'язання за всіма видами гарантій (акцептами, авалями);

непокриті акредитиви;

цінні папери до отримання за операціями андеррайтингу;

інші зобов'язання, що надані клієнтам.

Сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами розраховується на звітну дату в гривневому еквіваленті в такій послідовності:

визначається відкрита валютна позиція банку (довга або коротка) за кожною іноземною валютою та банківським металом. До розрахунку валютної позиції включається сума балансової вартості придбаних облігацій внутрішніх державних позик з індексованою вартістю, які оцінюються та відображаються в бухгалтерському обліку за справедливою вартістю, зменшена на розмір нарахованого купонного доходу, за кодом тієї валюти, відповідно до змін курсу якої здійснюється індексація їх номінальної вартості;

визначаються окремо сума довгих валютних позицій банку в усіх іноземних валютах та сума коротких валютних позицій банку в усіх іноземних валютах;

визначається сума відкритої валютної позиції в усіх банківських металах;

визначається більша сума довгих або коротких відкритих валютних позицій банку в усіх іноземних валютах;

до більшої суми (довгої або короткої) відкритої валютної позиції банку в усіх іноземних валютах додається сума відкритої валютної позиції банку в усіх банківських металах (без урахування знаку). Отримане значення є сукупною сумою відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами.

Для діючих банків Н2 повинен бути не менше, ніж 10 %. Для банків, що починають операційну діяльність, Н2 має складати: протягом першого року зі дня одержання ліцензії – 15%; протягом наступного року – не менше 12%; далі – не менше 10%.

Норматив адекватності основного капіталу Н3 установлюється з метою визначення здатності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачених збитків, що може зазнати банк у процесі своєї діяльності в

зв'язку з наявністю різноманітних ризиків.

НЗ розраховується як відношення основного капіталу до загальних активів та позабалансових зобов'язань, зважених на відповідні коефіцієнти кредитного ризику. Значення НЗ повинно бути не менше 7%.

Банк формує буфери капіталу, а саме: буфер запасу (консервації) капіталу, контрциклічний буфер.

Банк формує буфери капіталу понад нормативне значення нормативу достатності основного капіталу (НЗ).

Буфер запасу (консервації) капіталу розраховується від загального обсягу ризику.

Банк формує буфер запасу (консервації) капіталу починаючи з:

01 січня 2020 року - у розмірі 0,625 відсотка;

01 січня 2021 року - у розмірі 1,25 відсотка;

01 січня 2022 року - у розмірі 1,875 відсотка;

01 січня 2023 року - у розмірі 2,5 відсотка.

Контрциклічний буфер капіталу розраховується від загального обсягу ризику в розмірі 0 - 2,5 відсотка.

Розмір контрциклічного буфера капіталу встановлюється за рішенням Правління Національного банку в разі значної кредитної активності банків із урахуванням ризиків, пов'язаних із надмірним зростанням кредитування. Зазначена інформація завчасно розміщується на сторінці Офіційного інтернет-представництва Національного банку та має містити відомості, зокрема щодо розміру буфера, дати запровадження буфера в установленому розмірі.

Недоліками нормативного методу є:

- він не враховує розходження банків за складом клієнтури, обсягами й структурою активів і пасивів, стратегічними цілями банків та іншими факторами;

- труднощі при оцінці надійності банку інвесторами і вкладниками;

- можливість зниження прибутковості банку у зв'язку з переорієнтацією банку на користь менш ризикованих активів.

Метод лівериджу (важеля) полягає у встановленні нормативу співвідношення власних і залучених коштів банку. До 1998 р. НБУ використовував цей метод для розрахунку оціночного показника достатності капіталу банку. Наприклад, в США в 1983 р. норматив співвідношення капіталу до залучених коштів становив 3 % [26]. Метод лівериджу має такі недоліки:

- не проводиться диференціація між різними видами капіталу;

- не враховується рівень ризикованості активних операцій;

- не беруться до уваги позабалансові зобов'язання та пов'язаний з ними ризик.

У сучасній банківській практиці цей метод може використовувати як допоміжний, паралельно з іншими методами.

Метод порівняльного аналізу показників (коефіцієнтний метод) заснований на використанні системи коефіцієнтів, які визначаються самостійно банком або регулюючим органом (нормативні значення чи границі не встановлюються). Виявляються тенденції зміни показників, їхні значення

порівнюються з аналогічними значеннями інших банків або зі середньогалузевими значеннями.

Найбільш часто використовуються такі показники: відношення капіталу до сукупних активів, капіталу до сукупних пасивів, капіталу до сукупних депозитних зобов'язань, капіталу до ризикованих активів (крім готівки і цінних паперів) та ін.

Недоліки методу: відсутність єдиної системи коефіцієнтів і також припустимих значень для банківської системи в цілому і окремих груп банків; трудомісткість проведення аналізу.

Метод експертних оцінок ґрунтується на висновках експертів про достатність капіталу банку для ефективного управління, про рівень прибутковості й ліквідності, динаміку депозитної бази, структуру балансу, ризикованість активних операцій, регіональні особливості ринку. Достоїнство методу – урахування конкретних ринкових умов, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Недоліком є суб'єктивність оцінок.

5.4 Методи поповнення капіталу банку

Головна мета управління банківським капіталом полягає в залученні та підтримці розміру капіталу в обсязі, достатньому для розширення діяльності й створення захисту від ризиків. Величина капіталу визначає обсяги активних операцій банку, розмір депозитної бази, можливості запозичення коштів на фінансових ринках, максимальні розміри наданих кредитів, величину відкритої валютної позиції та інші важливі показники, які істотно впливають на діяльність банку. За цих умов для українських банків актуальними залишаються питання нарощування капітальної бази, тому основне завдання управління капіталом полягає в пошуку джерел для його поповнення.

У банківській практиці використовуються два методи поповнення капіталу банку: метод внутрішніх джерел поповнення капіталу; метод зовнішніх джерел поповнення капіталу.

Відповідно до **методу внутрішніх джерел** поповнення капіталу головним джерелом зростання капіталу є нерозподілений прибуток банку, а способом використання – реінвестування прибутку.

Реінвестування прибутку передбачає спрямування прибутку, що залишається в розпорядженні банку після розподілу в резервні фонди і виплати дивідендів акціонерам, на поповнення капіталу банку. Це – найбільш зручний і порівняно дешевий спосіб формування капіталу банку, що прагне розширити свою діяльність.

Чистий прибуток банку, що залишився в його розпорядженні після виплати податків, може бути спрямований на виконання таких основних завдань:

- формування резервних фондів у розмірі, достатньому для захисту від ризиків;
- забезпечення певного рівня дивідендних виплат;

- достатнє фінансування діяльності банку.

Для забезпечення фінансової стійкості, зменшення вірогідності банкрутства банки зобов'язані формувати резервний фонд (резервний капітал), який призначений для покриття непередбачених збитків по всіх статтях активів й позабалансових зобов'язань, виплату дивідендів за привілейованими акціями та процентів за облігаціями в разі недостатності звичайних джерел фінансування.

Резервний капітал формується в порядку, установленому загальними зборами учасників (засновників, акціонерів). Однак розмір резервного капіталу та щорічних відрахувань до нього від чистого прибутку не можуть бути меншими, ніж це встановлено законодавчо. Мінімальний розмір резервного капіталу не може бути меншим 25% регулятивного капіталу (але не менше 25% зареєстрованого статутного капіталу), а розмір відрахувань – меншим 5% чистого прибутку.

Якщо діяльність банку створює загрозу інтересам вкладників та інших кредиторів банку, то НБУ має право вимагати від банку збільшення розміру резервного капіталу та щорічних відрахувань до нього.

Якщо внаслідок діяльності банку розмір регулятивного капіталу зменшився до суми, що є меншою, ніж розмір статутного капіталу, то щорічні відрахування до резервного капіталу мають становити 5% від чистого прибутку банку до досягнення ними 25% статутного капіталу.

Під час формування резервного капіталу актуальним є питання про розмір відрахувань до нього від чистого прибутку. Прискорені розміри відрахувань з метою найшвидшого створення резервного капіталу можуть істотно знизити розмір прибутку, що використовується на виплату дивідендів, негативно вплинути на вартість акцій та подальше формування статутного капіталу банку. Занадто низькі розміри відрахувань від прибутку збільшують термін формування резервного капіталу і можуть негативно вплинути на фінансову стійкість банку. Тому банки застосовують, як правило, змішаний порядок формування резервного капіталу, коли протягом кількох років здійснюються підвищені розміри відрахувань від прибутку, а потім встановлюються помірні чи невеликі розміри відрахувань до досягнення встановленої величини цього капіталу.

Складовою капіталу банку, яка формується за рахунок відрахувань від чистого прибутку, є *загальні резерви*, що створюються для відшкодування можливих непередбачених ризиків, які можуть реалізуватися в майбутньому. Загальні резерви формуються за рішенням і в порядку, визначеному вищим органом управління банком з урахуванням вимог чинного законодавства. Відрахування до загальних резервів здійснюється з чистого прибутку банку.

Дивідендна політика банку значно впливає на можливості розширення капітальної бази банку за рахунок внутрішніх, а також і зовнішніх джерел. Тому одним з основних завдань дивідендної політики і менеджменту капіталу банку є визначення оптимального співвідношення між величиною реінвестованого прибутку і розміром дивідендних виплат акціонерам банку.

Низький рівень дивідендів приводить до зниження ринкової вартості

акцій, може спричинити відтік акціонерного капіталу банку, відлякує потенційних інвесторів. Високий рівень дивідендів приваблює акціонерів, але сповільнює процес накопичення капіталу банку і стримує зростання обсягу активних операцій, підвищує загальний рівень банківських ризиків.

Розрізняють такі типи дивідендної політики банків: консервативний, помірний, агресивний. Кожному типу відповідають конкретні методи визначення дивідендів.

Консервативному типу дивідендної політики відповідають залишковий метод та метод постійного розміру дивідендних виплат.

Сутність залишкового методу полягає в тому, що розмір прибутку для виплати дивідендів визначається як залишок після задоволення інвестиційних можливостей банку. Перевага методу – забезпечення високих темпів розвитку банку, підвищення його фінансової стійкості. Недолік – нестабільність розмірів дивідендних виплат, що негативно впливає на формування ринкової вартості акцій та імідж банку.

Сутність методу постійного розміру дивідендних виплат полягає в стабільності суми дивідендних виплат протягом тривалого проміжку часу. Перевага методу – створення у власників почуття впевненості в стабільності розміру поточного прибутку незалежно від різних чинників, стабільність котирування акцій на ринку цінних паперів. Недолік – слабкий взаємозв'язок між дивідендами та фінансовими результатами діяльності банку. Для зменшення впливу зазначеної вади стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється, як правило, на відносно низькому рівні.

Помірному типу дивідендної політики відповідає метод постійної та змінної частин дивіденду. Сутність цього методу полягає в регулярності стабільних, невеликих за розміром дивідендів у тісному взаємозв'язку з результатами фінансової діяльності банку, що дає змогу збільшувати розмір дивідендних виплат у період ефективної роботи банку. Недоліком цього методу є зниження ринкової вартості акцій у випадку тривалої виплати мінімальних розмірів дивідендів, а також те, що він може ефективно застосовуватися банками з нестабільними в динаміці розмірами прибутку.

Агресивний тип дивідендної політики реалізується шляхом застосування методу стабільного приросту дивідендів та методу постійного коефіцієнта виплат.

Перший метод передбачає стабільне зростання дивідендних виплат у розрахунку на одну акцію шляхом встановлення, як правило, фіксованого розміру процента приросту дивідендних виплат до їх розміру в попередньому періоді. Перевага цього методу – забезпечення високої ринкової вартості акцій банку та формування його позитивного іміджу серед потенційних інвесторів про додаткових емісіях. Недолік методу – відсутність еластичності в його застосуванні, скорочення інвестиційної діяльності та погіршення фінансового стану банку за умови збільшення темпу зростання коефіцієнта дивідендних виплат.

Метод постійного коефіцієнта виплат передбачає дотримання встановлених пропорцій розподілу отриманого прибутку між акціонерами

(засновниками) та банком, тобто співвідношення між прибутком, який споживається, та капіталізується. Переваги методу – простота формування фонду дивідендів тісний зв'язок дивідендних виплат з розміром одержаного банком прибутку. Основний недолік – нестабільність дивідендних виплат на одну акцію внаслідок нестабільності суми сформованого прибутку, що впливає на коливання ринкової вартості акцій та свідчить про високу ризикованість діяльності банку. Цей метод можуть застосовувати лише банки зі стабільним прибутком.

На думку ряду авторів, оптимальною дивідендною політикою є така, що максимізує ринкову вартість акцій банку, тобто забезпечує прибутковість акцій на рівні не нижчому прибутковості інших видів інвестицій з аналогічним рівнем ризику.

Слід пам'ятати, що рішення про форму виплати дивідендів (грошова, негрошова у вигляді корпоративних прав, змішана) приймають загальні збори учасників банку, при цьому вона може суттєво вплинути на розмір капіталу банку.

Крім типу дивідендної політики, на розмір капіталу банку впливають обмеження, установлені банківським законодавством на виплату дивідендів, а також порядок оподаткування дивідендів.

Законодавством України встановлені такі законодавчі обмеження на виплату дивідендів:

- банку забороняється виплачувати дивіденди, якщо така виплата призведе до порушення нормативу адекватності регулятивного капіталу;
- якщо за попередній рік діяльність банку була неприбутковою, банку дозволяється виплачувати дивіденди на суму, що не перевищує 50 % від різниці між капіталом банку і рівнем регулятивного капіталу.

Суттєво впливає на розмір та структуру власного капіталу порядок оподаткування дивідендів, а саме:

- емітент, що виплачує дивіденди, нараховує та утримує податок на прибуток на дивіденди в розмірі 25% від нарахованої суми виплат незалежно від того, чи є емітент платником податку на прибуток. Крім того, слід мати на увазі, що у разі прийняття рішення про виплату дивідендів емітент корпоративних прав провадить дивідендні виплати власникові таких прав пропорційно частці його в статутному капіталі емітента незалежно від того, чи була діяльність емітента прибутковою протягом звітного періоду за наявності інших власних джерел для виплати дивідендів;
- податок на прибуток на дивіденди не застосовується у разі виплати дивідендів у вигляді акцій (паїв), емітованих банком, за умови, що така виплата ніяким чином не змінює пропорції участі всіх акціонерів у статутному капіталі емітента.

Перевага методу реінвестування прибутку: незалежність від кон'юнктури ринку, відсутність витрат на залучення капіталу ззовні, а також загрози втрати контролю за банком з боку акціонерів.

Недоліки методу:

- повне оподаткування джерела поповнення капіталу;

- наявність і необхідність вирішення об'єктивної проблеми зменшення дивідендів у зв'язку з посиленням конкуренції і зниженням прибутковості банківської діяльності, що може призвести до знецінювання акцій банку;

- стримування нарощування капіталу банку.

Ці недоліки змушують менеджерів до пошуку зовнішніх джерел поповнення капіталу банку.

Метод зовнішніх джерел поповнення капіталу передбачає залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел. Особливості організаційно-правової форми банку впливають на можливості мобілізації зовнішніх джерел для поповнення статутного капіталу банку. Згідно із Законом України «Про банки та банківську діяльність», банки в Україні створюються у формі публічного акціонерного товариства (ПАТ) або кооперативного банку.

За цих умов залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел можливо декількома способами:

- шляхом емісії акцій (для банків у формі ПАТ);
- шляхом формування статутного капіталу за рахунок паїв власників (для кооперативних банків);
- шляхом випуску субординованих зобов'язань;
- шляхом продажу активів, оренди нерухомості, бонусної емісії.

Емісія акцій банком у формі ПАТ може здійснюватися шляхом додаткового випуску акцій або шляхом збільшення номінальної вартості акцій.

Перевагами *додаткового випуску акцій* для ПАТ є: можливість мобілізації значних додаткових фінансових ресурсів; розширення кола акціонерів і можливість залучення нових акціонерів – стратегічних партнерів банку; зменшення частки дрібних акціонерів, що не впливають на управління ПАТ. Однак, додатковий випуск акцій, пов'язаний з високими витратами на його реалізацію, може привести до втрати контролю над ПАТ з боку старих акціонерів, значного зростання ризику зниження доходів на акцію, труднощів із розміщенням акцій на ринку.

Збільшення номінальної вартості акцій ПАТ може здійснюватися шляхом доплати кожним акціонером суми до нового номіналу або шляхом капіталізації прибутку. Перевагою методу є те, що через збільшення номінальної вартості акцій не змінюється частка акціонерів і ступінь їхнього контролю за АТ. Однак, його застосування обмежується фінансовими можливостями старих акціонерів або банку. Крім того, при цьому не розширюється коло акціонерів і клієнтів банку.

Переваги **поповнення капіталу банку за рахунок випуску субординованих зобов'язань** обумовлені тривалим періодом використання цих зобов'язань (понад 5 років), можливістю їхнього конвертування в акції, меншим ступенем ризику і відносною дешевизною в порівнянні з акціями (процентні виплати за ними відносять на витрати банку), пріоритетністю в черговості виплат у порівнянні з виплатами акціонерам у разі банкрутства банку. Однак, дане джерело в умовах України доступне тільки великим банкам, що користуються довірою інвесторів. Діють законодавчі обмеження, відповідно до яких, зокрема, право випускати конвертовані облігації банки мають тільки

за умови повної оплати раніше випущених акцій та ін. Крім того, випуск субординованих зобов'язань може призвести до зниження фінансової стійкості банку і, як наслідок, негативно вплинути на вартість його акцій.

Для поповнення капіталу банки можуть здійснювати такі операції, як **продаж активів** (будинків, споруд, офісів), що належать банку, використання **поворотного лізингу** (продаж активів з одночасною довгостроковою їх орендою у нових власників). Також може бути використаний такий спосіб, як **бонусна емісія** – операція капіталізації резервів і дооцінювання активів. Вона полягає в тому, що на суму дооцінки основних засобів (різниці між їхньою ринковою і балансовою вартістю) випускаються акції, що безкоштовно розподіляються між акціонерами банку. Бонусна емісія збільшує розмір капіталу, не розмиваючи власності і не підвищуючи ризику втрати контролю над банком з боку акціонерів.

Вибір способу залучення капіталу із внутрішніх і зовнішніх джерел повинен ґрунтуватися на результатах глибокого фінансового аналізу альтернативних варіантів. Необхідно оцінити вартість залучення й ризик, пов'язаний з кожним джерелом, зокрема виконання нормативних вимог НБУ, доступність джерел, а також довгострокові перспективи та наслідки їхнього використання. При цьому критерієм вибору варіанту може бути максимізація прибутку на 1 звичайну акцію за умови дотримання банком нормативів капіталу.

Для ефективного управління капіталом банкам необхідно планувати свою діяльність щодо поповнення капіталу.

Процес планування містить у собі такі етапи:

- розробка загального фінансового плану діяльності банку;
- визначення величини капіталу, необхідної для розширення активних операцій, підвищення їхньої ризикованості;
- визначення величини капіталу, яку банк може залучити за рахунок реінвестування прибутку;
- оцінка і вибір найбільш прийняттого зовнішнього джерела поповнення капіталу.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає роль капіталу в діяльності комерційного банку?
2. Які функції виконує капітал банку?
3. Чим обумовлена необхідність управління капіталом банку?
4. У чому полягає основна мета управління капіталом банку?
5. Назвіть основні об'єкти управління капіталом банку.
6. Які напрямки передбачає управління капіталом банку?
7. Назвіть основні методи визначення вартості капіталу банку.
8. У чому полягає сутність та особливості методу балансової вартості?
9. У чому полягає сутність та особливості методу ринкової вартості?
10. У чому полягає сутність та особливості методу бухгалтерських процедур?

11. Що визначає достатність капіталу банку?
12. Які методи використовуються для оцінки і регулювання достатності капіталу банку?
13. Як розраховується регулятивний капітал комерційного банку?
14. Які нормативи капіталу встановлені НБУ для комерційних банків?
15. Надайте класифікацію методів поповнення капіталу банку.
16. У чому полягає сутність та особливості реінвестування прибутку як джерела поповнення капіталу банку?
17. Як впливає тип дивідендної політики на можливість нарощування капітальної бази комерційного банку?
18. У чому полягає сутність та особливості емісії акцій банками у формі ВАТ як джерела поповнення капіталу банку?
19. У чому полягають переваги випуску банком субординованих зобов'язань?
20. Як можна використовувати продаж та лізинг активів, бонусну емісію з метою поповнення капіталу банку?

ЛЕКЦІЯ №6

ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

- 6.1 Управління залученими коштами.**
- 6.2 Управління позиковими коштами.**
- 6.3. Позабалансові джерела ресурсів банку.**

Рекомендована література: [1-3, 6-13, 16-17, 20, 23, 28]

Основні терміни і поняття: управління залученими коштами; середня процентна ставка; базова депозитна ставка; недепозитні джерела; міжбанківські кредити; рефінансування; кількісний тендер; процентний тендер; операції «репо»; забалансове фінансування; сек'юритизація активів; продаж позик; надання банківських гарантій.

6.1 Управління залученими коштами

Залучені кошти (депозитні зобов'язання) – основне джерело формування банківських ресурсів, їхня частка складає не менш 75% ресурсної бази банку. До *залучених коштів* відносяться залишки коштів на поточних рахунках клієнтів, ощадні вклади населення (до запитання й термінові), термінові депозити фізичних і юридичних осіб, залишки коштів на кореспондентських

рахунках в інших банках, залишки коштів на інших депозитних рахунках .

За економічним змістом депозити поділяються на такі групи:

- депозити до запитання;
- строкові депозити;
- ощадні вклади;
- засоби, залучені шляхом випуску ощадних та депозитних сертифікатів.

Метою управління залученими коштами (депозитними зобов'язаннями) є залучення достатнього обсягу коштів клієнтів з найменшими витратами для фінансування активних операцій банку за умови дотримання нормативного рівня ліквідності та резервних вимог НБУ.

Розрізняють дві групи **методів управління залученими коштами**: цінові та нецінові.

Цінові методи ґрунтуються на застосуванні банками процентної ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні кошти. Підвищення ставки дозволяє банку залучити додаткові ресурси, і, навпаки, банк, що має надлишок ресурсів і обмежені можливості їхнього прибуткового розміщення, нерідко змушений знижувати процентні ставки.

Нецінові методи полягають у використанні різних прийомів залучення клієнтів, що безпосередньо не пов'язані з установленням депозитних ставок. Вони ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень ринку, вивченні потреб клієнтів і пов'язані з розробкою нових банківських продуктів, які пропонуються клієнтам.

Зараз банками найбільш широко використовуються такі нецінові методи: реклама; підвищення якості обслуговування клієнтів; розширення спектра пропонованих послуг; комплексне обслуговування; надання додаткових видів безкоштовних послуг; розташування філій і відділень у місцях, максимально наближених до клієнтів; пристосування графіка роботи банку до потреб клієнтів; проведення серед клієнтів лотерей і розіграшів; безкоштовне розсилання виписок із рахунків; відкриття депозитів новонародженим як подарунок банку; устаткування безкоштовних автомобільних стоянок біля банку; розміщення банкоматів у місцях скупчення людей; проведення безготівкових розрахунків за допомогою пластикових карток; розсилання клієнтам поздоровлень і подарунків до свят від імені керівництва банку та ін.

У цілому використання нецінових методів вимагає певних (іноді значних) витрат. Тому при виборі методів необхідно провести порівняльний аналіз витрат, пов'язаних із підвищенням депозитної ставки, і витрат на впровадження нецінових методів. На практиці, як правило, обидва методи використовуються паралельно.

При використанні цінових методів управління залученими коштами основним завданням є визначення оптимального рівня депозитної ставки, який кожний банк встановлює самостійно залежно від ринкової ситуації, власних потреб і можливостей. Занадто низький рівень депозитної ставки може привести до відтоку депозитів, зменшення ресурсної бази, стримує розширення активних операцій і зростання прибутку. Завищений рівень депозитної ставки приводить до зростання процентних виплат за рахунками клієнтів, що, при

відсутності високоефективних напрямків розміщення ресурсів, спричиняє зменшення процентної маржі чи появу збитків.

На рівень депозитної ставки впливають такі фактори:

- темпи економічного зростання (визначають попит на депозитні ресурси й кредити);
- дисконтна (облікова, ломбардна) ставка НБУ (депозитна ставка найчастіше нижча дисконтної ставки);
- очікуваний рівень інфляції в країні протягом періоду вкладення коштів;
- ризик неповернення коштів банком;
- рівень ліквідності банку;
- умови конкуренції на ринку банківських послуг;
- структура й умови депозитів;
- витрати банку на обслуговування депозитів;
- процентні ставки за кредитами;
- резервні вимоги та вимоги НБУ щодо дотримання економічних нормативів;
- вимоги НБУ щодо відрахування в Фонд гарантування внесків фізичних осіб.

Розрізняють такі види депозитних ставок: середня процентна ставка, середня реальна процентна ставка, базова депозитна ставка.

Середня процентна ставка за залученими ресурсами:

$$i_{cp} = \frac{P}{\overline{ПП}} \cdot 100\% \quad (6.1)$$

де P – процентні витрати банку щодо залучення ресурсів в аналізованому періоді;

$\overline{ПП}$ - середній залишок залучених коштів банку за той самий період.

Середня реальна процентна ставка враховує умови залучення ресурсів у банку, вимоги НБУ щодо обов'язкового резервування й відрахувань у Фонд гарантування внесків фізичних осіб.

Її можна розрахувати в такий спосіб:

1. Визначаються витрати банку щодо відрахування коштів у Фонд гарантування внесків фізичних осіб:

$$P_1 = \frac{\sum_{i=1}^n BH_i \cdot \Pi_{\phi i}}{100\%} \quad (6.2)$$

де BH_i - залишок внесків населення з нарахованими процентами для розрахунку суми відрахувань у Фонд гарантування внесків фізичних осіб;

$\Pi_{\phi i}$ - процент відрахувань у Фонд гарантування внесків фізичних осіб.

2. Розраховується середня ставка процента за вкладами населення:

$$\bar{i}_1 = \frac{P_{\text{вн}} + P_1}{O_{\text{вн}}} \cdot 100\% \quad (6.3)$$

де $\frac{P_{\text{вн}}}{O_{\text{вн}}}$ - витрати банку по виплаті відсотків по вкладах населення;
 $O_{\text{вн}}$ - середні залишки внесків населення.

3. Розраховується середня процентна ставка щодо залучених ресурсів банку, що підлягає обов'язковому резервуванню в НБУ:

$$\bar{i}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{PP}_{pi} \cdot \overline{\Pi}_{pi}}{\sum_{i=1}^n \overline{PP}_{pi}} \cdot 100\% \quad (6.4)$$

де \overline{PP}_{pi} - середній залишок і-го виду платних залучених ресурсів, що підлягають обов'язковому резервуванню;

$\overline{\Pi}_{pi}$ - середня процентна ставка по і-му виду платних залучених ресурсів, що підлягають обов'язковому резервуванню. Для внесків населення:

$$\overline{\Pi}_{pi} = \bar{i}_1 \quad (6.5)$$

4. Розраховується середня ставка процента за платними залученими ресурсами банку, що підлягають обов'язковому резервуванню в НБУ:

$$\bar{i}_3 = \bar{i}_2 \cdot \frac{100\%}{100\% - \bar{N}} \quad (6.6)$$

де \bar{N} - середня норма обов'язкового резервування залучених ресурсів (за формулою середньозваженої).

5. Розраховується середня ставка процентів по всіма платними ресурсами:

$$\bar{i}_4 = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{PP}_{ni} \cdot \overline{\Pi}_i}{\sum_{i=1}^n \overline{PP}_{ni}} \cdot 100\% \quad (6.7)$$

де \overline{PP}_{ni} - сума платних ресурсів, залучених під і-у середню процентну ставку;

$\overline{\Pi}_i$ - середня ставка відсотка за і-м видом платних ресурсів.

Щодо коштів, що підлягають резервуванню, $\overline{\Pi}_i$ береться на рівні \bar{i}_3 .

Якщо банк, поряд із платними ресурсами використовує і безплатні, то середня ставка залучених ресурсів розраховується за формулою:

$$\bar{i}_5 = \frac{\sum_{i=1}^n PP_{ni} \cdot \bar{\Pi}_i}{PP} \cdot 100\% , \quad (6.8)$$

де PP - загальна сума залучених ресурсів.

б. Реальна середня процентна ставка з урахуванням інфляції визначиться:

$$\bar{i}_4^i = \bar{i}_4 \cdot I , \quad (6.9)$$

$$\bar{i}_5^i = \bar{i}_5 \cdot I , \quad (6.10)$$

де I - індекс інфляції.

Установлена процентна ставка не повинна бути нижчою за середню ставку, вищою за середню процентну ставку за кредитами чи рівня прибутковості інших видів активів банку, а також нижчою за базову депозитну ставку.

Базова депозитна ставка показує мінімальний рівень прибутковості, що задовольняє інвестора у разі вкладень власних коштів у конкретний банк. За економічним змістом базова депозитна ставка – це вартість грошей з урахуванням фактора часу, що відбиває альтернативні варіанти їхнього розміщення і рівень ризику. На рівень базової депозитної ставки впливають такі економічні фактори: реальні темпи економічного зростання; очікуваний рівень інфляції; ризик неповернення коштів конкретним банком.

Депозитна ставка повинна компенсувати вкладникам утрачені можливості одержання прибутку за іншими варіантами вкладення коштів. Щоб зацікавити вкладників у розміщенні коштів у банку, банк повинен компенсувати їм середній рівень прибутковості в економіці, який приблизно можна прийняти рівним реальним темпам економічного зростання за певний період. Для стабільних економік такі темпи складають 2,5–5%.

Послідовність визначення базової депозитної ставки при нарахуванні простих процентів проводиться в такий спосіб:

1. Визначається майбутня вартість грошей з урахуванням темпів економічного росту та інфляції:

$$S_1 = P \cdot \left(1 + \frac{k}{m} \cdot \frac{a}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{k}{m} \cdot \frac{i}{100}\right) , \quad (6.11)$$

де P - первісна суму внеску;

k - число періодів нарахування процентів;

m - періодичність нарахування процентів усередині року;

a - безризикова норма прибутковості, дорівнює річним темпам економічного зростання (2-2,5%);

i - річні темпи інфляції.

2. Визначення номінальної безризикової процентної ставки, що враховує річні темпи економічного зростання й темпи інфляції, ґрунтується на такій моделі:

$$S_1 = P \cdot \left(1 + \frac{k}{m} \cdot \frac{r_1}{100} \right), \quad (6.12)$$

де r_1 - номінальна безризикова ставка.

Звідси:

$$r_1 = \frac{m}{k} \cdot \left(\frac{S_1}{P} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (6.13)$$

3. Майбутня вартість грошей з урахуванням темпів економічного зростання, інфляції і ступеня ризику визначиться:

$$S_2 = S_1 \cdot \left(1 + \frac{k}{m} \cdot \frac{n}{100} \right) = P \cdot \left(1 + \frac{k}{m} \cdot \frac{r_2}{100} \right), \quad (6.14)$$

де n - рівень ризику за депозитами;

r - базова депозитна ставка.

Рівень ризику за депозитом можна визначити:

$$n = (\bar{r} - a) \cdot \beta, \quad (6.15)$$

$$\beta = \frac{\kappa \cdot \sigma_u}{\sigma_p}, \quad (6.16)$$

$$\sigma_u = \sqrt{\sum_{i=1}^t (r_i - \bar{r})^2 \cdot \rho_i}, \quad (6.17)$$

де \bar{r} - середня норма прибутковості на фінансовому ринку;

β - бета-коефіцієнт, що характеризує рівень систематичного ризику за конкретним фінансовим інструментом;

κ - ступінь кореляції між рівнем прибутковості за індивідуальним фінансовим інструментом (чи портфелем) і середнім рівнем прибутковості даної групи інструментів по ринку в цілому;

σ_u - середньоквадратичне (стандартне) відхилення прибутковості за індивідуальним видом фінансових інструментів;

σ_p - середньоквадратичне (стандартне) відхилення прибутковості по фінансовому ринку в цілому;

ρ_i - можлива частота (ймовірність) одержання очікуваного доходу за фінансовою операцією;

t - число спостережень.

4. Базова депозитна ставка визначиться:

$$r_2 = \frac{m}{k} \cdot \left(\frac{S_2}{P} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (6.18)$$

Якщо проценти складні, то розрахунок базової депозитної ставки буде мати такий вигляд:

1. Майбутня вартість грошей з урахуванням темпів економічного зростання та інфляції:

$$S_1 = P \cdot \left[\left(1 + \frac{a}{m \cdot 100} \right) \cdot \left(1 + \frac{i}{m \cdot 100} \right) \right]^{k \cdot m}, \quad (6.19)$$

2. Номінальна безризикова ставка:

$$r_1 = m \cdot \left(\sqrt[k \cdot m]{\frac{S_1}{P}} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (6.20)$$

3. Майбутня вартість грошей з урахуванням темпів економічного зростання, інфляції та ризику:

$$S_2 = S_1 \cdot \left(1 + \frac{n}{m} \right)^{k \cdot m} \quad (6.21)$$

4. Базова депозитна ставка:

$$r_2 = m \cdot \left(\sqrt[k \cdot m]{\frac{S_2}{P}} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (6.22)$$

Базову депозитну ставку можна представити у вигляді суми безризикової норми прибутковості, інфляційної премії і премії за ризик:

$$r_2 = a + R_i + R_n \quad (6.23)$$

$$R_i = r_1 - a_1 \quad (6.24)$$

$$R_n = r_2 - r_1 \quad (6.25)$$

де R_i - інфляційна премія;

R_n - премія за ризик.

Цілі та методи управління депозитними ресурсами, обсяг та вартість їх залучення залежать від депозитної політики банку.

Депозитна політика визначає комплекс заходів банку щодо формування портфеля депозитних послуг, форми і методи здійснення цих заходів з метою забезпечення стійкості й стабільності ресурсної бази банку, конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг.

Основним внутрішнім документом, що регламентує депозитну політику, є відповідний меморандум. Меморандум з депозитної політики – конфіденційний документ стратегічного характеру, який щорічно затверджується Радою банку. Меморандум закріплює напрямки депозитної політики, виходячи з цілей та завдань банку, визначає граничні розміри депозитної бази, її місце в ресурсному потенціалі банку та засобах його реалізації, стратегію банку щодо цільових ринків та клієнтів, обсягів, структури депозитів юридичних і фізичних осіб, методів і пріоритетів депозитної діяльності.

При розробці меморандуму з депозитної політики необхідно враховувати такі принципи:

- максимізація прибутку банку;
- забезпечення стабільності ресурсної бази та рівня ліквідності;
- гнучкість асортиментної і цінової політики та пристосування

депозитних продуктів до вимог клієнтів.

У процесі підготовки меморандуму можна виділити чотири основні етапи:

1) визначення позицій банку на депозитному ринку за допомогою структурного, операційного та фактичного аналізу. Для успішної реалізації цього етапу необхідно розробити положення про маркетинговий звіт, яке б чітко встановлювало стандарти щодо подання інформації про депозитні рахунки до служби маркетингу;

2) формування мети і завдань депозитної політики банку. Мета депозитної політики має бути сформульована як досягнення максимального прибутку при всебічному задоволенні потреб клієнтів у депозитних послугах та забезпеченні рівня ліквідності банку. Для досягнення такої мети можуть бути сформульовані різні завдання, наприклад, диверсифікація депозитів за призначенням, сумою, терміном тощо;

3) розроблення моделі поведінки на депозитному ринку. Одним з елементів такої моделі є визначення частки депозитів в ресурсній базі банку та їх структури. Збільшення банком довгострокових операцій інвестиційного характеру можливе тільки за умови залучення стабільних ресурсів на тривалий час. Крім того, слід враховувати, що вклади населення – найстійкіша частина залучених банком ресурсів. Депозити населення у своїй масі невеликі за розмірами, але досить численні й менш рухливі, ніж відповідні вклади юридичних осіб;

4) розробка програми розвитку, тобто комплексу дій із досягнення бажаної позиції банку на депозитному ринку та встановленої частки депозитів у банківських ресурсах.

6.2 Управління позиковими коштами

Комерційні банки залучають позикові кошти в зв'язку з необхідністю розширення своєї діяльності і дотримання нормативного рівня ліквідності у разі нестачі власних і залучених коштів.

Позикові кошти мають особливості, що менеджери банку повинні враховувати при формуванні стратегії та у процесі управління ними:

- гнучкість управління в будь-який момент можна визначити потребу в позикових коштах як різницю між вхідними і вихідними грошовими потоками, а також період використання цих коштів;
- висока чутливість до зміни ринкових процентних ставок, тому що кредити найчастіше видаються на короткий термін чи під плаваючу ставку;
- короткостроковий характер операцій: найбільш популярними є одноденні кредити та кредити з терміном погашення до двох тижнів.

На вибір недепозитних джерел впливають такі фактори:

- вартість конкретного джерела;
- граничні терміни погашення;
- рівень надійності джерела;

- правила й обмеження у використанні;
- доступність;
- кредитні можливості позичальника: розмір капіталу, рейтинг, можливості реалізації цінних паперів та ін.

Найбільш розповсюдженими способами залучення банками позикових коштів є:

- одержання міжбанківських кредитів;
- рефінансування в НБУ;
- емісія цінних паперів власного боргу (банківських векселів, облігацій).

Одержання міжбанківських кредитів – основне джерело поповнення ресурсної бази за рахунок позикових коштів.

Достоїнствами міжбанківського кредитування є:

- можливість для банків із недостатнім обсягом ресурсів задовольнити потреби власних клієнтів у кредитах;
- ступінь ризику неповернення міжбанківських кредитів нижчий, ніж при кредитуванні інших позичальників;
- ставки міжбанківського ринку залежать від кон'юнктури ринку, є результатом переговорів між позичальником і кредитором та можуть бути нижчими за ринкові ставки;
- відносна простота оформлення кредитів і швидкість одержання ресурсів. Банк-позичальник взаємодіє з банком-кредитором, як правило, без посередників. Узгодження умов кредитування (сума, термін, процентна ставка, вид забезпечення та ін.) здійснюється по телефону, факсу, електронною поштою. Після повного оформлення кредитної угоди банки обмінюються між собою підписаними екземплярами за допомогою телефаксу. Підписання кредитного договору є підставою для перерахування коштів. Перерахування здійснюється в режимі реального часу після надання в регіональне управління НБУ, що обслуговує банк-кредитор, платіжного доручення на перерахування коштів позичальнику.

На міжбанківському ринку укладають угоди трьох видів:

- *одноденні («овернайт»)* з поверненням коштів наступного дня після їх укладання (не пізніше 24 годин), які, як правило, укладаються по телефону без письмового оформлення;
- *термінові*, за якими термін надання кредиту (як правило, до 1-2 місяців) чітко обумовлюється і фіксується письмово;
- *безстрокові (відкриті)*, термін дії яких автоматично продовжується доти, поки один з учасників не вирішить його розірвати. При цьому термін не визначається, процентна ставка плаваюча, більшість контрактів укладають між невеликими і великими банками, які мають постійні кореспондентські відносини.

Рефінансування в НБУ полягає в одержанні кредитів у НБУ, як правило, на короткостроковій основі з метою вирішення проблеми з тимчасовою нестачею ресурсів у банків для проведення активних операцій і забезпечення ліквідності.

Здійснюючи рефінансування, НБУ використовує такі інструменти:

- рефінансування банків шляхом проведення операцій на відкритому ринку;
- надання стабілізаційного кредиту.

Рефінансування шляхом операцій на відкритому ринку проводяться НБУ через надання короткострокових, середньострокових кредитів і кредитів «овернайт», а також за допомогою операцій «репо».

Ці операції проводяться під процентну ставку не нижчу за облікову. Забезпеченням є державні цінні папери, векселі суб'єктів господарської діяльності, векселі Держказначейства. Термін погашення державних цінних паперів не повинен бути пізніше 10 днів після терміну погашення кредиту, термін надання до платежу врахованих векселів – не пізніше 30 днів після терміну погашення кредиту.

Операції на відкритому ринку можуть проводитися в таких формах:

- шляхом проведення кількісного чи процентного тендера для надання кредиту на термін до 14 днів і на термін до 180 днів;
- шляхом відкриття постійно діючої лінії рефінансування для надання кредитів «овернайт» (тільки під забезпечення державними цінними паперами).

Кількісний тендер передбачає, що НБУ попередньо повідомляє ціну (процентну ставку), за якою банки можуть одержати кредити, а розподіл коштів здійснюється відповідно до проданих заявок до закінчення запропонованої на тендері суми. Якщо цієї суми недостатньо, то кредитні кошти за заявленою ціною розподіляються між усіма банками пропорційно поданим заявкам. Сума коштів, запропонована на тендері, може оголошуватися, а може й ні.

Процентний тендер – тендер, на якому банки у своїх заявках у НБУ, крім суми очікуваного кредиту, пропонують процентну ставку, за якою вони згодні одержати кредит. Заявки задовольняються за принципом зниження запропонованої ставки, починаючи з найвищої і до закінчення запропонованого обсягу кредитів або задоволення всіх заявок банків. Якщо два і більше учасники запропонували однакові ставки, а обсяги кредиту, що залишилися, недостатні для задоволення всіх таких заявок, то кошти розподіляються між банками пропорційно.

Постійно діюча лінія рефінансування служить для вирівнювання коливань ліквідності банківської системи та підтримки миттєвої ліквідності комерційних банків.

Стабілізаційний кредит може надаватися банкам, переведеним у режим фінансового оздоровлення, чи банкам, які взяли на себе борги банку, що знаходиться в режимі фінансового оздоровлення. Термін кредиту встановлюється НБУ, але не перевищує трьох років. Процентна ставка – не нижча дисконтної ставки НБУ і коректується в зв'язку зі зміною дисконтної ставки. Забезпеченням є ліквідна застава (державні цінні папери, інші цінності після проведення експертної оцінки) або гарантії чи поручительства іншого фінансово стабільного банку чи фінансової установи.

Проведення операцій «репо» полягає в наданні банкові кредиту під забезпечення цінними паперами на умовах їхнього зворотного викупу. Це один із видів ломбардного кредитування, що використовується у випадках, коли

учасники недостатньо добре один одного знають і кредитор має сумнів у кредитоспроможності позичальника. У ролі застави використовуються, як правило, облігації внутрішньої державної позики, казначейські векселі, депозитні сертифікати НБУ, муніципальні облігації, ліквідні цінні папери провідних підприємств.

Існують такі типи операцій «репо»: нічне «репо» (на 1 день); термінове «репо» (чітко обговорений термін, фіксована ставка); безстрокове (відкрите) «репо» - термін не фіксується, ставка плаваюча, може перерватися на вимогу однієї зі сторін; пряме «репо» (за умови зворотної покупки цінних паперів); зворотне «репо» (з умовою зворотного продажу цінних паперів).

6.3 Позабалансові джерела ресурсів банку

Постійні зміни умов функціонування комерційних банків, посилення конкуренції на фінансовому ринку вимагають впровадження нових методів фінансування банківської діяльності. За останні роки в практиці банків все більшого розвитку набувають операції із *забалансового фінансування*. Причинами використання позабалансового фінансування є недостатність депозитних та недепозитних джерел, що викликає необхідність пошуку додаткових, більш надійних і менш дорогих джерел ресурсів, які мають довгостроковий характер. *Основними методами забалансового фінансування* є:

- сек`юритизація активів;
- продаж позик;
- надання кредитних гарантій.

Сутність *методу сек`юритизації активів* полягає у трансформації кредитів, наданих банком, у відповідне недепозитне джерело залучення ресурсів шляхом випуску цінних паперів власного боргу. Комерційний банк за рахунок залучених раніше ресурсів надає клієнтам кредити обов`язково під реальну заставу. Надалі при виникненні потреби в залученні додаткових ресурсів банк об`єднує в єдиний пакет усі документи, що підтверджують внесення відповідних видів застави під надані клієнтам кредити. Потім банк здійснює випуск цінних паперів власного боргу (облігацій, векселів), забезпеченням яких виступає саме цей пакет заставних документів, що передається інвесторам з цінними паперами у момент здійснення їх продажу. В результаті банк отримує можливість залучити ресурси на ринку за найменшою, порівняно з іншими джерелами, вартістю, оскільки цінні папери забезпечуються реальною заставою. Отримані таким чином у розпорядження банку кошти використовуються ним для надання нових кредитів та вкладень в інші доходні активи. Погашення емітованих банком цінних паперів здійснюється за рахунок кредитних коштів, що повертаються після визначеного терміну користування позичальниками-заставадавцями.

Сутність *методу продажу позик* полягає у здійсненні операцій з продажу права власності банку на якісні короткострокові кредити іншим банківським

установам. Одним із найважливіших чинників, що спонукає банки застосовувати цей метод, є очікуване підвищення ринкової процентної ставки. У цьому разі здійснення продажу позик, наданих під діючу ставку, дозволить банку все в найближчому майбутньому вкласти ресурси, отримані від продажу, в активи з більшою доходністю. В сучасній міжнародній практиці, як правило, банк-продавець позики зберігає за собою право на обслуговування боргу, отримуючи від позичальників процентні платежі та контролюючи виконання ними термінів платежів, в інтересах банку-покупця за відповідну комісійну винагороду.

Одними з найпоширеніших забалансових недепозитних операцій є *операції з надання кредитних гарантій банку*. Кредитна гарантія – це забалансове зобов'язання банку, згідно з яким він погоджується за визначену плату гарантувати повернення кредиту своїм клієнтом іншому банку або виконання умов контракту, що був укладений між клієнтом банку та третьою особою. Кредитні гарантії є вигідними як для банку-гаранта, так і для його клієнта. Банк за видачу кредитної гарантії отримує значний доход у вигляді комісійних, не використовуючи власних ресурсів. Банківська гарантія, надана клієнтові, дозволяє клієнту зміцнити свою репутацію надійного позичальника та розраховувати на істотне зниження вартості кредиту або спрощення та полегшення умов комерційного контракту.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність та мета управління депозитними зобов'язаннями банку?
2. На які групи поділяються методи управління депозитними зобов'язаннями банку?
3. У чому полягає сутність та особливості цінових методів управління залученими коштами?
4. Які фактори впливають на рівень депозитної ставки?
5. Охарактеризуйте види депозитних ставок.
6. Як розраховується середня процентна ставка за депозитними ресурсами?
7. Що враховує середня реальна процентна ставка за депозитними ресурсами?
8. Що визначає базова депозитна ставка? Як вона розраховується під час нарахування простих та складних процентів?
9. У чому полягає сутність та особливості нецінових методів управління залученими ресурсами?
10. Охарактеризуйте основні джерела недепозитних коштів банків.
11. У яких випадках банкам доцільно використовувати запозичені кошти? У чому полягає сутність та особливості управління ними?
12. Охарактеризуйте міжбанківські кредити як джерело недепозитних коштів банків.
13. Які угоди можуть укладатися на міжбанківському ринку кредитів?

14. У чому полягає сутність та особливості рефінансування комерційних банків як джерела недепозитних коштів?

15. Які інструменти використовує НБУ, здійснюючи рефінансування комерційних банків?

16. Як проводиться кількісний тендер НБУ?

17. Як проводиться процентний тендер НБУ?

18. За яких умов та на які цілі НБУ надає комерційним банкам стабілізаційний кредит?

19. У чому полягає сутність операцій РЕПО? Які існують види операцій РЕПО?

20. Охарактеризуйте забалансові джерела фінансування діяльності банку.

ЛЕКЦІЯ №7

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ Й ПАСИВАМИ БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

7.1 Підходи до управління активами й пасивами банку.

7.2 Класифікація методів інтегрованого управління активами й пасивами.

7.3 Управління термінами активів і зобов'язань.

7.4 Управління гепом, основні положення геп-менеджменту.

7.5 Управління дюрацією.

7.6 Управління валютною позицією.

Рекомендована література: [1-3, 6-7, 9-13, 15-17, 28]

Основні терміни і поняття: стратегія управління активами; стратегія управління пасивами; інтегроване управління активами й пасивами; чистий спред; метод структурного балансування; геп-менеджмент; метод нульового гепу; модель управління гепом; метод кумулятивного гепу; дюрація; метод імунізації балансу; управління розривом дюрацій активів і зобов'язань; нормативи валютного ризику; управління валютною позицією; хеджування валютного ризику.

7.1 Підходи до управління активами й пасивами банку

Основним об'єктом управління фінансового менеджменту в банку є банківські ресурси (активи й пасиви банку). З точки зору історичних поглядів на управління активами й пасивами банку розрізняються три основні підходи: стратегія управління активами (метод загального фонду коштів); стратегія

управління пасивами; інтегрований підхід до управління активами й пасивами.

Стратегія управління активами переважала в міжнародній банківській практиці в 60-х роках ХХ століття. Вважалося, що банки не можуть впливати на обсяг, структуру й вартість залучених коштів, які залежать від бажання клієнтів. Тому банки можуть приймати управлінські рішення тільки щодо розміщення коштів. Таким чином, банківські ресурси залучаються й акумулюються в загальний фонд коштів без урахування термінів, обсягів і вартості залучення ресурсів.

Для забезпечення ліквідності банку необхідно підтримувати значну частину активів банку у високоліквідній формі шляхом придбання достатньої кількості державних цінних паперів, а також завдяки продуманому управлінню кредитним портфелем банку. Більшість кредитів мають бути короткостроковими чи на терміни, які відповідають сезонним потребам клієнтів, з рівномірним погашенням протягом усього ділового циклу.

Переваги підходу: простота застосування; невисокі вимоги до кваліфікації персоналу і можливість скоротити витрати на його підготовку й оплату праці. Недоліки підходу: стратегія не дозволяє максимізувати прибуток, тому що не передбачає управління залученими коштами і їхньою вартістю, а також у зв'язку з утратою доходів через необхідність підтримки значної частини банківських активів у високоліквідній формі.

Стратегію управління активами доцільно застосовувати:

1. в умовах жорсткого регулювання видів депозитних і недепозитних джерел, процентних ставок;
2. в умовах обмеженості розмірів кредитних ресурсів через низький рівень заощаджень населення і накопичень суб'єктів господарювання;
3. в умовах формування значної за обсягом ресурсної бази (наприклад, у системі Ощадбанку).

Стратегія управління пасивами переважала в міжнародній банківській практиці в 70-і роки ХХ століття, на теперішній час є найбільше розповсюдженою в Україні. У цей період на міжнародних фінансових ринках спостерігалось зростання процентних ставок і посилення конкуренції в сфері залучення коштів, що викликало необхідність установа банками контролю над джерелами коштів.

Стратегія спрямована на оптимізацію обсягу і структури джерел коштів з метою мінімізації витрат на залучення банківських ресурсів для здійснення активних операцій. Достоїнство підходу: можливість збільшення прибутку через установа контролю за рівнем витрат і більш точне прогнозування потреби банку в ліквідних коштах. Недоліки: кошти залучаються без урахування ефективних напрямків їхнього розміщення, за принципом «чим більше, тим краще».

Сфера застосування стратегії управління пасивами визначається з урахуванням таких чинників:

1. її доцільно застосовувати в періоди, коли попит на кредитні ресурси зростає;
2. вона неефективна при зниженні чи обмеженні попиту на кредити, при

високому рівні процентних ставок за кредитами та в інших випадках, коли в банків виникає проблема ефективного і надійного розміщення ресурсів.

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами (ІУАП) переважає в міжнародній банківській практиці з 80-х років ХХ століття. Перехід до нього був пов'язаний з коливанням ринкових процентних ставок, підвищенням процентних ризиків і зниженням прибутковості банків у результаті посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

Суть *інтегрованого управління активами й пасивами* полягає в скоординованому управлінні активами й пасивами банку, що дозволяє сформувати оптимальну структуру балансу, контролювати рівень ліквідності, доходи та витрати з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості банку, а також ефективно управляти процентним ризиком у процесі банківської діяльності.

Процентний ризик (ризик зміни відсоткових ставок) - це можливість зазнати втрат чистого процентного доходу (процентної маржі) та вартості власного капіталу банку внаслідок несприятливих змін відсоткових ставок на ринку протягом певного періоду часу на майбутнє. Процентна маржа – це різниця між процентними доходами від активів і процентними витратами за зобов'язаннями банку.

Процентний ризик визначається ймовірністю того, що середня ставка за залученими (запозиченими) коштами протягом періоду дії може перевищити середню ставку за активами, і це призведе до збитків банку. Процентний ризик виникає в таких випадках:

- не збігаються терміни повернення наданих та залучених коштів;
- відсоткові ставки за наданими кредитами та ставки за залученими або запозиченими коштами банку встановлюються різними способами (фіксовані ставки проти змінних і навпаки), наприклад: кошти залучаються (позичаються) банком на короткий термін за змінними ставками, а кредити видаються на тривалий термін за фіксованими ставками, розраховуючи на те, що ставки, що змінюються, не будуть перевищувати очікуваний рівень;
- банком неправильно розроблений прогноз щодо очікуваних змін відсоткових ставок на ринку тощо.

Достоїнство інтегрованого підходу: можливість максимізації прибутку при прийнятному рівні ризику, а також реалізація збалансованого підходу до управління ліквідністю завдяки точному визначенню потреби в ліквідних коштах. Недоліки: необхідність використання численних складних методів управління, що вимагають високої кваліфікації банківських менеджерів; проблематичність використання деяких методів у країнах з високим рівнем інфляції, нестабільною економічною і політичною ситуацією.

7.2 Класифікація методів інтегрованого управління активами й пасивами

При використанні інтегрованого підходу до управління активами і

пасивами банку використовуються такі *загальні методи*:

1. управління термінами розміщення активів і зобов'язань (метод структурного балансування);
2. управління гепом (геп-менеджмент);
3. управління дюрацією;
4. управління валютною позицією банку.

Особливості застосування методів у практиці банку залежать від обраної стратегії управління фінансами [11; 26]: стратегії мінімізації ризику чи стратегії максимізації прибутку.

Так, *при реалізації стратегії мінімізації ризику* можуть використовуватися такі *спеціальні методи* (у межах загальних):

1. збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань;
2. підтримка нульового гепу (фіксація спреду);
3. імунізація балансу (погоджене управління дюрацією активів і пасивів);
4. підтримка закритої валютної позиції.

При реалізації стратегії максимізації прибутку можуть бути використані такі *спеціальні методи*:

1. незбалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань;
2. управління гепом (позитивним або негативним);
3. управління розривом дюрації;
4. управління відкритою валютною позицією.

7.3 Управління термінами активів і зобов'язань

Управління термінами активів і зобов'язань (метод структурного балансування) засновано на використанні показника чистого спреду. *Чистий спред* визначає різницю між вартістю розміщення і вартістю залучення банківських ресурсів. Використання спреду дозволяє управляти термінами активів і зобов'язань та, тим самим, впливати на ризик зміни процентної ставки (процентний ризик), процентну маржу й прибуток банку. При цьому обсяги залучення коштів повинні відповідати обсягам вкладень.

Чистий спред можна визначити в такий спосіб:

$$S = r_p - r_z, \quad (7.1)$$

$$r_p = \frac{\Pi_p}{A_p}, \quad (7.2)$$

$$r_z = \frac{\Pi_z}{Z_z}, \quad (7.3)$$

де r_p - вартість розміщення ресурсів (може бути прийнята на рівні середньозваженої процентної ставки розміщення);

r_c - вартість залучення ресурсів (може бути прийнята на рівні середньозваженої процентної ставки залучення);

$\frac{P_p}{A_p}$ - процентні доходи з активів;

$\frac{A_p}{\bar{A}_p}$ - середня величина активів, що приносять доходи у вигляді відсотків;

$\frac{P_c}{\bar{Z}_c}$ - відсотки, сплачені банком за залученими і позиковими коштами;

\bar{Z}_c - середня величина зобов'язань, за якими сплачуються відсотки.

Процентна маржа банку складе:

$$P = S \cdot K_p, \quad (7.4)$$

де K_p - розміщені активи.

При реалізації стратегії мінімізації ризику використовується збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань, стратегії максимізації прибутку – незбалансований підхід до управління ними.

Збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань полягає в тому, що терміни залучення й розміщення коштів цілком відповідають один одному, що дозволяє мінімізувати ризик зміни процентних ставок та стабілізувати прибуток банку. Прийнято допущення, що всі процентні ставки (за активними і пасивними операціями) змінюються з однаковою швидкістю в однакових напрямках. У цьому випадку процентна маржа банку залишається стабільною і не залежить від коливань процентних ставок.

Метод доцільно застосовувати, якщо прогнозується збільшення ринкових процентних ставок на період здійснення операцій і недоцільно, якщо прогнозується їх зниження.

Використання *незбалансованого підходу до управління термінами активів і зобов'язань* має на меті максимізацію спреда, процентної маржі шляхом маніпулювання термінами активів та зобов'язань з урахуванням тенденцій зміни ринкових процентних ставок. Він ґрунтується на результатах прогнозу зміни швидкості, напрямку і величини ринкових процентних ставок. Якщо є прогноз про майбутнє зниження процентних ставок, то терміни залучення коштів повинні бути коротшими, ніж терміни їх розміщення. Якщо прогнозується зростання ставок, то терміни виконання зобов'язань повинні перевищувати терміни розміщення. Якщо прогноз не виправдається або прогноз невизначений, процентний ризик може зростати й банк може зазнати збитків.

Недоліки методу:

1. недостатня гнучкість;
2. необхідність проведення реструктуризації балансу у зв'язку зі зміною ринкових ставок;
3. значні витрати часу і коштів на реалізацію;

4. відсутність можливості управління обсягами активів і зобов'язань.

7.4 Управління гепом, основні положення геп-менеджменту

Геп-менеджмент використовується для управління обсягами активів і зобов'язань банку за допомогою показника гепу. Геп – це індикатор чутливості балансу до зміни процентних ставок, є мірою процентного ризику, на який нараджується банк протягом фіксованого часового інтервалу.

Для визначення показника гепу всі активи і зобов'язання банку поділяють на дві групи: чутливі і нечутливі до зміни процентних ставок у межах конкретного фіксованого тимчасового інтервалу (переважно 90 днів). У межах цього інтервалу структура балансу вважається фіксованою, що дозволяє виключити вплив фактора часу.

Активи або пасиви є чутливими до зміни процентних ставок, якщо протягом зафіксованого інтервалу вони задовольняють одну з умов:

1. дата перегляду процентної плаваючої ставки попадає в границі зафіксованого тимчасового інтервалу;
2. термін погашення настає в цьому інтервалі;
3. термін повернення проміжної чи основної суми боргу настає в зафіксованому інтервалі;
4. зміна базової ставки (наприклад, дисконтної ставки НБУ), що лежить в основі ціноутворення активу чи зобов'язання, можлива або очікується і не контролюється банком.

Склад основних операцій та послуг банку, які є чутливими до зміни процентних ставок, наведений у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Операції та послуги банку за чутливими активами та зобов'язаннями

Операції та послуги за чутливими активами	Операції та послуги за чутливими зобов'язаннями
Кредити, надані клієнтам	Депозити, залучені у результаті роботи з клієнтурою
Придбані банком боргові цінні папери та інші боргові зобов'язання, що обертаються на ринку	Емісія власних боргових цінних паперів та інших боргових зобов'язань, що обертаються на ринку
Видані міжбанківські кредити	Придбані міжбанківські кредити
Купівля банком інших фінансових інструментів ринку) процентні ф'ючерси, опціони, контракти своп, РЕПО тощо)	Продаж банком інших фінансових інструментів ринку) процентні ф'ючерси, опціони, контракти своп, РЕПО тощо)

До нечутливих відносять такі активи і пасиви, за якими доходи і витрати не залежать від зміни процентних ставок на ринку протягом фіксованого

інтервалу.

Показник гепу дозволяє управляти співвідношенням обсягів активів і зобов'язань банку, та, як відмічалось раніше, є мірою процентного ризику банку. Геп розраховується як різниця між величинами активів і зобов'язань, чутливих до зміни процентних ставок у кожному зафіксованому інтервалі:

$$GAP(t) = FA(t) - FL(t), \quad (7.5)$$

де $FA(t)$ - активи, чутливі до зміни процентних ставок;

$FL(t)$ - зобов'язання, чутливі до зміни процентних ставок.

Може використовуватися і відносний показник гепу - коефіцієнт гепу:

$$FGAP(t) = \frac{FA(t)}{FL(t)} \quad (7.6)$$

Можливі три варіанти співвідношення між активами і пасивами, чутливими до зміни процентних ставок:

1. нульовий геп ($GAP(t) = 0, FGAP(t) = 1$);
2. геп позитивний;
3. геп негативний.

Зміну процентної маржі банку можна описати за допомогою такої **моделі управління гепом**:

$$\Delta P(t) \approx (r_{np} - r_t) \cdot GAP(t) \cdot \frac{t}{BS}, \quad (7.7)$$

де r_{np} - прогнозована ринкова процентна ставка (річна);

r_t - поточна ринкова процентна ставка (річна);

t - тривалість фіксованого інтервалу (у днях);

BS - база розрахунку (360 або 365 днів).

Таким чином, процентна маржа залежить як від зміни процентних ставок, так і від гепу. *Метод нульового гепу (метод фіксації спреду)* використовується банком при реалізації стратегії мінімізації ризику: при нульовому гепі процентна маржа банку буде стабільною, а процентний ризик мінімальним. Як позитивний, так і негативний геп дають банку можливість одержати більш високу маржу, ніж при нульовому гепі, що використовується при реалізації стратегії максимізації прибутку.

Правила управління гепом (позитивним чи негативним) полягають ось у чому:

1. якщо геп позитивний, то зі зростанням процентних ставок маржа теж буде зростати, а зі зниженням процентних ставок - знижуватися;
2. якщо геп негативний, то зі зростанням процентних ставок маржа буде знижуватися, а при їхньому зниженні – збільшуватися;
3. якщо прогнозується зниження процентних ставок і геп позитивний, то менеджерам необхідно змінити структуру балансу і перейти від позитивного

гепу до нульового, щоб звести до мінімуму процентний ризик. Щоб забезпечити підвищення прибутковості необхідно перейти від нульового до негативного гепу, однак, це може супроводжуватися підвищенням процентного ризику.

Головна мета управління гепом – домогтися того, щоб геп відповідав тому напрямку руху ставок, що забезпечує підвищення прибутку: був позитивним при підвищенні ставок і негативним – при їх зниженні.

Однак, варто пам'ятати, що одержання додаткового прибутку супроводжується підвищенням рівня процентного ризику. Якщо прогноз не виправдається, це може привести до зниження прибутку або появи збитків. Тому геп є мірою процентного ризику, який зазнає банк протягом зафіксованого інтервалу. Чим більший геп, тим вище рівень процентного ризику, тим більше змінюється маржа.

Для контролю за рівнем процентного ризику в банку може використовуватися **індекс процентного ризику**:

$$IR(t) = \frac{|GAP(t)|}{A}, \quad (7.8)$$

де A - робочі активи банку.

Він показує, яка частина активів (якщо геп позитивний) чи пасивів (якщо геп негативний) може змінити свою вартість у зв'язку зі зміною ринкових процентних ставок, а також уплинути на ринкову вартість банку.

Банк може встановлювати ліміт процентного ризику, який визначає той рівень припустимого ризику, що банк може на себе взяти. У практиці зарубіжних банків ліміт $IR(t)$ складає приблизно 20-25%, хоча норм не існує.

Метод кумулятивного гепу дозволяє управляти не тільки співвідношенням чутливих активів і зобов'язань, але і їхніми термінами, тобто врахувати часовий фактор. **Кумулятивний (накопичений) геп** – це алгебраїчна сума (з урахуванням знаків) гепів у кожному фіксованому тимчасовому інтервалі, на який розділений часовий горизонт (період спостереження):

$$KGAP(T) = \sum_{i=1}^T GAP_i(t), \quad (7.9)$$

де T - період спостереження.

Кумулятивний геп свідчить про незбалансовану різницю між загальним обсягом чутливих активів і зобов'язань, відбиває рівень процентного ризику за період спостереження.

Модель кумулятивного гепу має такий вигляд:

$$\Delta P(T) \approx (r_{np} - r_t) \cdot KGAP(T) \cdot \frac{T}{BS}, \quad (7.10)$$

де r_{np} - прогнозована ринкова процентна ставка (річна);

r_i - поточна ринкова процентна ставка (річна);
 $KGAP(T)$ - кумулятивний геп;
 T - тривалість періоду спостереження (у днях);
 BS - база розрахунку (360 або 365 днів).

При застосуванні методу гепу використовуються такі допущення: процентні ставки за активами і зобов'язаннями змінюються однаково; ступінь чутливості активів і зобов'язань до зміни процентних ставок однаковий.

Недоліками методу є: низька точність аналізу (тим нижча, чим ширший інтервал); ігнорування базисного ризику, залежності непроцентних ризиків від процентних ставок, ефекту зміни ринкової вартості банку.

7.5 Управління дюрацією

Дюрація – це середньозважений термін погашення фінансового інструмента (активів, зобов'язань).

Дюрація фінансового інструмента показує період окупності фінансового інструмента, тобто середню тривалість періоду, протягом якого всі потоки доходів і платежів за ним доходять до інвестора. Вона визначається як відношення приведеної вартості суми всіх очікуваних потоків доходів і платежів до ринкової вартості інструмента. Крім того, дюрація фінансового інструмента відбиває його чутливість до зміни процентних ставок: чим більша дюрація, тим більш чутлива поточна вартість фінансового інструмента до зміни процентних ставок.

Дюрація цінного папера визначається за формулою Макуолі:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^n}}{FI}, \text{ років (міс.),} \quad (7.11)$$

де S_i - очікувані потоки процентних доходів у i -ому періоді;

i - період проведення виплат;

n - загальна кількість періодів виплат;

d - ставка дисконтування;

N - номінальна сума боргу;

FI - ринкова вартість цінного папера.

Дюрація кредиту визначається:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^n}}{K}, \text{ років (мес.),} \quad (7.12)$$

де S_i - щомісячні процентні платежі за кредитом;

N - сума основного боргу з урахуванням процентного платежу;

K - сума кредиту.

Для розрахунку показників дюрації портфеля (кредитного, цінних паперів, депозитного), а також активів і зобов'язань необхідно визначити середньозважений термін погашення для кожного інструмента, зважити кожен розрахований показник за ринковою вартістю і знайти суму середньозважених показників.

Дюрація активів визначиться:

$$D_a = \sum_{m=1}^M D_{am} \cdot k_{am}, \quad (7.13)$$

$$k_{am} = \frac{FI_{am}}{\sum_{m=1}^M FI_{am}}, \quad (7.14)$$

де D_{am} - дюрація m -го активу;

FI_{am} - ринкова вартість m -го активу;

k_{am} - **питома вага ринкової вартості m -го активу в загальній вартості активів.**

Метод дюрації дозволяє управляти процентним ризиком, вартістю капіталу банку за допомогою середньозважених термінів погашення активів і зобов'язань. При управлінні дюрацією активів і зобов'язань використовується **показник нормалізованого дисбалансу (розриву) дюрацій (НДД):**

$$НДД = D_a - D_l \cdot \frac{L}{A}, \quad (7.15)$$

де D_a - дюрація активів;

D_l - дюрація зобов'язань;

L - обсяг зобов'язань;

A - обсяг активів.

НДД може дорівнювати 0, бути більше або менше 0.

Мірою процентного ризику виступає зміна вартості капіталу банку в результаті зміни процентних ставок. **Модель зміни вартості капіталу** має такий вигляд:

$$\Delta СК = НДД \cdot \frac{(r_{np} - r_t)}{(1+d)^t}, \quad (7.16)$$

де r_{np} - прогнозована процентна ставка;

r_t - поточна ринкова процентна ставка;

t - фіксований інтервал;

d - ставка дисконтування.

При реалізації стратегії мінімізації ризику використовується *метод імунізації балансу*, метою якого є мінімізація процентних ризиків і захист балансу від будь-яких змін процентних ставок протягом зафіксованого періоду. Метод полягає в погодженому управлінні дюраціями активів і зобов'язань,

підборі їхнього складу та структури шляхом включення до їхнього складу таких фінансових інструментів, щоб НДД дорівнював 0. У цьому разі банк може мінімізувати процентний ризик і захистити свій капітал від зміни процентних ставок. На рівні окремих фінансових інструментів для мінімізації процентних ризиків необхідно, щоб плановий термін погашення за фінансовим інструментом відповідав дюрації за цим фінансовим інструментом.

При реалізації стратегії максимізації прибутку використовується *управління розривом між дюраціями активів і зобов'язань* (НДД більше чи менше 0). Основні правила управління розривом дюрації зводяться до такого:

- чим більше позитивний розрив між дюраціями, тим більше буде ринкова вартість капіталу, вище ступінь процентного ризику, якщо прогнози не виправдаються;

- при позитивному розриві між дюраціями вартість капіталу зростає при збільшенні процентних ставок і знижується при їх зниженні;

- при негативному розриві вартість капіталу знижується при збільшенні процентних ставок і підвищується при їх зниженні;

- якщо розрив збільшується, то при зростанні процентних ставок вартість капіталу може підвищуватися, при зниженні – навпаки;

- якщо розрив зменшується, то при зростанні процентних ставок вартість капіталу може знижуватися, а при їх зниженні – навпаки.

При використанні методу дюрації приймаються такі допущення: зміни процентних ставок невеликі за амплітудою; процентні ставки змінюються узгоджено. Недоліки методу: низька точність аналізу при значних змінах процентних ставок; ігнорування базисного ризику, залежності непроцентного прибутку від процентних ставок. Достоїнства методу: відносно проста математична модель; урахування ефекту зміни вартості капіталу банку.

7.6 Управління валютною позицією

Управління валютною позицією банку дозволяє управляти валютним ризиком банку – можливістю фінансових утрат унаслідок зміни протягом певного часу курсу однієї валюти щодо іншої.

Індикатором валютного ризику є валютна позиція за кожною іноземною валютою (кожним банківським металом) і загальна валютна позиція банку в гривневому еквіваленті.

Валютна позиція за окремою іноземною валютою (за кожним банківським металом) визначається як співвідношення між сумою активів і забалансових вимог та сумою балансових і забалансових зобов'язань банку в тій самій валюті:

$$V_p = A_v - L_v, \quad (7.17)$$

де A_v - сума активів і забалансових вимог банку в іноземній валюті (за банківським металом), виражених у гривневому еквіваленті;

L_v - сума балансових і забалансових зобов'язань банку в іноземній валюті (за банківським металом), виражених у гривневому еквіваленті;

Валютна позиція за певною валютою є закритою, якщо сума активів і забалансових вимог дорівнює сумі балансових і забалансових зобов'язань у цій валюті.

Валютна позиція за певною валютою є відкритою, якщо сума активів і забалансових вимог не дорівнює сумі балансових та забалансових зобов'язань у цій валюті. Вона буває двох видів:

- довга відкрита валютна позиція, коли сума активів і забалансових вимог більша суми балансових та забалансових зобов'язань (відкрита позиція перевищує 0);

- коротка відкрита валютна позиція, коли сума активів і забалансових вимог менша суми балансових та забалансових зобов'язань (відкрита позиція менша 0).

Величина загальної відкритої валютної позиції банку визначається як сума абсолютних величин усіх довгих і коротких відкритих валютних позицій у гривневому еквіваленті (без урахування знака) за всіма іноземними валютами та усіма банківськими металами.

З метою регулювання валютних ризиків комерційних банків НБУ встановлені такі *ліміти валютного ризику* [4]: загальної відкритої валютної позиції банку Л13, загальної довгої відкритої валютної позиції банку Л13-1, загальної короткої відкритої валютної позиції Л13-2.

Ліміт ризику загальної відкритої валютної позиції банку Л13 устанавлюється для обмеження ризику, пов'язаного з проведенням операцій на валютному ринку, що може привести до значних утрат банку. Він визначається як відношення загальної величини відкритої валютної позиції за всіма іноземними валютами і банківськими металами у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку й не повинний бути більше 35%. *Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції Л13-1* повинний бути не більше 20% регулятивного капіталу. *Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції Л13-2* повинний складати не більше 10% від величини регулятивного капіталу.

При управлінні валютним ризиком банк може використовувати два підходи:

- підтримка закритої валютної позиції (стратегія валютного метчингу) при реалізації стратегії мінімізації ризику;

- управління відкритою валютною позицією при реалізації стратегії максимізації прибутку.

Залежність між величиною прибутків (збитків), одержаних у результаті наявності відкритої валютної позиції описується такою моделлю:

$$\Delta P_v = (s_p - s) \cdot V_p, \quad (7.18)$$

де s_p - прогнозований валютний курс;

s - поточний валютний курс.

Правила управління відкритою валютною позицією можна сформулювати так:

- довга валютна позиція приносить прибуток при підвищенні валютного курсу і збитки при його зниженні;
- коротка валютна позиція приносить прибуток при зниженні валютного курсу і збитки при його підвищенні.

Чим вищий ризик бере на себе учасник валютного ринку, тим більший прибуток він може одержати при сприятливій зміні валютного курсу і тим більший збиток – при несприятливій його зміні.

У банківській практиці використовуються такі **основні групи методів управління валютною позицією**: управління валютною структурою балансу; хеджування валютних ризиків.

Управління валютною структурою балансу зводиться до впливу на валютну структуру балансу для обмеження наслідків переоцінки валютних інструментів. При цьому можуть використовуватися такі методи:

а) структурне балансування за обсягами й термінами активних і пасивних операцій;

б) проведення конверсійних операцій, що дозволяють приводити валютні позиції у відповідність з нормативними вимогами; як правило, банки вдаються до конвертації валюти, курс якої знижується, у більш надійну і стабільну валюту;

в) метод випередження і відставання, що ґрунтується на змінах термінів платежів в іноземних валютах залежно від очікуваної зміни валютних курсів. Це дозволяє закрити короткі валютні позиції за певними валютами до моменту збільшення їхнього ринкового курсу, а довгі валютні позиції – до зниження курсів.

Використовувані форми визначаються законодавством країни й умовами контрактів. Зокрема, такими формами можуть бути:

- прискорення репатріації (повернення в країну через границю) капіталу, прибутку, інших коштів, чекаючи ревальвації національної валюти й уповільнення процесу репатріації перед девальвацією національної валюти;

- прискорення чи уповільнення погашення основної суми боргу і виплати процентів в іноземній валюті залежно від зміни валютних курсів;

- дострокова оплата послуг і товарів при очікуваному підвищенні курсу валюти платежу чи затримка платежу при очікуваному зниженні курсу;

- прискорення чи уповільнення нарахування чи виплати дивідендів, надходження коштів в іноземній валюті до статутних капіталів банків;

- регулювання одержувачем інвалютних коштів, регулювання термінів їхньої конверсії в національну валюту;

- форфейтинг (форма кредитування експортера, експортний факторинг) – різновид обліку векселів експортера без права обороту на нього, полягає в переуступці банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми в національній чи в іншій іноземній валюті. Передбачається, як правило, наявність гарантії третьої особи у формі авалю, акцепту.

Хеджування валютних ризиків дозволяє забезпечити захист від валютних ризиків шляхом укладання термінових валютних угод і здійснення шляхом проведення операцій з похідними валютними інструментами (валютними деривативами): форвардними валютними контрактами, валютними ф'ючерсами, валютними опціонами, валютними своп-контрактами.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте еволюцію основних підходів до управління активами й пасивами банку.
2. У чому полягають сутність та особливості стратегії управління активами? Яку сферу застосування вона може мати?
3. Чому стратегія управління пасивами є найбільше розповсюдженою в Україні? У чому полягають її сутність й особливості?
4. У чому полягають переваги інтегрованого управління активами й пасивами банку в порівнянні з іншими підходами?
5. Які загальні методи можуть використовуватися у межах реалізації інтегрованого підходу до управління активами й пасивами банку?
6. Як обрана стратегія управління фінансами впливає на особливості застосування тих чи інших методів управління активами й пасивами банку?
7. Які спеціальні методи можуть застосовуватися під час реалізації стратегії мінімізації ризику?
8. За допомогою яких спеціальних методів може реалізовуватися стратегія максимізації прибутку?
9. Як можна управляти термінами активів і зобов'язань за допомогою показника чистого спреду? У чому полягає сутність й особливості методу структурного балансування?
10. У чому полягає сутність й особливості збалансованого та незбалансованого підходів до управління термінами активів і зобов'язань?
11. Чому показник гепу може використовуватися для управління обсягами активів і зобов'язань банку та є мірою процентного ризику банку?
12. У чому полягає основна мета та правила управління гепом?
13. Як можна використовувати модель гепу до управління відсотковим ризиком та прибутком банку?
14. Які переваги та обмеження має метод кумулятивного гепу?
15. Який економічний сенс має показник дюрації? Як можна розрахувати дюрацію цінного папера, кредиту, активів, зобов'язань?
16. Що визначає показник нормалізованого дисбалансу (розриву) дюрацій НДД? Який вигляд має модель зміни вартості капіталу на основі показника НДД?
17. У чому полягають сутність й особливості методів імунізації балансу та управління розривом між дюраціями активів і зобов'язань? Які існують переваги та недоліки їх застосування у практиці банків?
18. Охарактеризуйте сутність і причини виникнення валютного ризику банку. Як НБУ регулює валютні ризики комерційних банків за допомогою

нормативів валютного ризику?

19. Які стратегії та методи управління валютним ризиком застосовуються у банківській практиці?

20. У чому полягають переваги методів хеджування валютного ризику?

ЛЕКЦІЯ №8

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

8.1. Необхідність і цілі управління кредитним портфелем.

8.2. Визначення прибутковості кредитного портфеля й методи ціноутворення за кредитами.

8.3. Методи управління кредитним ризиком.

8.4. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем.

Рекомендована література: [1-3, 6-7, 9-13, 15-17, 20, 23, 27]

Основні терміни і поняття: кредитний портфель; кредитний ризик; нормативи кредитного ризику; методи ціноутворення; кредитна політика; диверсифікація; концентрація; лімітування; сек'юритизація кредитів; резервування; оцінка кредитоспроможності позичальника; оцінка кредиту; структурування; кредитний моніторинг; якість, дохідність, ефективність управління кредитним портфелем.

8.1 Необхідність і цілі управління кредитним портфелем

Кредитування – пріоритетна функція комерційних банків, що впливає на економічний стан регіонів, сприяє появі нових підприємств, робочих місць, розвитку соціально-культурної сфери, забезпечує економічну стабільність у країні. У структурі банківських активів кредити складають близько 50-60% і забезпечують 2/3 усіх доходів банку. У той же час, кредитні операції є не тільки найбільш дохідними, але й найбільш ризикованими операціями.

Кредитний портфель – це сукупність усіх кредитів, виданих банком для одержання доходів. Обсяг кредитного портфеля оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих, сумнівних.

Головна мета управління кредитним портфелем – забезпечення його максимальної прибутковості при припустимому рівні ризику. **Основними об'єктами управління кредитним портфелем** і кредитною діяльністю банку є прибутковість і рівень ризикованості (якість) кредитного портфеля.

Рівень ризикованості кредитного портфеля визначає його якість і істотно впливає на рівень ризикованості діяльності й надійності банку в цілому. Тому кредитування підлягає регулюванню з боку НБУ.

НБУ встановлені такі **нормативи кредитного ризику**:

1. *Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента Н7* встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань. Він визначається як відношення суми всіх вимог банку до контрагента або групи пов'язаних контрагентів та всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів, до регулятивного капіталу банку..

До вимог банку щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів включаються:

1) щодо банків-контрагентів:

- депозити, які розміщені в інших банках;
- кредити, що надані іншим банкам;
- боргові цінні папери, випущені банками;
- дебіторська заборгованість за операціями з банками;
- кошти банків у розрахунках;

2) щодо клієнтів (небанківських установ і фізичних осіб):

- надані кредити, у тому числі за врахованими векселями;
- факторингові операції, фінансовий лізинг, боргові цінні папери;
- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком;
- дебіторська заборгованість за операціями з клієнтами.

До фінансових зобов'язань, наданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів, включаються:

- гарантії, поручительства, акредитиви, авалі та акцепти, що надані банком;
- зобов'язання з кредитування, що надані банком.

Нормативне значення Н7 для універсальних банків - не більше 25% регулятивного капіталу банку.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу провідного банку банківського консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

Якщо банк перевищив норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), то він має коригувати (зменшувати) регулятивний капітал на розмір перевищення цього нормативу, починаючи з наступного дня після проведення операцій, що призвели до перевищення.

2. *Норматив великих кредитних ризиків Н8* встановлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом чи групою пов'язаних контрагентів.

Кредитний ризик, що прийняв банк на одного контрагента або групу пов'язаних контрагентів, усіх пов'язаних з банком осіб вважається великим, якщо сума всіх вимог банку до контрагента або групи пов'язаних контрагентів, усіх пов'язаних з банком осіб та всіх фінансових зобов'язань, наданих банком

щодо цього контрагента або групи пов'язаних контрагентів, усіх пов'язаних з банком осіб, становить 10 відсотків і більше регулятивного капіталу банку.

Норматив великих кредитних ризиків визначається як відношення суми всіх великих кредитних ризиків до суми регулятивного капіталу банку і не повинен перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку.

Рішення про надання великого кредиту приймається згідно з відповідним висновком кредитного комітету (комісії) банку, затвердженим його правлінням (радою).

Якщо норматив великих кредитних ризиків перевищує 8-кратний розмір регулятивного капіталу, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) автоматично підвищуються:

- якщо перевищення становить не більше 50%, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) подвоюються;

- якщо перевищення більше 50%, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) потроюються.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу головного банку консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

3. *Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (далі - норматив Н9)* установлюється для обмеження ризику операцій з пов'язаними з банком особами, зменшення негативного впливу операцій з пов'язаними з банком особами на діяльність банку.

Норматив Н9 визначається як співвідношення сукупної суми всіх вимог банку до пов'язаних з банком осіб та суми всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо пов'язаних з банком осіб, до регулятивного капіталу банку.

До вимог банку щодо пов'язаних з банком осіб уключаються:

- 1) депозити, які розміщені в інших банках;
- 2) надані кредити, у тому числі за врахованими векселями;
- 3) факторингові операції, фінансовий лізинг, боргові цінні папери;
- 4) акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком;
- 5) дебіторська заборгованість;
- 6) кошти банків у розрахунках.

До фінансових зобов'язань, наданих банком щодо пов'язаних з банком осіб, уключаються:

- 1) гарантії, поручительства, акредитиви, авалі та акцепти, що надані банком;
- 2) зобов'язання з кредитування, що надані банком.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу головного банку консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

Нормативне значення Н9 - не більше 25%.

Контроль за дотриманням банками встановлених нормативів кредитного ризику здійснюється відповідними територіальними управліннями та підрозділами центрального апарату банківського нагляду Національного банку

на постійній основі.

Розрахунок нормативів кредитного ризику банки (юридичні особи) проводять на підставі щоденних балансів за щоденними розрахунками.

Якщо за результатами безвиїзного нагляду або інспекційної перевірки встановлено факти невиконання банками економічних нормативів, то до банків мають застосовуватися заходи впливу згідно зі статтею 73 Закону України "Про банки і банківську діяльність" та відповідними нормативно-правовими актами Національного банку з питань застосування заходів впливу.

Якщо за результатами інспекційної перевірки, безвиїзного нагляду або аудиторської перевірки виявлено, що дані звітності не відповідають реальній дійсності та впливають на такі показники, як величина економічних нормативів, а виправлення даних звітності призведе до невиконання хоча б одного з таких показників (які до виправлення помилки були виконані), та/або виявлено помилки щодо ідентифікаційних даних чи віднесення тих чи інших осіб до переліку пов'язаних осіб банку, то такі помилки є суттєвими, а звітність - недостовірною.

8.2 Визначення прибутковості кредитного портфеля й методи ціноутворення за кредитами

Комерційні банки, надаючи кредити, одержують від позичальників плату за користування кредитами у вигляді процентних доходів, а також комісійної винагороди (інших платежів) за надання послуг клієнтові. За загальним підходом, плата за користування кредитом повинна компенсувати операційні витрати банку, пов'язані з наданням кредиту, та забезпечувати бажаний рівень прибутку банку. Для визначення оптимальної для банку процентної ставки за кредитом виходять із формули *мінімальної норми прибутковості*:

$$МНП = (\%B + M_{np}) \cdot \frac{n}{N} = \frac{D - B}{K_3}, \quad (8.1)$$

де МНП – мінімальна норма прибутковості;

%B – процентні витрати по залучених ресурсах, %;

M_{np} – мінімальна норма прибутку від кредитної операції, %;

n – термін кредитування в днях;

N – кількість днів року;

D – мінімально припустимий дохід за позикою як сума процентних і комісійних платежів, грн.;

B – операційні витрати банку по оформленню й обслуговуванню кредиту, грн.;

K_3 – основна сума кредиту, збільшена на суму обов'язкового резерву на кореспондентському рахунку в НБУ, грн.

Загальні доходи за визначеною n -ою кредитною операцією визначаються за формулою:

$$D_i = K_i \cdot r_i \cdot \frac{t_i}{T} + V, \quad (8.2)$$

де K_i - сума кредиту;

r_i - річна процентна ставка за кредитом;

t_i - термін користування кредитом, у днях;

T - база розрахунку (кількість днів у році);

V - комісійна винагорода банку за надання набору послуг клієнтові.

Основною складовою плати за користування кредитом є процентні доходи. У банківській практиці використовують три основних системи нарахування процентів: американську (приймається тридцять днів у кожному місяці, база розрахунку – 360 днів); англійську (приймається фактична кількість днів у кожному місяці, база розрахунку – фактична кількість днів у році); європейську (приймається фактична кількість днів у кожному місяці, база розрахунку – 360 днів). У кредитному договорі система нарахування процентів і правила встановлення процентної ставки повинні обов'язково фіксуватися.

Доход за обліковою l -ою операцією (без врахування комісійної винагороди) у разі, якщо в тексті векселя не передбачається нарахування відсотків на номінальну суму векселя, визначається в такий спосіб:

$$D_l = B_l \cdot d_l \cdot \frac{t_l}{T}, \quad (8.3)$$

де B_l - номінальна вартість векселя;

d_l - дисконтна ставка за векселем;

t_l - період з дати обліку до дати погашення векселя, у днях (звичайно 365 днів).

Якщо за векселем передбачається нарахування відсотків на номінальну суму векселя, то доход за обліковою l -ою операцією (з урахуванням комісійної плати та інших платежів) можна визначити так:

$$D_l = B_l - B_l \cdot \left(1 + \frac{t_2 \cdot i_l}{T \cdot 100}\right) \cdot \left(1 - \frac{t_1 \cdot d_l}{T \cdot 100} - \frac{v}{100} - \frac{g}{100}\right) + p, \quad (8.4)$$

де i_l - процентна ставка, по якій нараховуються відсотки на номінальну суму векселя;

t_2 - кількість днів від дня, від якого нараховуються відсотки на номінальну суму векселя, до дня платежу за векселем;

t_1 - кількість днів від дня обліку до дня платежу за векселем;

v - процентна ставка, по якій нараховується комісія банку;

g - процентна ставка, по якій нараховується дамно (спеціальна плата, понад комісійні відсотки і поштові витрати, яку сплачують клієнти банків за облік й інкасування іногородніх векселів та інших документів);

p - сума порто (поштово-телеграфних витрат).

Дохід від факторингових операцій складається з:

1. суми відсотків за кредит. Процентна ставка встановлюється, як правило, на рівні ринкової ставки за короткостроковими позиками зі збільшенням її на кілька (2-3) пунктів. Збільшення процентної ставки являє собою премію за прийняті банком ризики (ризик неплатоспроможності дебіторів, ризик різкої зміни вартості кредитних ресурсів, ризик несвоєчасної оплати поставок);

2. комісії за послуги у розмірі визначеного договором із клієнтом процента від загальної суми придбаних банком боргових вимог. Розмір комісійної винагороди встановлюється з урахуванням набору послуг, що надаються (в західних банках - від 0,5% до 3% від суми куплених розрахункових) документів.

Доход за кредитним портфелем формується за рахунок усіх доходів від кредитних операцій, у тому числі операцій кредитного характеру:

$$D = \sum_{i=1}^o D_i + \sum_{l=1}^q D_l + \sum_{s=1}^z D_s, \quad (8.5)$$

де D_s - доходи від інших операцій кредитного характеру.

Рівень прибутковості кредитного портфеля можна визначити за формулою:

$$d = \frac{D}{K}, \quad (8.6)$$

де K - обсяг кредитного портфеля банку.

Рівень прибутковості кредитного портфеля залежить від обсягу і структури кредитного портфеля, рівня процентних ставок за кредитами.

Обсяг і структура кредитного портфеля залежить від таких факторів:

- специфіки сектора ринку, що обслуговується банком;
- економічної ситуації в країні і стану грошово-кредитної сфери;
- кредитної політики банку, що визначає: принципи організації і пріоритетних напрямків кредитування; правила формування кредитного портфеля; перелік кредитів, які не повинні входити до кредитного портфеля; рівень припустимого ризику; права й обов'язки кредитних працівників. Положення кредитної політики повинні бути обов'язково оформлені документально і затверджені на засіданнях Кредитного комітету і Комітету кредитного нагляду;

- величини капіталу банку, що використовується при встановленні нормативів капіталу, кредитного ризику і лімітів кредитування і тому впливає на обсяг залучених і позикових коштів, кредитних ресурсів і кредитних операцій банку;

- досвіду і кваліфікації кредитних працівників;
- рівня прибутковості окремих видів активних операцій;
- рівня витрат за кожним видом кредиту;
- рівня кредитного ризику за кожним кредитом.

На рівень процентної ставки за кредитами впливають наступні фактори:

- рівень кредитного ризику кожного позичальника;
- попит та пропозиція на ринку кредитів;

- кредитна політика банку;
- вид позичальника й об'єкт кредитування;
- рівень прибутковості всіх зв'язків із клієнтом;
- вартість кредитних ресурсів банку;
- форма забезпечення кредиту, його якість і вартість контролю за його станом;
- розмір і термін кредиту;
- прибутковість інших видів активних операцій;
- ринкові процентні ставки;
- рівень інфляції;
- грошово-кредитна політика НБУ;
- дисконтна ставка НБУ;
- стан економіки країни;
- метод встановлення процентної ставки й ін.

Як зазначалося, до ціни банківського кредиту може входити, крім процентної ставки, плата за оформлення кредиту, здійснення контролю за кредитною угодою, надання супутніх і додаткових послуг.

У світовій банківській практиці використовують такі *основні методи встановлення ставки за кредитом*: метод «вартість-плюс»; метод «базова ставка-плюс»; метод «надбавки»; метод «аналізу прибутковості клієнта».

Метод «вартість-плюс» полягає в урахуванні вартості залучених коштів банку, витрат банку на надання кредиту, премії за ризик і бажаний рівень прибутковості кредиту. Ставка за кредитом включає:

- вартість залучення кредитних ресурсів банку;
- операційні витрати, пов'язані з процесом кредитування (зарплата кредитних працівників, вартість обслуговування кредиту і контролю за ним та ін.);
- премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом;
- премію за ризик, обумовлений тривалістю періоду кредитування;
- бажаний рівень прибутковості кредиту, що забезпечить достатні виплати акціонерам банку.

Необхідна умова використання методу – наявність у банку системи управлінського обліку витрат за кожним видом кредиту, а також іншої управлінської інформації. Недолік методу – ігнорування ринкових факторів (попиту та пропозиції на кредити, стану кредитного ринку, умов конкуренції), приблизність розрахунків. Найбільш доцільне застосування даного методу на ринках з низькою конкуренцією.

Метод «базова ставка-плюс» полягає в тому, що ставка за кредитом визначається як сума базової ставки, кредитного спреда й бажаного рівня прибутковості.

Як базову можна використовувати ставки першокласним позичальникам, ставки пропозиції міжбанківського регіонального ринку; ставки пропозиції на міжнародних міжбанківських ринках (наприклад, LIBOR), інші ставки, загальноприйняті на конкретних ринках (в Україні – KIAKR).

Кредитний спред включає премію за ризик невиконання зобов'язань

клієнтом і премію за термін надання кредиту. Якщо кредит надається першокласним позичальникам, то кредитний спред приймається рівним 0, для не першокласних позичальників кредитний спред складає від 0,25-5% і вище. Перевага методу – простота, необов'язковість обліку витрат за кожним кредитом, урахування ринкових факторів.

Відповідно до методу «надбавки» ставка за кредитом уключає середню вартість витрат на залучення банком коштів на грошовому ринку і надбавку (премію за кредитний ризик і прибуток банку). Метод використовується для надання кредитів великим компаніям на короткий термін (до 30 днів). Надбавка може складати усього лише 0,35-0,75%.

Метод «аналізу прибутковості клієнта» ґрунтується на обліку доходів, витрат і прибутковості всіх операцій клієнтів у даному банку і використовується при кредитуванні великих компаній, що мають різноманітні зв'язки з банком. При цьому переслідується мета зниження кредитної ставки нижче середнього рівня для залучення найбільш вигідних клієнтів.

Доходи включають процентні та комісійні доходи від кредитних, валютних, факторингових та інших операцій, від надання трастових, консалтингових послуг. Витрати включають процентні витрати, витрати на утримання банківських працівників, на вивчення кредитної документації тощо. Якщо різниця між доходами і витратами перевищує середню норму прибутковості банку, то ставка за кредитом може бути знижена.

Недоліки методу - складність, громіздкість, необхідність розробки детального обліку і звітності за доходами і витратами на обслуговування кожного клієнта. Це викликає необхідність створення і використання автоматизованої системи обліку, звітності й аналізу в банку. Достоїнства – дозволяє виявити найбільш вигідних клієнтів і найбільш вигідні для банку види банківських послуг і операцій.

8.3 Методи управління кредитним ризиком

Кредитний ризик – це небезпека втрат у банку, пов'язаних з неповерненням позичальником основної суми боргу і невиклатою відсотків за кредитом.

Кредитний ризик може виникати на двох рівнях: на рівні окремого кредиту; на рівні кредитного портфеля в цілому.

На рівні окремого кредиту кредитний ризик може виникати через неплатоспроможність позичальника, ризик ліквідності застави й іншого забезпечення, моральні і етичні якості позичальника.

На рівні кредитного портфеля банку він може бути викликаний:

- надмірною концентрацією кредитів в одному із секторів економіки;
- надмірною диверсифікованістю кредитів, що приводить до погіршення якості управління кредитним портфелем;
- валютним ризиком кредитного портфеля;
- недосконалою структурою кредитного портфеля, що сформований

лише з урахуванням потреб клієнтів, а не самого банку;

- недостатньою кваліфікацією персоналу банку.

Сукупний ризик кредитного портфеля визначається, значною мірою, кредитною політикою банку та залежить від рівня ризикованості кредитів, що входять до нього.

Кредитна політика банку – це стратегія й тактика банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку (позичальників). Кредитна політика у стратегічному плані формулює цілі та завдання, пріоритети, принципи діяльності комерційного банку на кредитному ринку, а стосовно тактики – фінансовий та інший інструментарій, що застосовується банком під час здійснення кредитних операцій, правила їх здійснення та порядок організації кредитного процесу.

Метою кредитної діяльності комерційного банку має бути забезпечення максимального прибутку від кредитної діяльності при прийнятному рівні ризику та відповідно до загальної ринкової стратегії й тактики діяльності банку.

Кожний комерційний банк визначає власну кредитну політику, враховуючи економічну, політичну та соціальну ситуації в регіоні, в якому він функціонує, та беручи до уваги всю сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність банку.

До зовнішніх чинників належать такі:

- загальноекономічні умови: загальний стан економіки країни, темпи інфляції, темпи зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), дефіцит державного бюджету тощо;

- грошово-кредитна політика НБУ;
- рівень доходів та соціального забезпечення населення, його здатність споживати банківські послуги та ступінь довіри до банківських установ тощо;
- регіональна та галузева специфіка функціонування банку;
- рівень конкуренції на ринку банківських послуг;
- рівень цін на банківські продукти та послуги;
- попит на послуги банків із боку існуючих та потенційних клієнтів;
- законодавчі та політичні умови функціонування тощо.

До внутрішніх чинників відносять:

- наявність чітко сформульованої місії банку та стратегії його діяльності;

- спектр виконуваних операцій і послуг;
- клієнтуру банку;
- цінову політику банку;
- кредитний потенціал банку;
- достатність обсягу та стабільність депозитної бази;
- ступінь ризику та прибутковості окремих видів кредитних послуг;
- забезпеченість кредитів;
- рівень професійної підготовленості та кваліфікації, досвід персоналу банку.

Тип кредитної політики банку спрямований на підтримку оптимального для банку співвідношення між припустимим рівнем кредитного ризику та

доходністю кредитних операцій й кредитної діяльності банку в цілому відповідно до обраної банком ринкової стратегії. Виділяють такі типи кредитної політики банку: консервативний, поміркований та агресивний.

Консервативний тип кредитної політики банку спрямований на мінімізацію кредитного ризику, що розглядається як пріоритетна мета його кредитної діяльності. У цьому разі банк не намагається отримувати високі доходи за рахунок значного розширення обсягів кредитної діяльності. Механізмом реалізації даної політики є надання кредитів надійним позичальникам, реалізація жорстких умов під час кредитування: встановлення жорстких критеріїв оцінки кредитоспроможності позичальників; мінімізація строків надання та обсягів кредитів; підвищення вартості кредитів із метою врахування ступеня ризику; відсутність можливості пролонгації кредитів; використання жорстких процедур ліквідації проблемної заборгованості тощо.

Поміркований тип кредитної політики характеризує типові умови здійснення кредитної діяльності відповідно до загальноприйнятих банківської практикою та орієнтується на середній рівень кредитного ризику.

Агресивний тип кредитної політики на пріоритетну мету ставить максимізацію прибутку від кредитної діяльності, в основному, за рахунок розширення кредитних операцій з високим рівнем кредитного ризику. Механізмом реалізації такої політики є надання кредитів більш ризиковим категоріям позичальників, збільшення строків надання кредитів та їх розмірів, зниження вартості кредитів до мінімально можливого рівня, надання позичальникам можливості пролонгації кредитів.

Меморандум із кредитної політики виступає головним інструментом реалізації кредитної політики та покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей банківської діяльності у сфері банківського кредитування. Меморандум є конфіденційним документом, оскільки він містить стратегію та методи банківської кредитної політики, і навіть у межах банку доводиться до відома тільки тих працівників, що безпосередньо беруть участь у процесі банківського кредитування. У цілому в Меморандумі з кредитної політики повинні відображатися всі етапи кредитного процесу – від збирання інформації й вивчення кредитної історії позичальника до кредитного моніторингу та механізму формування резервів під можливі втрати за наданими кредитами.

Меморандум служить основою для контролю та спостереження за організацію кредитного процесу, є інструктивним матеріалом для працівників підрозділів, що здійснюють кредитування, виступає інструментом контролю за виконанням вимог кредитних інструкцій для керівників кредитних підрозділів. Підготовкою цього документа, як і здійсненням контролю за виконанням його вимог, повинен займатись Кредитний комітет банку.

Узагалі процес управління ризиками складається з таких *emanis*:

1. ідентифікація ризиків та виявлення факторів ризику;
2. кількісне оцінювання кредитного ризику (квантифікація кредитного ризику);
3. мінімізація ризиків;
4. моніторинг кредитного ризику.

Ідентифікація ризиків та виявлення факторів ризику – усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер. Здійснюється за допомогою якісного аналізу ризиків як на рівні окремих кредитних операцій, так і на рівні кредитного портфеля.

Кількісне оцінювання кредитного ризику (квантифікація кредитного ризику) - важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику як на рівні окремих кредитних операцій, так і на рівні кредитного портфеля, а також установлення меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів та банку в цілому. На даному етапі порівнюють реальний та допустимий рівень ризику. Це дозволяє визначити, які існують ризики і в якій мірі може прийняти їх на себе банк, а також з'ясувати, чи виправдає очікувана доходність відповідний ризик.

Під виправданим, *допустимим*, розуміють такий ризик, реалізація якого не загрожує життєдіяльності банку, а випадкові збитки менші за очікуваний прибуток та розмір спеціальних резервів, призначених для відшкодування можливих утрат. Ризик, більш загрозливий для банку, ніж допустимий, називають *критичним*. Він характеризується такими втратами, розміри яких перевищують резерви й очікуваний прибуток. У разі його реалізації банк не лише не отримує прибутку, а й може втратити власні кошти, за рахунок яких компенсуються фінансові втрати. Верхня межа критичного ризику визначається розмірами капіталу банку.

Якщо можливі наслідки реалізації кредитного ризику сягають рівня, вищого за критичну межу, то йдеться про *катастрофічний* ризик. Він призводить до банкрутства, закриття та розпродажу активів банку.

Якщо фактичний ризик не перевищує допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією, аби не допустити зростання рівня ризикованості. У разі перевищення ризику за допустимі межі, його необхідно знизити, застосувавши відповідні методи управління.

Мінімізація ризиків здійснюється на основі обраної стратегії й тактики управління ризиками та за допомогою відповідних методів управління.

Стратегія управління кредитним ризиком повинна бути спрямована на підтримку оптимального для банку співвідношення між припустимим рівнем кредитного ризику та доходністю кредитних операцій і кредитної діяльності банку в цілому відповідно до обраної банком ринкової стратегії. Виділяють такі типи стратегії управління кредитним ризиком банку: стратегія мінімізації кредитного ризику (консервативна), поміркована стратегія та стратегія максимізації прибутку (агресивна).

Стратегія мінімізації кредитного ризику (консервативна) банку спрямована на мінімізацію кредитного ризику, що розглядається як пріоритетна мета його кредитної діяльності.

Поміркована стратегія кредитного ризику характеризує типові умови здійснення кредитної діяльності відповідно до загальноприйнятих банківської практикою та орієнтується на середній рівень кредитного ризику.

Стратегія максимізації прибутку від кредитної діяльності (агресивна) на пріоритетну мету ставить максимізацію прибутку від кредитної діяльності, в

основному, за рахунок розширення кредитних операцій з високим рівнем кредитного ризику.

У своїй діяльності банки можуть обирати такі варіанти тактики управління кредитними ризиками:

- уникнення ризику, що передбачає відмову від проведення певних кредитних операцій, освоєння нових ринків, упровадження нових послуг і продуктів та інших дій, що супроводжуються підвищеним ризиком;
- прийняття ризику, що передбачає взяття ризику на «себе» та покриття збитків за рахунок власних ресурсів;
- мінімізація ризиків, що передбачає обмеження рівня ризику або зниження його до рівня, що не перевищує допустимий рівень, за допомогою відповідних методів. Тактика мінімізації кредитних ризиків може реалізовуватися шляхом обмеження рівня ризику за допомогою нормативів та лімітів, запобігання втратам (оцінка кредитоспроможності позичальника, диверсифікація ризику, вимоги щодо забезпечення кредитів тощо), передачі ризику (страхування, хеджування тощо), розподілу ризику між контрагентами за кредитними операціями.

При цьому виникає проблема пошуку та застосування оптимальних методів управління, вибір яких визначається видом ризику, а також особливостями та можливостями конкретного банку, загальним станом економіки, ступенем досконалості елементів інфраструктури фінансового ринку, законодавчим і нормативним середовищем країни.

Моніторинг кредитного ризику – це процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком із механізмом зворотного зв'язку. Система моніторингу ризиків допомагає коригувати поточну діяльність згідно із сигналами попередження.

Методи управління кредитним ризиком поділяються на дві групи:

- методи управління ризиком окремого кредиту;
- методи управління ризиком кредитного портфеля.

Методи управління ризиком кредитного портфеля банку містять у собі: диверсифікацію і концентрацію кредитного портфеля, установлення лімітів кредитування, резервування, процентну (цінову) політику, сек'юрітизацію кредитів.

Диверсифікація кредитного портфеля полягає в розміщенні кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, що відрізняються між собою такими характеристиками, як величина капіталу і форма власності, умовами діяльності (галузь економіки, регіональні особливості). При цьому зниження доходів за однією групою клієнтів може компенсуватися збільшенням доходів за іншими групами.

Існують такі види диверсифікації:

- галузева (кредитуються клієнти різних галузей економіки);
- географічна (кредитуються клієнти з різних регіонів, можлива лише для великих банків);
- портфельна (кредити розміщуються між різними категоріями позичальників – великими і середніми компаніями, підприємствами малого

бізнесу, фізичними особами, урядовими та громадськими організаціями тощо).

Метод можна використовувати, спираючись на результати статистичного аналізу й прогнозування і з огляду на можливості банку та рівень підготовки кадрів. Надмірна диверсифікація може привести не до зниження, а до збільшення кредитного ризику.

Концентрація кредитного портфеля полягає в зосередженні кредитних операцій у певній галузі чи в групі взаємозалежних галузей (галузєва), на певній географічній території (географічна), на кредитуванні певних категорій клієнтів (портфельна). Надмірна концентрація теж може привести до збільшення кредитного ризику.

Визначення оптимального співвідношення між рівнями диверсифікації та концентрації кредитного портфеля є одним з важливих завдань фінансового менеджменту в банку

Установлення лімітів кредитування полягає в установленні максимально припустимих розмірів надання кредитів у цілому за кредитним портфелем, за видами кредитів, за кредитами окремої галузі, території, за найбільш ризикованими напрямками кредитування (надання довгострокових кредитів, кредитування в іноземній валюті). Установлення лімітів кредитування дає можливість уникнути ризику внаслідок необдуманого концентрації кредитів, а також диверсифікувати кредитний портфель банку. Лімітування використовується також для визначення та регулювання повноважень кредитних працівників різних рівнів щодо розмірів наданих кредитів.

Кредитний ризик банку обмежується встановленням ліміту загального розміру кредитного портфеля, обмеженням величини кредитних ресурсів філій банку тощо. Керівництво банку встановлює ліміти кредитного портфеля відповідно до обраної кредитної політики, на основі виявлення основних сфер та факторів кредитного ризику банку та урахування їх особливостей, зважаючи на конкретні умови на ринку та економічну ситуацію.

Ліміти можуть визначатися як максимально допустимий розмір кредиту чи обсяг кредитування за певним напрямком і встановлюватися як у абсолютних граничних показниках, так й у відносних (у вигляді коефіцієнтів, індексів, нормативів). Під час розрахунку нормативів за базу можна брати величину капіталу банку, розмір кредитного портфеля, валюту балансу та ін.

Лімітування широко використовується на практиці як на рівні окремих банків, так і на рівні банківської системи в цілому, зокрема, шляхом установлення нормативів кредитного ризику НБУ.

Установлення ліміту на рівні окремого кредиту може здійснюватися, наприклад, у формі відкриття кредитної лінії (поновлюваної або непоновлюваної) у вигляді зобов'язання банку надавати позичальнику протягом певного терміну позички в межах узгодженої суми.

Резервування полягає в створенні в банку резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями (резерв під кредитні ризики), кошти якого використовуються для компенсації неповернених кредитів.

До забезпечення, що береться до розрахунку резерву під кредитні ризики, належать види й форми, наведені на рис. 8.1. Сума забезпечення безумовними

гарантіями та предметами застави береться до розрахунку резервів під кредитні ризику з урахуванням певних коефіцієнтів.



Рисунок 8.1 – Забезпечення, що враховується під час визначення чистого кредитного ризику банку

Крім резерву під кредитні ризики банки створюють загальний резерв, джерелом формування якого є чистий прибуток банку. Його кошти можуть використовуватися на покриття втрат за кредитами з вини банку, на відшкодування судових витрат, на покриття втрат за кредитами, якщо коштів резерву під кредитні ризики для цього недостатньо.

Процентна (цінова) політика є найважливішим інструментом управління кредитним ризиком. При встановленні плати за кредит необхідно враховувати темпи інфляції, норми обов'язкового резервування, рівень накладних витрат за надання та супроводження кредиту, необхідність забезпечення встановленого рівня рентабельності кредитного бізнесу, а також рівень ризику за кредитною операцією. Плата за кредит із вищим ризиком повинна включати премію за ризик, яка є компенсацією банку за можливі майбутні збитки від кредитування. Граничний рівень реальних ставок за кредитними операціями банку встановлюється Комітетом з управління активами й пасивами (або Кредитним комітетом).

Сек'юритизація кредитів означає продаж кредитів шляхом перетворення їх у цінні папери з наступним розміщенням їх на ринку. Вона дозволяє передати кредитний ризик іншим учасникам ринку, а у разі неповернення кредитів збитки несуть інвестори.

Прикладом сек'юритизованих кредитів можуть служити іпотечні кредити, на суму яких компанія-емітент, з якою банк-продавець кредитів укладає відповідну угоду, випускає цінні папери (наприклад, іпотечні облігації). Функцію страхування емітованих цінних паперів може виконувати гарант у формі державних гарантій чи акредитивів великого банку. Емітент розміщає цінні папери на ринку й одержані від їхнього продажу кошти інвесторів починають надходити до гаранта й емітента, що передають їх банку-продавцю кредитів. Банк продовжує обслуговувати кредити (тепер вони – його забалансові зобов'язання), проводить розрахунки з позичальником, одержуючи кошти від погашення основного боргу й виплати процентів. Одержані кошти банк переводить емітенту цінних паперів, який переводить їх інвесторам, одержуючи доход з цінних паперів. Інвестор починає отримувати кошти, коли позичальники виплачують основну суму боргу і проценти банку-ініціатору. Коли кредити сек'юритизовані, право власності на ці кредити і кошти переходять до інвесторів. Такі цінні папери називають перехідними.

При управлінні ризиком окремого кредиту використовуються такі методи: оцінка кредитоспроможності позичальника, оцінка кредиту, структурування кредиту, документування кредиту, контроль (кредитний моніторинг).

Оцінка кредитоспроможності позичальника, відповідно до рекомендацій НБУ, містить у собі два етапи: оцінку моральних і етичних якостей, репутації позичальника; аналіз і прогнозування платоспроможності позичальника на період кредитування.

НБУ в «Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» рекомендує методику аналізу фінансового стану позичальника. Однак, банк може розробити свій власний

підхід з урахуванням специфіки, основних положень кредитної політики і конкретних економічних умов. Кожен банк може самостійно встановлювати додаткові критерії оцінки. За результатами оцінки кожен позичальник відноситься до одного з класів.

У банківській практиці використовуються різні рейтингові системи, що враховують як кількісні, так і якісні характеристики клієнтів. Кредитні рейтинги дають спеціалізовані компанії - рейтингові агентства: Standart and Poor, Moody`s, Fitch, Duff and Phelps.

Оцінка кредиту полягає в оцінці його обґрунтованості, установленні ступеня відповідності суми і термінів кредиту меті заходу, який кредитується, виявленні ступеня ризику за кредитом.

Менеджер повинен:

- проаналізувати кредитну заявку клієнта і визначити характер кредиту, напрямок його цільового використання, оцінити економічне обґрунтування потреби в кредиті, відповідність сум і термінів кредиту меті заходу, рівень забезпечення;

- оцінити відповідність кредитної заявки положенням кредитної політики банку: сума кредиту порівнюється з лімітами кредитування, терміни порівнюються з максимальними термінами, прийнятими для банку;

- оцінити кредитний ризик за кредитом: якщо ризик високий чи критичний, менеджер повинний запропонувати змінити умови надання кредиту (щоб знизити ризик до припустимого рівня) чи відмовити клієнту в його наданні (якщо заявка не відповідає критеріям і ризик знизити неможливо).

Структурування кредиту полягає в установленні умов кредитної угоди – суми, термінів, умов надання, графіка погашення, забезпечення, процентної ставки, і завершується підготовкою документації для підписання кредитного договору. Умови узгоджуються з клієнтом і затверджуються керівником або колегіальним органом (Кредитним комітетом).

Документування кредиту полягає в підготовці та складанні кредитного договору, договору застави й інших документів, складанні термінового зобов'язання, документуванні й відображенні в обліку операцій за кредитною угодою, веденні кредитної справи позичальника.

Метою контролю (*кредитного моніторингу*) є не допустити підвищення кредитного ризику понад припустимий рівень, вчасно виявляти проблемні кредити, перевіряти відповідність дій кредитних працівників вимогам кредитної політики банку і банківського законодавства. Для успішного здійснення контролю доцільно відокремити функції надання кредитів від функції контролю за кредитною угодою. Для цього в банку повинні бути створені Кредитний комітет і Комітет кредитного нагляду.

Управління проблемними кредитами – одне з важливих завдань управління кредитним ризиком. *Проблемні кредити* – це кредити, за якими вчасно не проведено один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, з'явилися сумніви щодо повернення кредитів.

Мета управління проблемними кредитами полягає в тому, щоб не допустити перевищення гранично припустимого рівня цих кредитів у загальній

вартості виданих кредитів, у мінімізації збитків від них за допомогою відповідних методів.

Для закордонних банків припустимими вважаються такі значення показників: питома вага списаних кредитів – 0,25-0,75%; частка прострочених кредитів (понад 90 днів) – 0,5-3%, якщо вона досягає 7%, то стан банку оцінюється як критичний. Для вітчизняних банків показники змінюються від 2% до 30%.

Про можливість перетворення кредиту на проблемний можуть свідчити такі ознаки:

- припинення контактів із працівниками банку;
- представлення фінансової звітності із затримками, які не пояснюються;
- поява чистих збитків, що набувають постійного характеру;
- несприятлива зміна курсу акцій;
- погіршення фінансового стану (показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності);
- відхилення від планових показників виторгу і грошових потоків;
- різкі негативні зміни залишків коштів на рахунках клієнтів.

Методи управління проблемними кредитами містять у собі:

- метод ліквідації, що передбачає повернення кредиту через проведення в господарському суді процедури банкрутства і продаж активів позичальника;
- метод реабілітації полягає в розробці банком спільного з позичальником плану повернення суми боргу за кредитом.

Процес реабілітації містить у собі такі етапи:

- збір і підготовка інформації;
- зустріч із позичальником;
- розробка плану заходів;
- постійний контроль за виконанням плану реабілітації кредиту.

План реабілітації кредиту може містити такі заходи:

- скорочення зайвих запасів;
- прискорення погашення дебіторської заборгованості;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- продаж застарілого устаткування й устаткування, що не приносить доходу;
- пошук нових ринків збуту;
- зміна структури й асортименту продукції;
- залучення додаткового акціонерного капіталу або залучення нових партнерів;
- пошук кандидата для злиття з фінансово стійкою фірмою;
- пролонгація кредиту;
- обмін заборгованості на акціонерний капітал, коли банк стає спільним власником компанії;
- повна або часткова заміна керівництва позичальника чи інші форми організаційних перетворень.

8.4 Оцінка ефективності управління кредитним портфелем

Оцінка ефективності управління кредитним портфелем проводиться на основі оцінки показників якості та прибутковості кредитного портфеля.

Показники якості кредитного портфеля містять у собі:

1. Коефіцієнт питомої ваги зважених класифікованих кредитів:

$$K_{звк} = \frac{K_{зв}}{K}, \quad (8.7)$$

де $K_{зв}$ - сума зважених за ступенем ризику кредитів;

K - кредитний портфель банку.

Показує частку сумарного розміру зважених класифікованих кредитів у загальному обсязі кредитного портфеля.

2. Коефіцієнт проблемних кредитів показує частку проблемних кредитів (суми субстандартних, сумнівних і безнадійних) у кредитному портфелі банку:

$$K_{нрк} = \frac{K_{нр}}{K}, \quad (8.8)$$

де $K_{нр}$ - проблемні кредити банку.

3. Коефіцієнт збиткових кредитів показує частку безнадійних кредитів в обсязі кредитного портфеля банку:

$$K_{зб} = \frac{K_з}{K}, \quad (8.9)$$

де $K_з$ - збиткові кредити банку.

4. Показник ризику кредитного портфеля (коефіцієнт захищеності кредитів) показує ступінь покриття кредитного портфеля банку засобами резерву під нестандартну заборгованість:

$$K_{зк} = \frac{P_{рн}}{K}, \quad (8.10)$$

де $P_{рн}$ - розрахункове значення резерву під нестандартну заборгованість.

5. Коефіцієнт покриття збитків за кредитами показує ступінь покриття збиткових кредитів за рахунок засобів резерву під нестандартну заборгованість:

$$K_{нз} = \frac{P_{рн}}{K_з}, \quad (8.11)$$

6. Коефіцієнт забезпеченості кредитів характеризує ступінь захищеності банку від утрат за рахунок забезпечення кредитів:

$$K_{ок} = \frac{3}{K}, \quad (8.12)$$

7. Ступінь повноти формування резерву під нестандартну заборгованість:

$$C_n = \frac{P_{фн}}{P_{рн}}, \quad (8.13)$$

де $P_{фн}$ - фактичне значення резерву під нестандартну заборгованість.

8. Коефіцієнт покриття кредитів капіталом показує, яка частина кредитного портфеля фінансується за рахунок власного капіталу і характеризує ступінь його захищеності за рахунок власних коштів банку:

$$K_{нк} = \frac{СК}{K}, \quad (8.14)$$

де $СК$ - капітал банку.

9. Коефіцієнт покриття класифікованих кредитів комплексно характеризує якість кредитного портфеля з погляду ризику і захищеності власним капіталом:

$$K_{нкк} = \frac{Кзв}{СК} \quad (8.15)$$

Система показників *прибутковості кредитного портфеля* містить у собі:

1. Прибутковість кредитного портфеля:

$$K_{\partial} = \frac{Дк}{КВ}, \quad (8.16)$$

де $Дк$ - доход від кредитних операцій;

$КВ$ - середні кредитні вкладення.

2. Прибутковість активів за рахунок кредитних операцій:

$$K_{\partialа} = \frac{Дк}{А}, \quad (8.17)$$

де $А$ - середні активи банку.

4. Частка доходів від кредитів у загальній сумі доходів:

$$K_{\partialкб} = \frac{Дк}{Дб}, \quad (8.18)$$

де $Дб$ - доходи банку.

5. Рентабельність кредитних операцій:

$$P_1 = \frac{Дк - (B_n + B_k)}{B_n + B_k}, \quad (8.19)$$

де B_n - процентні витрати банку;

B_k - витрати кредитного відділу.

6. Рентабельність кредитних вкладень:

$$P_{кв} = \frac{\Pi_k}{КВ}, \quad (8.20)$$

де Π_k - прибуток від кредитних операцій.

7. Продуктивність праці працівників кредитного відділу:

$$\Pi\Pi_k = \frac{Дк}{Ч_k}, \quad (8.21)$$

де $Ч_k$ - середньооблікова чисельність працівників кредитного відділу.

Узагальнюючий *коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем* показує величину додаткових доходів понад рівень прибутковості

безризикового портфеля, що одержить банк на одиницю прийнятого кредитного ризику:

$$K_e = \frac{K_d - r_0}{K_{зк}}, \quad (8.22)$$

де r_0 - безризикова процентна ставка, що показує рівень прибутковості портфеля, сформованого при наданні кредитів тільки першокласним позичальникам (LIBOR, KIAKR, «prime-rate», дисконтна ставка НБУ, ставка за державними цінними паперами).

Питання для самоперевірки

1. Який склад має кредитний портфель банку?
2. У чому полягає головна мета управління кредитним портфелем банку?
3. Чим обумовлена необхідність регулювання рівня ризикованості кредитного портфеля з боку НБУ?
4. Які нормативи кредитного ризику встановлені НБУ для комерційних банків?
5. Як визначаються доходи банку від певної кредитної операції?
6. У чому полягають особливості визначення доходів банку від обліку векселів?
7. Як визначається доход за кредитним портфелем банку?
8. Який узагальнюючий показник використовуються для оцінки рівня прибутковості кредитного портфеля?
9. Які чинники впливають на обсяг і структуру кредитного портфеля банку?
10. Які чинники впливають на рівень процентної ставки за кредитами?
11. Які основні методи встановлення ставки за кредитом використовуються у світовій практиці?
12. У чому полягає сутність методів «вартість-плюс», «базова ставка-плюс», «надбавки», «аналізу прибутковості клієнтів»?
13. Які чинники викликають кредитний ризик комерційного банку?
14. У чому полягає сутність кредитної політики комерційного банку?
15. Які існують типи кредитної політики банку?
16. Які основні етапи містить у собі процес управління кредитним ризиком банку?
17. Які групи методів управління кредитним ризиком використовуються у банківській практиці?
18. У чому полягає сутність та особливість методів управління ризиком кредитного портфеля банку?
19. Які методи використовуються під час управління ризиком окремого кредиту?
20. За допомогою яких показників проводиться оцінка якості, прибутковості (дохідності) та ефективності управління кредитним портфелем банку?

ЛЕКЦІЯ №9

ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

- 9.1 Класифікація та функції портфеля цінних паперів.
- 9.2 Стратегії формування портфеля цінних паперів.
- 9.3 Методи визначення дохідності портфеля цінних паперів.
- 9.4 Методи оцінки ризику та ефективності управління портфелем цінних паперів.
- 9.5 Управління інвестиційним горизонтом портфеля цінних паперів.

Рекомендована література: [1-3, 6-7, 9-13, 15-17, 20, 22, 23, 27, 28]

Основні терміни і поняття: портфель цінних паперів; нормативи інвестування; пасивні портфелі; активні портфелі; внутрішня вартість цінного паперу; ризик портфеля цінних паперів; бета-коефіцієнт; стандартне відхилення; дисперсія; коефіцієнт Трейнора; коефіцієнт Шарпа; інвестиційний горизонт; крива дохідності; інвестиційний горизонт; дюрація портфеля цінних паперів.

9.1. Класифікація та функції портфеля цінних паперів

Банківський портфель цінних паперів – це сукупність усіх придбаних та отриманих банком цінних паперів, право на власність, користування та розпорядження якими належить банку. Портфель цінних паперів банку формується для одержання доходів і вигляді процентів, дивідендів, прибутків від перепродажу та інших прямих та непрямих доходів. В українських банках питома вага портфеля цінних паперів у сукупних активах становить лише 5-10%. Зарубіжні банки спрямовують, за оцінками фахівців, від 1/5 до 1/3 банківських ресурсів.

Портфель цінних паперів виконує низку важливих функцій, що спонукає менеджерів до збільшення його питомої ваги в активах банку:

- генерування доходів;
- диверсифікація портфеля активів зі метою зниження ризиків;
- підвищення ліквідності банку;
- зниження податкових виплат;
- можливість використання як застави;
- поліпшення показників діяльності банку, оскільки цінні папері в цілому мають вищу якість порівняно з іншими активами;
- забезпечення гнучкості портфеля активів внаслідок можливості швидкої реструктуризації балансу банку;

- стабілізація доходів банку незалежно від фаз ділового циклу: коли відсоткові ставки на ринку знижуються, дохідність цінних паперів зростає, і навпаки.

Склад і характер портфеля цінних паперів банку зумовлюється обраною банком інвестиційною політикою та метою, яку поставлено у процесі формування й управління. Банк, як правило, формує портфель цінних паперів для досягнення однієї із таких цілей: максимізація прибутків; підтримка ліквідності; зниження ризику. Вибираючи мету необхідно визначити пріоритети, оскільки одночасне досягнення всіх цілей на практиці неможливе. Але менеджмент банку може прийняти рішення про розподіл портфеля на кілька складових, кожна з яких служитиме досягненню певної мети.

Згідно із Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» в Україні можуть випускатися та обертатися такі види цінних паперів:

- *пайові цінні папери* - цінні папери, які посвідчують участь їх власника у статутному капіталі (крім інвестиційних сертифікатів), надають власнику право на участь в управлінні емітентом і отримання частини прибутку, зокрема у вигляді дивідендів, та частини майна у разі ліквідації емітента (акції, інвестиційні сертифікати);

- *боргові цінні папери* - цінні папери, що посвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента сплатити у визначений строк кошти відповідно до зобов'язання (облігації підприємств, державні облігації України, облігації місцевих позик, казначейські зобов'язання України, ощадні (депозитні) сертифікати, векселі);

- *іпотечні цінні папери* - цінні папери, випуск яких забезпечено іпотечним покриттям (іпотечним пулом) та які посвідчують право власників на отримання від емітента належних їм коштів (іпотечні облігації, іпотечні сертифікати, заставні, сертифікати ФОН);

- *приватизаційні цінні папери* – цінні папери, які посвідчують право власника на безоплатне одержання у процесі приватизації частки майна державних підприємств, державного житлового фонду, земельного фонду;

- *похідні цінні папери* (деривативи) - цінні папери, механізм випуску та обігу яких пов'язаний з правом на придбання чи продаж протягом строку, встановленого договором, цінних паперів, інших фінансових та/або товарних ресурсів;

- *товаророзпорядчі цінні папери* - цінні папери, які надають їхньому держателю право розпоряджатися майном, вказаним у цих документах.

На ринку папери можуть функціонувати в двох формах: документарній (паперовій) та бездокументарній (у вигляді електронних записів на рахунках).

Поняття «портфель цінних паперів» та «інвестиційний портфель» тісно пов'язані, але не ідентичні. Між цими портфелями існують суттєві відмінності як за видами активів, так і за виконуваними функціями.

Інвестиційний портфель банку формується в результаті проведення інвестиційних операцій, під якими розуміють діяльність із вкладення коштів банку на відносно тривалий період часу в цінні папери, нерухомість, статутні капітали підприємств, колекції, дорогоцінні метали та інші об'єкти, ринкова

вартість яких має здатність зростати і приносити власнику дохід. До складу інвестиційного портфеля банку входять як фінансові, так і реальні інвестиції. Фінансові інвестиції – це вкладення у фінансові інструменти: цінні папери, цільові банківські вклади, паї, частки, вкладення в статутні фонди компаній. Реальні інвестиції – це вкладення коштів у матеріальні (будинки, споруди, обладнання, дорогоцінні метали, колекції, інші товарно-матеріальні цінності) та нематеріальні активи (патенти, ліцензії, «ноу-хау», технічна, науково-практична, технологічна та проектно-кошторисна документація, майнові права; права користування землею, ресурсами, спорудами, обладнанням; досвід та інші інтелектуальні цінності тощо).

Значна частина портфеля цінних паперів банку входить до складу інвестиційного портфеля, формуючи фінансові інвестиції. Однак, не всі цінні папери в портфелі банку можуть бути класифіковані як інвестиції (боргові зобов'язання у формі цінних паперів – векселі, казначейські зобов'язання з періодом обігу до року, деривативи). Перелік функцій портфеля цінних паперів набагато ширший за функції, що виконує інвестиційний портфель. Портфель цінних паперів, крім генерування доходів, виконує низку інших важливих функцій: підтримка ліквідності, зниження ризику, стабілізація загальних доходів банку, забезпечення гнучкості всього портфеля активів. Портфель інвестицій, особливо реальних, навпаки, характеризується підвищеною ризикованістю, зменшує ліквідність та можливості швидкої реструктуризації активів. До портфеля цінних паперів банку, на відміну від інвестиційного портфеля, включаються не лише інвестиційні цінні папери (інструменти ринку капіталу, а й інструменти короткострокового характеру (векселі, деривативи, короткострокові казначейські зобов'язання).

З погляду тривалості обігу всі цінні папери доцільно поділити на дві основні групи:

- інструменти грошового ринку – цінні папери з періодом обігу до року, характеризуються низькою дохідністю, низьким ризиком і високою ліквідністю;
- інструменти ринку капіталу, які мають строк погашення понад рік і характеризуються вищою дохідністю та підвищеної ризикованістю, їх ліквідність залежить від особливостей ринку.

Інвестиційна діяльність учасників фондового ринку в більшості країн світу регламентується органами нагляду, а для банків доповнюється ще регулятивними вимогами центральних банків. Інвестиційна діяльність українських банків регулюється шляхом встановлення **нормативів інвестування** та формування резерву під операції банків з цінними паперами.

Згідно з діючими в Україні нормативними вимогами банки мають право здійснювати прямі інвестиції за рахунок власних коштів і від власного імені лише на підставі письмового дозволу НБУ. Такий дозвіл не потрібен у тому разі, якщо: сума інвестицій становить не більше 5% регулятивного капіталу банку; юридична особа, в діяльність якої інвестуються кошти, веде виключно діяльність з надання фінансових послуг; регулятивний капітал банку повністю відповідає вимогам, встановленим НБУ.

Встановлення нормативів інвестування спрямовано на реалізацію такого методу зниження ризиків як диверсифікація.

Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою Н11 встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з інвестуванням в акції, паї, частки та інвестиційні сертифікати окремої юридичної особи і визначається як співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів окремо за кожною установою, до статутного капіталу банку. Нормативне значення має не перевищувати 15%.

Норматив загальної суми інвестування Н12 визначається як співвідношення суми коштів, що інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів будь-якої юридичної особи, до статутного капіталу банку. Нормативне значення має не перевищувати для універсальних банків 60%, для клірингових – 10%, для інвестиційних – 90%.

Призначення резерву під операції банку з цінними паперами полягає у компенсації реалізованих інвестиційних ризиків. Необхідність створення резерву спонукає банки вже в процесі прийняття управлінського рішення щодо цінного паперу аналізувати не лише дохідність, але й пов'язані з цим рішенням інвестиційні ризики. Означені чинники суттєво впливають на формування стратегії управління портфелем цінних паперів кожного комерційного банку.

Згідно з нормативних вимогами НБУ інвестиції банку в цінні папери для їх оцінки та відображення у бухгалтерському обліку класифікуються так:

- операції з цінними паперами в торговому портфелі;
- операції з цінними паперами в портфелі на продаж;
- операції з цінними паперами в портфелі до погашення;
- інвестиції в асоційовані та дочірні компанії.

Торговий портфель формується з боргових цінних паперів та акцій, придбаних банком для отримання прибутку від короткострокових коливань ринкової ціни цих інструментів. До банківського торгового портфеля слід включати лише ті цінні папери, які обертаються на активному та високоліквідному ринку. Цінні папери з торгового портфеля відображаються в балансі виключно за справедливою вартістю. Якщо справедливу вартість достовірно визначити неможливо, то такі папери переводять до портфеля цінних паперів на продаж. Цінні папери в торговому портфелі підлягають переоцінці під час кожної зміни їхньої ринкової вартості.

Портфель на продаж формується з цінних паперів, які банк не має наміру тримати до настання дати їх погашення, а купує на короткі строки для подальшого продажу за умови настання сприятливої ринкової кон'юнктури чи виникнення потреби у грошових коштах. Доходи банку формуються як за рахунок різниці між цінами продажу та купівлі цінних паперів (дисконтів, торговельних та комісійних доходів), так і за рахунок отриманих протягом періоду зберігання процентних чи дивідендних доходів.

Портфель на продаж включає:

- боргові цінні папери з фіксованою датою погашення, які банк не має наміру тримати до настання дати погашення;
- цінні папери, який банк готовий продати у зв'язку зі зміною ринкових

відсоткових ставок, виникнення потреби у ліквідних коштах, наявності альтернативних напрямів інвестування;

- акції та боргові цінні папери, за якими неможливо достовірно визначити справедливу вартість;

- фінансові інвестиції в асоційовані та дочірні компанії, які придбані та утримуються виключно для продажу протягом 12 місяців з дати придбання;

- інші цінні папери, придбані для продажу до настання дати їх погашення.

Цінні папери з портфеля на продаж можуть відображатися у балансі: за справедливою вартістю; за собівартістю (боргові цінні папери, справедливу вартість яких визначити неможливо). Якщо зростає ймовірність того, що банк не зможе отримати всієї належної суми (номінальна вартість та нараховані проценти) за борговими цінними паперами у разі настання строку сплати, то слід визнати зменшення корисності цінних паперів. Сума втрат від зменшення їх корисності визначається різницею між їхньою балансовою вартістю та теперішньою вартістю очікуваних грошових потоків, дисконтованих за поточною ставкою відсотка за подібними цінними паперами. Ця різниця визнається витратами звітного періоду.

Портфель до погашення формується з боргових цінних паперів з фіксованими платежами (або платежами, які можна чітко визначити) та фіксованими строками погашення, які банк має намір та здатність утримувати до строку погашення для одержання процентних доходів. Боргові цінні папери у портфелі до погашення оцінюються за собівартістю, яка включає номінальну вартість, дисконт або премію (сума збільшення чи зменшення номінальної вартості), суму накопичених процентів на дату придбання. Комісійні витрати та інші витрати, пов'язані з придбанням цінних паперів, теж включаються до собівартості через збільшення (зменшення) суми премії (дисконту) на дату придбання.

До інвестицій в асоційовані та дочірні компанії належать пайові цінні папери емітентів, які відповідають визначенню асоційованої чи дочірньої компанії банку, за винятком тих цінних паперів, які придбані та утримуються банком виключно для продажу протягом 12 місяців з дати придбання. Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії обліковуються за методом участі в капіталі на останній день місяця, в якому об'єкт інвестування відповідає критеріям асоційованої чи дочірньої компанії. Метод участі в капіталі полягає у відображенні на дату балансу інвестиції за вартістю, визначеної з урахуванням змін загальної величини власного капіталу емітента (крім тих, що є результатом операцій між банком та емітентом цінних паперів) та частки інвестора в чистому прибутку (збитку) об'єкта інвестування за звітний період.

Цінний папір відноситься до певного портфеля залежно від таких чинників:

- наміри інвестора під час придбання: тривалість періоду та мета придбання;

- характеристики цінного папера (ліквідність, дохідність) та наявність активно діючого ринку;

- фактичний період зберігання у портфелі банку.

Для обґрунтування рішення про належність цінного папера до того чи іншого портфеля менеджмент банку за кожним видом придбаних цінних паперів заводить справу, в якій має відобразитися така інформація:

- сума й обсяг емісії цінного папера за номінальною або ринковою вартістю;
- оцінка фінансового стану емітента;
- наявність та кількість брокерів, банків або інших які забезпечують постійне котирування;
- рішення менеджменту щодо рівня ліквідності ринку для даного цінного папера.

У разі зміни намірів банку щодо придбаних цінних паперів або їх характеристик (зміни в фінансовому стані емітента, рівні ліквідності ринку тощо) цінні папери можуть переводитись з одного портфеля до іншого.

Цінні папери з торгового портфеля можуть бути переведені до портфеля на продаж у разі зміни намірів та здатності банку утримувати боргові цінні папери для отримання прибутків від короткострокових коливань їх ринкової ціни. Вони обов'язково переводяться до портфеля на продаж, якщо неможливо достовірно визначити їхню справедливу вартість.

Цінні папери з портфеля на продаж переводяться до торгового портфеля, якщо банк приймає рішення про отримання прибутку від короткострокових коливань ринкових цін або дилерської маржі. Також за рішенням банку цінні папери з портфеля продаж можуть бути переведені до портфеля до погашення.

Переведення цінних паперів з портфеля до погашення до портфеля на продаж можливе у том разі, коли менеджмент банку має сумніви щодо доцільності утримання цінних паперів до настання строків погашення у зв'язку з:

- погіршенням фінансового стану емітента;
- зміною податкового законодавства;
- об'єднанням або ліквідацією банку;
- зміною законодавства та регулятивних вимог;
- зміною вимог до капіталу;
- підвищенням ризику цінних паперів.

Для компенсації реалізованих інвестиційних ризиків в українських банках формується спеціальний резерв на відшкодування можливих збитків від операцій з цінними паперами, який створюється за рахунок витрат банку. У разі зниження ринкової ціни цінних паперів нижче за їхню балансову вартість банки зобов'язані провести переоцінювання, оскільки у вітчизняній практиці чинним є правило нижчої вартості. Згідно з цим правилом, цінні папери відображаються в обліку за нижчою вартості з двох: балансовою чи ринковою, а на суму переоцінки формується резерв. Для формалізації процедури розрахунку суми резерву введено поняття корисності цінних паперів.

Зменшення корисності цінних паперів – втрата економічної вигоди в сумі перевищення балансової вартості цінних паперів над сумою очікуваного відшкодування за ними, яка спричинена погіршенням фінансового стану

емітента. Корисність цінних паперів зменшується, якщо їхня балансова вартість перевищує суму очікуваного відшкодування. Не визнається як зменшення корисності цінних паперів зниження їхньої ринкової ціни внаслідок зміни ринкової норми дохідності або за браком котирувань на ринку, якщо таке зниження не викликає сумнівів щодо відшкодування вартості цінного папера у повному обсязі.

Зменшення корисності цінного паперу відображається у формуванні резерву на суму перевищення балансової вартості цінного паперу над оціненою сумою очікуваного відшкодування за цим папером (крім інвестицій в асоційовані компанії). Усі цінні папери, крім тих, що обліковуються за справедливою вартістю, та інвестицій у дочірні компанії, переглядаються на предмет зменшення їхньої корисності.

Корисність цінних паперів у торговому портфелі банку не визначається і такі папери не є об'єктом резервування. Переглядаються щодо зменшення корисності цінні папери у портфелі до погашення, у портфелі на продаж (крім тих цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю) та інвестиції в асоційовані компанії.

Банк для розрахунку резерву за цінними паперами, що обліковуються в портфелі банку на продаж та внесені до біржового реєстру, має брати справедливу вартість цінного папера, визначену за його котирувальною ціною покупця (ціною bid) за даними оприлюднених котирувань лістингових цінних паперів на фондових біржах за станом на час закриття останнього біржового дня звітного місяця.

У разі відсутності таких котирувань на зазначену дату банк має визначити справедливу вартість цінного папера, який внесено до біржового реєстру, за його останнім біржовим курсом, що визначений за результатами біржових торгів, які відбулися протягом останніх п'яти робочих днів звітного місяця.

Для пайових цінних паперів з нефіксованим доходом величина резерву визначається як різниця між балансовою вартістю та мінімальною величиною з таких двох: пропорційна частка участі в капіталі емітента або розрахункова вартість папера, коли дисконтування здійснюється за поточною ставкою КІАКР найтривалішого строку дії на період сім років на річній основі. Якщо внаслідок зменшення корисності балансова вартість цінних паперів досягає нульового значення, то такі папери відображаються в обліку за нульовою вартістю до прийняття банком рішення про їх списання за рахунок сформованих резервів. Перевищення ринкової вартості цінних паперів над балансову у фінансовому обліку не визнається і для визначення суми резерву до розрахунку не береться.

Якщо резерв за конкретним видом цінних паперів було сформовано, але в наступному періоді сума очікуваного відшкодування збільшується, то резерв зменшується на відповідну суму в межах раніше створеного обсягу резервування за цими цінними паперами (коригується).

Банки також формують резерви під сумнівні нараховані доходи за цінними паперами у разі несвоєчасної виплати процентів за купонними цінними паперами. Якщо заборгованість за нарахованими доходами за цінними

паперами частково або повністю погашається, резерв під сумнівні нараховані доходи коригується на суму отриманих коштів. У разі визнання банком заборгованості за нарахованими доходами за цінними паперами безнадійною, вона списується з балансу за рахунок сформованого резерву.

9.2 Стратегії формування портфеля цінних паперів

Комерційні банки формують портфелі цінних паперів, виходячи з обраної інвестиційної політики та головної мети, якої прагне досягти банк у процесі проведення операцій з цінними паперами.

У процесі формування портфеля цінних паперів банку необхідно:

- проаналізувати такі основні характеристики цінних паперів, як очікувана дохідність портфеля та рівень сукупного портфельного ризику;
- оцінити цінні папери з погляду того, чи підходящі вони портфелю банку;
- прийняття рішення щодо купівлі чи продажу певних фінансових інструментів.

Ефективність управління портфелем цінних паперів банку визначається співвідношенням доходів та ризиків, котре показує рівень компенсації взятих на себе банком ризиків величиною одержаних доходів.

У банківській практиці виділяють два основних підходи до управління портфелем цінних паперів: пасивну та активну інвестиційну політику.

Основні характеристики *пасивної інвестиційної політики*:

- інвестиції мають довгостроковий характер;
- незначні обороти за операціями купівлі-продажу цінних паперів;
- високий ризик диверсифікації, частка окремих цінних паперів мала, ризик збалансований;
- результатом є формування пасивного портфеля.

Для *активної інвестиційної політики* характерно:

- активна гра на підвищення з недооціненими цінними паперами;
- активна гра на зниження з цінними паперами із завищеною ціною;
- великі обороти за операціями купівлі-продажу цінних паперів;
- в основному короткостроковий характер інвестицій;
- низький рівень диверсифікації;
- висока концентрація окремих ризикованих цінних паперів;
- спекулятивний характер і високий рівень ризикованості;
- результатом є формування активного портфеля.

Відповідно до обраної інвестиційної політики банківські портфелі цінних паперів поділяються на два основних типи: пасивні та активні.

Пасивні портфелі цінних паперів добре диверсифіковані, їх ліквідність, ризик і дохідність відповідають середньоринковим. До їх складу не слід включати різко недооцінені та високоризиковані (спекулятивні) цінні папери. Прикладом може бути формування індексних портфелів, то яких включають цінні папери, на основі яких розраховується певний фондовий індекс. Ринкова

ціна такого портфеля прямує за рухом фондового індексу. Перевагами є мінімізація витрат на аналітичну підтримку індексного портфеля та витрат банку, пов'язаних з виходом на ринок (комісійні, біржові, гарантійні внески).

Активні портфелі включають цінні папери, курси яких різко відхиляються від цін, визначених середньоринковими умовами, і можуть зазнавати сильних коливань. Склад такого портфеля регулюється на основі результатів постійного докладного аналізу кон'юнктури ринку. В цілому активний підхід до управління портфелем цінних паперів характеризується спекуляцією на майбутніх цінах та відсоткових ставках, а також наданням дилерських послуг і постійних котирувань цін покупця та продавця.

Можливі такі варіанти формування активного портфеля:

- здійснення операцій купівлі-продажу фінансових інструментів для відновлення його складу, які мають значні обороти. Виграш досягається завдяки купівлі цінних паперів на нижніх точках поточних коливань курсової ціни та продажу їх на ринку на верхніх точках;

- придбання недооцінених паперів (наприклад, у розрахунку на одиницю переробленої емітентом нафти, газу тощо) порівняно з цінними паперами аналогічних підприємств. У цьому разі активний портфель забезпечує підвищену дохідність за рахунок тривалого росту курсової вартості цінних паперів за тих самих значень ліквідності і ризику, що і пасивний портфель.

У сучасних умовах існують перепони для застосування банками активної інвестиційної політики у зв'язку з втручанням органів регулювання в інвестиційну діяльність, недостатньої кількості досвідчених менеджерів і браком налагоджених ринків цінних паперів. У результаті для більшості невеликих банків пасивна інвестиційна політика стає єдиною доступною. Великі міжнародні та регіональні банки, навпаки, дотримуються активної політики, незважаючи на регулятивні обмеження.

З погляду завдань у процесі формування банківського портфеля цінних паперів виділяють кілька типів портфелів: портфель росту, портфель доходу, портфель ризикового капіталу, збалансований портфель, спеціалізований портфель.

Портфель росту створюється з метою нарощування капіталу інвесторів і орієнтований на придбання цінних паперів, ринкова вартість яких швидко зростає (акції, приватизаційні папери; папери, що засвідчують право власності на паї; інші цінні папери з невизначеним доходом). Тому значна частина прибутків спрямовується на поповнення капіталу, а проценти, доходи, дивіденди виплачуються власникам у невеликому розмірі або взагалі не виплачуються.

Портфель доходу призначений для одержання високих поточних надходжень (рентних платежів, процентних виплат, дивідендів) і формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, привілейованих акцій, казначейських зобов'язань. Для такого портфеля відношення стабільно отриманого доходу до ринкової вартості цінних паперів, що входять до його складу, вище середньоринкове значення, внаслідок його вартість зростає повільно.

Портфель ризикового капіталу складається переважно з цінних паперів і паїв молодих компаній, що проводять на ринку агресивну стратегію швидкого розширення, і має на меті отримання надприбутків за рахунок придбання акцій, приватизаційних паперів, векселів, деривативів у момент, коли вони різко недооцінені на ринку. Такої портфель є спекулятивним (формується для перепродажу цінних паперів зразу після зростання ринкових цін на них), характеризується високим рівнем ризику і може завдавати значних збитків.

Збалансований портфель заснований на застосуванні методу диверсифікації та має на меті досягнення декількох цілей: нарощування капіталу, отримання високого доходу, підтримку ліквідності. До складу такого портфеля можуть включатися цінні папери зі швидко зростаючою ринковою ціною, високоприбуткові папери. Висока ризикованість таких вкладень компенсується за рахунок придбання низькоризикованих та високоліквідних цінних паперів (як правило, казначейських зобов'язань уряду), що дозволяє знизити сукупний ризик портфеля.

Спеціалізований портфель формується за окремими критеріями (вид цінних паперів, галузева чи регіональна належність, вид ризику, період обігу) і служитиме досягненню певної мети. Залежно від критерію банк може сформувати такі спеціалізовані портфелі цінних паперів:

- портфель короткострокових цінних паперів;
- портфель середньо- і довгострокових цінних паперів з фіксованим доходом, сформований з облігацій;
- галузевий портфель, сформований з цінних паперів емітентів однієї галузі;
- портфель іноземних цінних паперів;
- портфель державних цінних паперів (облігацій уряду та місцевих органів влади, казначейські зобов'язання).

З погляду надійності портфель цінних паперів банку оцінюється за критеріями:

- рівень сукупного ризику портфеля;
- практика використання методів зниження ризику, таких як диверсифікація і хеджування;
- ступень ліквідності портфеля;
- співвідношення середньозваженого строку погашення портфеля та тривалості планового періоду інвестування (інвестиційного горизонту);
- відповідність цілям управління інвестиційним портфелем банка.

9.3 Методи визначення дохідності портфеля цінних паперів

В процесі аналізу дохідності портфеля цінних паперів банку використовують абсолютні (дохід) та відносні (дохідність) показники.

Дохід портфеля цінних паперів дорівнює сумі доходів, генерованих окремими фінансовими інструментами у його складі. *Дохідність портфеля цінних паперів* – це відносний показник, який обчислюють діленням доходів за

окремими фінансовими інструментами на суму інвестиції.

Середня дохідність портфеля визначається як середньозважена величина дохідності цінних паперів, що входять до його складу:

$$d_p = \frac{\sum_{i=1}^n d_i \cdot W_i}{\sum W_i}, \quad (9.1)$$

де d_i - дохідність i -ї групи цінних паперів ($i=1, n$);

W_i - обсяг цінних паперів i -ї групи в портфелі;

n - кількість груп цінних паперів у портфелі.

До групи належать цінні папери емітента однієї емісії та виду в портфелі банку, група може складатися з одного чи більше паперів з однаковими характеристиками та властивостями.

Слід відрізнити фактичну дохідність портфеля цінних паперів та очікувану. Фактичні доходи від операцій з цінними паперами визначаються за даними обліку та звітності. Фактичну дохідність портфеля цінних паперів за період обчислюють діленням суми фактичних доходів на середню суму вкладень в цінні папери за звітний період. Показники фактичної дохідності можуть служити орієнтиром для з'ясування доцільності включення окремих видів цінних паперів в майбутньому, але за умови відносної стабільності ринку.

Набагато складнішою проблемою є аналіз очікуваної дохідності портфеля цінних паперів в процесі прогнозування інвестиційної діяльності банку.

З формули (9.1) випливає, що для визначення дохідності всього портфеля слід обчислити дохідність окремої групи фінансових інструментів у портфелі. Дохідність цінних паперів залежить від двох чинників:

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

Цінні папери мають кілька характеристик:

- номінал;
- собівартість;
- справедлива вартість;
- ставка (норма) дохідності;
- ринкова ціна;
- внутрішня (теоретична чи розрахункова) вартість;
- інвестиційний ризик.

Номінал – це задекларована вартість цінного папера, вказана на його бланку. Для боргових цінних паперів – це сума боргу, котру емітент зобов'язується повернути під час погашення, і служить базою для нарахування відсотків. Для пайових паперів він показує частку статутного капіталу, що припадала на одну акцію в момент випуску, але в процесі подальшого обігу цей показник втрачає своє значення.

Собівартість цінного папера включає ціну придбання, комісійні винагороди, мито, обов'язкові платежі й інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням цінних паперів.

Справедлива вартість фінансових інструментів – це сума, за якою можна обміняти інструмент чи погасити заборгованість за операціях між обізнаними, зацікавленими та незалежними особами. Для цінних паперів, які обертаються на активному ринку, справедлива вартість приймається рівною ринковій ціні з урахуванням витрат трансакції.

Ставка (норма) дохідності цінного папера – це відношення отриманого доходу до суми вкладення. Дохід за цінним папером складається з двох частин: виплат, які надходять від емітента; ймовірних капітальних приростів (збитків) внаслідок зміни ринкової ціни цінного папера.

Ринкова ціна цінного папера (в інструктивних документах НБУ – «ринкова вартість цінного папера») – це задекларований показник, що об'єктивно існує на ринку і відображається у відповідних котируваннях цінного папера. Ринкова ціна складається під впливом попиту та пропонування і є індикатором інвестиційної привабливості цінного папера.

Внутрішня вартість цінного папера – це розрахунковий показник, який залежить від прийнятої аналітичної моделі. Завдяки цьому в будь-який момент цінний папір може мати кілька значень внутрішньої вартості в залежності від кількості учасників ринку-суб'єктів аналізу, а оцінка внутрішньої вартості має суб'єктивний характер, ринкова ціна та внутрішня вартість часто не збігаються. В процесі аналізу співвідношення ринкової ціни та внутрішньої вартості з'ясовуються доцільність управлінських рішень щодо конкретного цінного папера. Якщо внутрішня вартість цінного папера, розрахована потенційним інвестором, вища за поточну ринкову ціну, то такий інструмент вигідно в даний момент придбати, оскільки він недооцінений на ринку. Якщо ринкова ціна цінного папера вища за його внутрішню вартість, то не має сенсу його купувати, оскільки його ціна завищена. Якщо ринкова ціна та внутрішня вартість цінного папера збігаються, проведення операцій спекулятивного характеру не є доцільним.

У процесі формування портфеля цінних паперів найважливішим орієнтиром для прийняття управлінських рішень є показник внутрішньої вартості, який використовується для:

- прийняття управлінських рішень щодо купівлі-продажу цінних паперів;
- визначення справедливої вартості цінного папера у портфелі банку;
- коригування балансової вартості цінних паперів та формування резерву на відшкодування збитків банку.

Методи визначення внутрішньої вартості фінансових інструментів залишаються найбільш складними та проблематичними питаннями інвестиційного аналізу, а в сучасній економічній науці існують різні підходи до його вирішення. Основними є фундаменталістський, технократичний підходи та теорія «блукання навання».

За *фундаменталістського підходу* внутрішня вартість цінного папера оцінюється за допомогою дисконтування майбутніх надходжень грошових

потоків, які надходять до його власника протягом періоду зберігання. Для прогнозування цих надходжень аналізують макроекономічні та галузеві чинники, фінансовий стан емітента та моделюють рух ціни цінного папера за допомогою фундаментального аналізу.

Технократичний (або технічний) підхід заснований на аналізі динаміки ринкових цін цінного паперу за минулі періоди та обсягів фондових операцій з купівлі-продажу цих інструментів. Внутрішня вартість визначається через екстраполяцію результатів статистичного аналізу історичних даних щодо варіабельності ринкової ціни цінного папера. Для отримання реалістичних оцінок необхідно сформулювати великий за обсягом масив інформації щодо цінової динаміки на ліквідних ринках, де присутні численні учасники, а операції здійснюють регулярно і в значних обсягах. Це практично унеможливує застосування методів технічного аналізу в вітчизняній практиці на цей час.

Теорія «блукання навмання» може бути застосована лише для інструментів, які мають активний і високоліквідний ринок, й виходить з того, що зміни внутрішньої вартості і ринкової ціни цінного папера передбачити неможливо, а всю релевантну інформацію про цінний папір вже враховано в його поточній ринковій ціні.

В умовах вітчизняного ринку фундаменталістська теорія залишається єдиною прийнятною. Розрахунок внутрішньої вартості здійснюють за базовою моделлю, запропонованою в 1938 р. Дж. Вільямсом:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}, \quad (9.2)$$

де CF_i - очікуваний грошовий потік за цінним папером в i -й період ($i=1, n$);

d - ставка дисконту.

Модель ґрунтується на припущенні про капіталізацію отриманого доходу під ставку дисконтування. Якщо такої можливості немає або капіталізація доходів не планується інвестором, то модель не буде реалістичною.

Як впливає з формули (6.2), внутрішня вартість цінного папера залежить від трьох чинників:

- очікуваних грошових надходжень;
- тривалості обігу цінного папера (або періоду прогнозування для безстрокових інструментів);
- ставки дисконтування.

Перші два чинники визначаються властивостями конкретної групи цінних паперів і достатньо регламентовані. Третій чинник (ставку дисконтування) інвестор обирає самостійно, виходячи з власних міркувань, доступних альтернативних напрямів інвестування чи інших ринкових індикаторів.

Загалом ставка дисконтування може прийматися рівною: відсоткової ставці за банківськими депозитами; ставці дохідності за іншими фінансовими інструментами з таким самим рівнем ризику; сумі безризикової ставки (як

правило, за казначейськими зобов'язаннями уряду) та премії за ризик.

Фундаменталістський підхід використано НБУ для оцінки інвестиційних ризиків у процесі формування обов'язкового резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами. Запропонована НБУ методика передбачає два етапи:

- проведення аналізу дисконтованих у часі майбутніх грошових потоків на підставі реальної оцінки обсягу та часу виникнення таких потоків і ставки дисконту, що відповідає нормі дохідності альтернативних інвестиційних проектів із близьким строком дії та рівнем ризику (фактор ризику фондового ринку);

- аналіз фінансового стану та результатів роботи емітента (фактор ризику емітента).

При визначенні розрахункової вартості цінного папера для формування резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами згідно з вимогами НБУ за ставку дисконтування приймається КІАКР відповідного строку дії.

Наведену модель (9.2) можна використати для розв'язання різних задач, що постають перед менеджментом банку в процесі прийняття інвестиційних рішень. За її допомогою розраховують внутрішню вартість інвестицій за різних значень вихідних параметрів (грошових потоків і ставки дисконту). Знаючи поточну ринкову ціну цінного паперу та прийнявши її рівною внутрішній вартості, можна обчислити ставку дохідності цінного папера та порівняти одержане значення з альтернативними варіантами інвестування коштів, що дозволить обрати прибутковіший напрям розміщення активів банку.

Базова модель модифікується залежно від особливостей отримання доходів за певним видом цінних паперів.

Облігації належать до класу боргових цінних паперів, які є зобов'язаннями емітента, розміщеними на фондовому ринку на певних умовах. Облігації різняться за умовами емісії, характером і термінами обігу, способами забезпечення, виплати доходу та погашення. Залежно від цих характеристик виділяють облігації з нульовим купоном, купонні облігації (з фіксованою чи плаваючою купонною ставкою), безвідкличні та відкличні облігації.

Для *облігації з нульовим купоном*, коли умовами емісії виплата процентів не передбачена, дохід інвестора формується як різниця між номіналом та емісійним курсом облігації, встановленим на дисконтної основі (тобто нижче за номінал). Облігації з нульовим купоном належать до дисконтних цінних паперів і генерують грошовий потік лише один раз. Інвестор отримує дохід в момент погашення, і внутрішня вартість визначається:

$$v = \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (9.3)$$

де N - номінальна сума облігації, яка виплачується під час погашення;

n - тривалість періоду до погашення облігації (роки).

Дохідність облігацій за формулою, одержаною з (9.3):

$$d = \left(\sqrt[n]{\frac{N}{v}} - 1 \right) \cdot 100, \quad (9.4)$$

Купонними називають облигації, умовами емісії яких передбачається виплата процентів у розрахунку на номінальну суму інвестиції, а виплати здійснюються за купонами – відрізними талонами із указаною на них величиною купонної ставки. Розрізняються облигації з фіксованою купонною ставкою та плаваючою купонною ставкою, тобто такою, яка може змінюватися протягом періоду обігу. Купонні облигації можуть продаватися як за номінальною вартістю, так із дисконтом або премією залежно від кон'юнктури ринку та їхньої привабливості для інвесторів.

За облигаціями з фіксованою купонною ставкою очікуваний дохід інвестора складається з двох частин:

- рівномірних за періодами надходжень відсоткових виплат, обіцяних емітентом;
- імовірних капітальних приростів (збитків) у результаті зміни ринкової ціни облигації.

Базова модель внутрішньої вартості таких облигацій в такому разі має вигляд:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{k \cdot N}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (9.5)$$

де k - купонна ставка облигації.

Для облигацій з плаваючою купонною ставкою згідно з умовами емісії рівень купонної ставки не фіксується, і вона змінюється залежно від рівня інфляції чи ставки відсотка за кредитами. Внутрішня вартість таких облигацій обчислюється за формулою:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (6.6)$$

де CF_i - грошові потоки, згенеровані облигацією в i -му періоді.

Відкличними називають облигації, умовами випуску яких передбачено право емітента погасити їх до закінчення періоду обігу. В разі визначення дохідності відкличних облигацій до уваги береться не номінал, а викупна ціна (ціна дострокового відкличання), тобто ціна, за якою емітент проводить викуп облигації до настання строку погашення (як правило, не збігається з її номіналом). Іноді за відкличними облигаціями встановлюється ще й термін захисту від довгострокового погашення, тривалість якого теж впливає на рівень дохідності такої облигації.

Така сама ситуація виникає також за умови продажу банком цінного паперу до настання строку погашення з різних причин (за активного підходу до управління портфелем цінних паперів, підтримання ліквідності, необхідності реструктуризації активів банку у разі появи можливості вигідного проведення

операцій кредитування).

За умови дострокового відкликання (чи продажу) дохідність облігації за період зберігання обчислюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n} = P, \quad (9.7)$$

де n - кількість періодів, протягом яких облігація була в обігу;

P - викупна або поточна ринкова ціна, за якою облігацію можна продати;

d - дохідність цінного паперу до моменту відкликання або за період зберігання (невідомо величина рівняння).

Безстрокові облігації передбачають невизначено тривалий час виплати доходів за фіксованою чи плаваючою ставкою. Методи обчислення внутрішньої вартості таких облігацій не відрізняються від аналогічних щодо акцій.

Акція – це цінний папір, що засвідчує право на участь власника акції у власному капіталі її емітента. Акції відносяться до класу пайових цінних паперів і не мають встановлених термінів обігу, що необхідно врахувати під час обчислення їх теоретичної вартості. Номінал акції може бути різним, але в більшості випадків емітенти віддають перевагу випуску акцій невеликого номіналу, що дозволяє розширити ринок і підвищити їх ліквідність. Як правило, номінал акції не відображає її реальної вартості, а тому для аналізу дохідності акцій використовують курсову, тобто поточну ринкову ціну.

На курсову вартість акцій впливають різноманітні чинники: величина та динаміка дивідендів, загальна кон'юнктура ринку, ринкова норма прибутку, управлінські рішення щодо реструктуризації компанії-емітента. Показником дохідності може служити: рівень дивідендів; величина чистого прибутку в розрахунку на одну акцію; грошовий потік в розрахунку на одну акцію (особливо у разі, якщо одержаний прибуток повністю реінвестується в процесі становлення, розширення чи реорганізації підприємства).

Прийняття управлінських рішень щодо доцільності придбання акції базується на результатах порівняльного аналізу її поточної ринкової ціни з внутрішньою (теоретичною) вартістю.

Якщо *сума дивідендів*, які виплачують власнику акції, є *стабільною величиною*, то внутрішня вартість, згідно з формулою базової моделі (9.2), визначається:

$$v = \frac{E}{d}, \quad (9.8)$$

де E - грошовий потік у вигляді дивідендів;

d - ставка дисконтування.

Якщо дивіденди, що виплачуються власникам акцій, *постійно та рівномірно зростають*, то на внутрішню вартість впливають два чинники: базова величина дивідендів та темпи їх приросту. Базова модель (9.2) в цьому

випадку матиме вигляд:

$$v = \sum_{j=1}^{\infty} \frac{E \cdot (1+h)^j}{(1+d)^j}, \quad (9.9)$$

де E - базова величина дивідендів;

h - темпи приросту дивідендів.

Після певних математичних перетворень одержують формулу, відому як модель М Гордона:

$$v = \frac{E \cdot (1+h)}{(d-h)} \quad (9.10)$$

Ця модель є справедливою за умовою, коли ставка дисконтування вища за темпи приросту дивідендів.

Якщо величина дивідендів і темпи їх приросту не залишаються постійними протягом періоду, який аналізується, то застосовуються комбіновані прийоми. Зміст підходу полягає в тому, що загальний період поділяється на часові інтервали, в яких дивіденди можуть вважатися такими, що не змінюються. Внутрішня вартість розраховується за формулою (9.8), або впродовж одного інтервалу дивіденди зростають сталими темпами, що дозволяє скористатися для аналізу формулами (9.9) і (9.10). Внутрішню вартість акції знаходять як середню суму вартостей, розрахованих для кожного періоду.

Норми оподаткування доходів від операцій з цінними паперами зумовлюють привабливість їх для інвесторів. Згідно з чинним законодавством України витрати на покупку цінних паперів відносять на валові витрати, а всі доходи, одержані у вигляді дивідендів від акцій, паїв, часток, погашення номінальної вартості цінного папера та інших вкладень, включаються до складу валового доходу і оподатковуються за загальною ставкою податку на прибуток.

9.4 Методи оцінки ризику та ефективності управління портфелем цінних паперів

Ризик портфеля цінних паперів полягає в тому, що очікування власника щодо його доходності можуть не виправдатися і деяку частину доходів не буде отримано. Очікувана доходність портфеля цінних паперів, на яку сподівається банк протягом певного періоду, є випадковою величиною.

При визначенні рівня ризикованості властивості портфеля відрізняються від властивостей окремих цінних паперів. На відміну від доходності, ризик портфеля не обов'язково вимірюється середньозваженою величиною сукупності ризиків окремих портфельних інвестицій, оскільки різні цінні папери по-різному реагують на зміну кон'юнктури ринку.

Відхилення фактичної доходності окремих цінних паперів від очікуваної в ряді випадків можуть взаємно погашатися, результатом чого стає зниження

загального ризику портфеля за збереження дохідності. Тому ризик портфеля значною мірою залежить від кількості груп цінних паперів, які формують портфель, та від того, на скільки і в якому напрямі змінюється їхня дохідність за зміни кон'юнктури ринку. Для визначення ступеня взаємовпливу ризиків окремих цінних паперів використовують показники коваріації та кореляції.

Оцінка портфельного ризику складається з трьох етапів:

- оцінка ризику окремих цінних паперів;
- з'ясування ступеня їх взаємовпливу;
- визначення сукупного ризику портфеля.

У процесі діяльності банк має оцінювати та брати до уваги основні види **ризиків за цінними паперами**, на які наражається інвестор у процесі їх придбання та зберігання, а саме:

- рівень ліквідності цінних паперів;
- ризик дострокового погашення (відкликання);
- інфляційний ризик;
- відсотковий, кредитний та діловий ризики;
- ризик, пов'язаний з тривалістю періоду обігу цінного папера.

Рівень ліквідності цінних паперів визначається параметрами відповідного вторинного ринку, такими як обсяг операцій, активність торгівлі, правила оподаткування доходів від перепродажу цінних паперів, масштаби діяльності. Інвестиційний менеджер, вирішуючи питання про купівлю цінних паперів, має обов'язково оцінити можливості їх продажу до настання строку погашення. Така потреба може постати через незбалансовану ліквідність, коли банк відчуватиме брак готівкових коштів.

Ліквідні цінні папери — це фінансові інструменти, які можуть бути продані в будь-який час без суттєвого зниження ціни. Ліквідні ринки характеризуються високою ймовірністю повернення початкової суми інвестиції та стабільністю ціни цінного папера протягом періоду обігу. На таких ринках спред (різниця між цінами продажу та купівлі) мінімальний. Але ліквідні цінні папери характеризуються невисоким рівнем дохідності, а придбання великих обсягів ліквідних цінних паперів, як правило, призводить до зниження загальної дохідності банківських активів. Найбільш ліквідними цінними паперами в більшості країн світу вважаються зобов'язання уряду.

За незначних обсягів операцій на ринку реалізація цінних паперів значно ускладнюється. У банківській практиці ринки, які призначені для обігу невеликих випусків цінних паперів, називають недосконалыми. Здебільшого низьколіквідними виявляються цінні папери, що не котируються, випущені на невелику суму або емітентом з низьким рейтингом. Через вузькість таких ринків банки під час купівлі цінних паперів змушені пропонувати завищену ціну. Якщо банк побажає зменшити свій пакет низьколіквідних паперів, то потрібно буде знизити їх ціну. На недосконалих ринках цінних паперів ризик капітальних втрат зростає. Для деяких видів цінних паперів вторинного ринку взагалі немає. Тому інвестиційному менеджменту банку необхідно постійно балансувати між дохідністю і ліквідністю, щоденно переглядаючи управлінські рішення з урахуванням поточних ринкових ставок і потреб підтримки

ліквідності банку.

Ризик дострокового погашення (відкликання) полягає в тому, що деякі емітенти залишають за собою право погашення цінних паперів до закінчення періоду обігу, внаслідок цього банк наражається на ризик втрати доходів. Як правило, дострокове погашення відбувається після зниження ринкових ставок, коли емітент може випустити нові цінні папери під нижчу відсоткову ставку. Цей ризик зумовлений необхідністю реінвестування достроково повернених коштів під нижчі відсоткові ставки, які склалися на ринку на поточний момент. Купуючи цінні папери з правом дострокового відкликання, менеджмент має оцінити ймовірність виникнення такої ситуації та можливі наслідки. Банк може уникнути ризику дострокового погашення, не включаючи цінні папери такого типу до свого портфеля.

Інфляційний ризик пов'язується з імовірністю знецінення як процентного доходу, так і номіналу цінного папера внаслідок росту цін на товари та послуги. Менеджмент має порівнювати очікуваний рівень доходності за цінним папером з прогнозованими темпами інфляції протягом періоду його обігу. У випадках, коли рівень інфляції не може бути досить точно передбачений або темпи інфляції високі, банківський портфель цінних паперів краще формувати з короткострокових фінансових інструментів або цінних паперів з плаваючою ставкою. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість і дозволяє адекватно реагувати на інфляційні процеси в економіці.

Відсотковий ризик як імовірність зміни ставок на ринку суттєво впливає на ринкову ціну цінних паперів. Підвищення відсоткових ставок призводить до зниження ринкової ціни раніше емітованих цінних паперів. При цьому інструменти з максимальним строком погашення, як правило, зазнають найбільших цінових спадів. У періоди економічного підйому попит на кредити зростає, відсоткові ставки підвищуються і банки для одержання додаткових кредитних ресурсів скорочують обсяг портфеля цінних паперів. Продаж цінних паперів за таких умов через зниження ціни часто завдає відчутних збитків, які банк розраховує компенсувати за рахунок вищої доходності кредитних операцій. У разі зниження відсоткових ставок на ринку ціни боргових цінних паперів підвищуються.

Кредитний ризик (ймовірність невиконання емітентом своїх зобов'язань з виплати основної суми боргу або процентів) притаманний більшій частині цінних паперів, що обертаються на ринку, особливо тим, які емітовані приватними компаніями та місцевими органами влади. Безризиковими вважаються цінні папери уряду країни, хоча в окремих випадках з ними також пов'язується деякий, хоча і мінімальний, рівень кредитного ризику. Для обмеження кредитного ризику цінних паперів менеджмент банку має ретельно проаналізувати фінансовий стан емітента й оцінити його кредитоспроможність. Крім того, необхідно вивчити стан галузі, в якій здійснює господарську діяльність емітент, характер обігу та умови емісії цінних паперів. Якщо ці показники задовольняють вимоги банку щодо якості цінних паперів, то їх включають до портфеля.

На міжнародних ринках для визначення якості цінних паперів та рівня

їхнього кредитного ризику використовують рейтинги емітента цінних паперів, пропонувані рейтинговими компаніями. Вважається, що цінні папери з рейтингом BBB і вище за шкалою Standard & Poor's, або Baa і вище за шкалою Moody's мають невисокий кредитний ризик і прийнятні для банківського портфеля. Цінні папери з нижчими рейтингами належать до групи спекулятивних і часто називаються «сміттєвими». У деяких країнах існують регулюючі правила, якими банкам не рекомендується придбання спекулятивних цінних паперів.

Діловий ризик пов'язується з несприятливими явищами в економіці, такими як зниження обсягів виробництва, банкрутства, безробіття тощо. Для зниження ділового ризику застосовують методи диверсифікації (галузевої та географічної). Галузева диверсифікація, тобто придбання цінних паперів емітентів, які працюють у різних галузях економіки, дозволяє суттєво знизити діловий ризик не тільки портфеля цінних паперів, а й загальний ризик банку за рахунок компенсування негативних наслідків економічного спаду в одній галузі підйомом в іншій. Географічна диверсифікація полягає в придбанні цінних паперів емітентів, які розміщені в різних економічних регіонах або за межами даної країни. Тож у процесі прийняття рішення щодо купівлі чи продажу певних цінних паперів необхідно брати до уваги рівень ділового ризику емітента та його вплив на загальний ризик банківського портфеля цінних паперів і банку в цілому.

Рівень ризикованості цінного папера залежить і від тривалості періоду обігу. Короткострокові цінні папери, як правило, виявляються менш ризикованими, оскільки всі ризики протягом короткого періоду не реалізуються повною мірою. Довгострокові цінні папери є більш ризикованими, але разом з тим приносять вищі доходи.

Усі види ризиків, характерні для цінного папера, в сукупності формують загальний ризик даного інструменту, який порівнюється з його дохідністю. Менеджмент має вирішити питання про прийнятний для банку рівень ризику цінних паперів і серед всієї сукупності фінансових інструментів, які задовольняють ці вимоги, обрати найдохідніші.

Для визначення міри ризику використовуються різноманітні показники, представлені в основному, статистичними величинами: дисперсією, стандартним відхиленням, коефіцієнтами кореляції і коваріації. Ці характеристики цінного папера показують, в якій мірі та з якою ймовірністю його фактична дохідність може відрізнятись від очікуваної. Величина ризику визначається за результатами аналізу реальних даних про дохідність цінних паперів за попередні періоди за допомогою статистичних методів.

Для обчислення показників досліджують статистичну сукупність, сформовану зі спостережень за динамікою ринкової ціни цінного папера. Але тут виникає проблема, пов'язана з нестаціонарністю такої сукупності. Тому в процесі аналізу переходять від показників ціни (в абсолютному виразі) до статистичної сукупності, побудованої за показниками дохідності цінного папера (у відносних показниках, як правило відсотках).

Найчастіше в процесі аналізу ризику цінного папера використовують

коефіцієнт β (бета). Для окремого цінного папера β розраховують як відношення коваріації дохідності папера та ринку в цілому до дисперсії дохідності ринку:

$$\beta = \frac{\text{cov}(P, R)}{\sigma_R^2}, \quad (9.11)$$

де β - бета-коефіцієнт цінних паперів;
 $\text{cov}(P, R)$ - коваріація ціни цінного папера P та ринку R ;
 σ_R^2 - дисперсія ринку.

Коваріація змінних P і R представлена залежністю:

$$\text{cov}(P, R) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_i - \bar{P}) \cdot (R_i - \bar{R}), \quad (9.12)$$

де \bar{P}, \bar{R} - відповідно середні значення ряду. Коефіцієнт кореляції показує тісноту залежності між двома рядами динаміки і може бути розрахований за формулою:

$$\rho_{P,R} = \frac{\text{cov}(P, R)}{\sigma_P \cdot \sigma_R}, \quad (9.13)$$

де σ_P - стандартне відхилення дохідності цінного папера;
 σ_R - стандартне відхилення дохідності ринку.

Стандартне відхилення показує, наскільки широкий розрив між значеннями конкретного спостереження та середнім значенням ряду. Квадрат стандартного відхилення називається дисперсією. Стандартне відхилення дохідності цінного папера обчислюється за формулою:

$$\sigma_R = \sqrt{\frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^n (P_i - \bar{P})^2}, \quad (9.14)$$

де P_i - значення доходу за цінним папером в i -му спостереженні;
 \bar{P} - середнє значення ряду;
 n - кількість спостережень.

Для обчислення коефіцієнта β необхідно мати дані про динаміку середньої дохідності фондового ринку. Як правило, показником дохідності фондового ринку вважають фондовий індекс, який користується на ньому найбільшою популярністю. На міжнародних ринках найчастіше використовують індекси компанії DOW JONES, зокрема DJIA (середня ціна акцій тридцяти найбільших промислових компаній), S&P 500 (Standard & Poor's), побудований на основі динаміки цін на акції п'ятисот найбільших компаній.

На регіональних ринках застосовуються такі індекси: на ринках Європи - британський індекс FT-SE, на ринках Японії - індекс NIKKEI, в Німеччині -

DAX, у Франції - САС, у Росії - РТС-Інтерфакс. В Україні - це ПФТС-індекс, який розраховується за офіційними результатами торгів простими акціями підприємств, що пройшли лістинг у позабалансовій фондовій торговельній системі (ПФТС). Офіційною датою початку розрахунків ПФТС-індексу вважається 1 жовтня 1997 р., базове значення - 100. Розраховується за принципом ринкового зважування, в основі якого - метод арифметичної середньої.

Методика розрахунку фондових індексів передбачає формування ринкового портфеля, до складу якого включається від 30 (FT-SE-30) до 500 (S&P 500) цінних паперів різних емітентів. Це дозволяє отримати широкодиверсифікований портфель, дохідність якого є об'єктивним індикатором стану фондового ринку.

Для ринку β -коефіцієнт приймається рівним одиниці, а кожна група цінних паперів має індивідуальний β -коефіцієнт, який є індексом їх дохідності відносно середньої дохідності ринку цінних паперів. За економічним змістом β -коефіцієнт показує, наскільки зміниться дохідність фінансового інструменту за зміни очікуваної дохідності ринку на 1%. Для цінного папера з $\beta < 1$ зміни кон'юнктури ринку меншою мірою позначаються на його дохідності, тоді як дохідність інструменту з $\beta > 1$ зміниться більше порівняно з дохідністю всього ринку. Для «блакитних фішок» значення β -коефіцієнтів нижчі одиниці, проте здебільшого значення β -коефіцієнтів коливаються в інтервалі від 0,5 до 2.

Для цінних паперів, які активно обертаються на міжнародних ринках, значення β -коефіцієнтів розраховуються та публікуються аналітичними компаніями (банківський дім Merrill Lynch, компанія «Value Line» та ін.). Єдиної методики розрахунку β -коефіцієнта не існує, зокрема розбіжності стосуються періодичності та кількості статистичних спостережень, тому ці показники, розраховані різними учасниками ринку, можуть відрізнятися. В Україні аналіз подібних індикаторів ризику ускладнюється через брак історичної інформації.

Для ринку акцій β -коефіцієнти дуже нестабільні, тому портфельні інвестори все частіше аналізують динаміку таких коефіцієнтів як співвідношення ціни акції і доходів або балансової вартості та ринкової ціни акції. Останні дослідження зарубіжних фахівців свідчать, що ці показники, обчислені за даними фінансової звітності емітентів, є надійнішими орієнтирами в процесі прогнозування, ніж β -коефіцієнти.

Отже, за економічним змістом, чим вищі значення показників стандартного відхилення та β -коефіцієнта цінного папера, тим вищий пов'язаний з ним ризик. При цьому стандартне відхилення характеризує ризик цінного папера в абсолютному вимірі (через показники дохідності), а β -коефіцієнт - у відносному (стосовно ринку). Разом з тим вищий ризик означає потенційну можливість отримання вищих доходів. За результатами аналізу цих показників формують портфель цінних паперів, ризик якого теж вимірюється

стандартним відхиленням та коефіцієнтом бета.

Коефіцієнт бета для портфеля в цілому розраховується як середньозважене значення β -коефіцієнтів тих груп цінних паперів, які входять до його складу, з урахуванням їх питомої ваги в структурі портфеля. Якщо до банківського портфеля включено різні групи цінних паперів, то для кожної з них окремо визначають коефіцієнт β_i , після чого знаходять бета-коефіцієнт портфеля:

$$\beta_p = \sum_{i=1}^n \gamma_i \cdot \beta_i, \quad (9.15)$$

де β_i - коефіцієнт бета i -ї групи цінних паперів;

γ_i - питома вага i -ї групи цінних паперів у портфелі;

n - кількість груп цінних паперів у портфелі банку.

Відповідно до значення β_p -коефіцієнта банківські портфелі цінних паперів поділяють на агресивні ($\beta_p > 1$) та захисні ($\beta_p < 1$). Якщо $\beta_p = 1$, то ризик портфеля збігається з ризиком системи, а портфель називається індексним.

Стандартне відхилення портфеля цінних паперів знаходять за формулою:

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \gamma_i \cdot \gamma_j \cdot \sigma_i \cdot \sigma_j \cdot \rho_{ij}} \quad (9.16)$$

або

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^n \gamma_i^2 \cdot \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1(j \neq i)}^n \gamma_i \cdot \gamma_j \cdot \sigma_i \cdot \sigma_j \cdot \rho_{ij}} \quad (9.17)$$

де σ_i, σ_j - стандартні відхилення i -ї та j -ї груп цінних паперів у портфелі банку;

γ_i, γ_j - питома вага i -ї та j -ї груп цінних паперів у портфелі банку;

ρ_{ij} - кореляція дохідностей i -ї та j -ї груп цінних паперів.

Із останнього співвідношення випливає, що портфельний ризик складається з двох частин. Перша складова відображає ризик, зумовлений тільки дисперсіями дохідностей окремих цінних паперів, - *несистемний (індивідуальний) ризик* внаслідок невизначеності діяльності конкретного емітента цінних паперів. Для зниження несистемного ризику застосовується метод диверсифікації (включення до портфеля різних за характеристиками цінних паперів). Друга складова показує *системний (недиверсифікований, або ринковий) ризик*, який є частиною загального ризику системи, залежить від стану економіки в цілому і зумовлюється макроекономічними чинниками, такими як динаміка інвестицій, обсяги зовнішньої торгівлі, зміни податкової політики, стан платіжного балансу, а тому наявний у діяльності всіх суб'єктів господарського процесу. Системний ризик не можна знизити диверсифікацією.

Диверсифікований портфель характеризується тільки системним ризиком, який вимірюють за допомогою коефіцієнта β_p . Ризик

недиверсифікованого портфеля вимірюється стандартним відхиленням - σ_p .

Питання щодо кількості груп цінних паперів, необхідних для досягнення ефекту диверсифікації, інвестори вирішують по-різному, але вважається, що їх має бути принаймні 20-30. Формуючи диверсифікований портфель, вони дотримуються правила, щоб частка цінних паперів однієї групи в обсязі портфеля не перевищувала 5%. Це дозволяє сформувати ефективний портфель, який взаємно компенсує коливання доходності за різними інструментами, коли недоодержання доходів за одним цінним папером компенсується підвищеною доходністю іншого.

Поняття системного і несистемного ризиків дають можливість враховувати менеджменту банку в процесі формування портфеля цінних паперів декілька важливих моментів. По-перше, якщо доходності цінних паперів не є абсолютно корельовані ($\rho_{ij} \neq 1$), то диверсифікація портфеля сприяє зниженню ризику портфеля за збереження доходності. По-друге, для диверсифікованого портфеля несистемний ризик можна не враховувати, оскільки він наближається до нуля. По-третє, оскільки системного ризику уникнути неможливо, то саме цей ризик і слід оцінювати в процесі формування стратегії управління інвестиційним портфелем банку.

Ефективність управління портфелем цінних паперів банку визначається за співвідношенням доходності та ризикованості портфеля, що дозволяє оцінити достатність очікуваної доходності портфеля цінних паперів для компенсації ризику.

Залежність між очікуваною доходністю та ризиком портфеля цінних паперів досліджують за допомогою моделі оцінки доходності фінансових активів (САРМ), яку було розроблено В. Шарпом на базі теорії вибору ефективного портфеля фінансових інвестицій, сформульованої Г. Марковіцем в 1950-х роках. У подальшому цей підхід удосконалили такі вчені, як Р. Трейнор, Дж. Лінтнер, М. Дженсен та інші.

Згідно з основними положеннями *моделі САРМ* доходність портфеля цінних паперів розглядається як функція трьох змінних: системного ризику портфеля, очікуваної доходності ринкового портфеля та ставки доходу за безризиковими цінними паперами. Залежність між очікуваною доходністю та ризиком виражається формулою:

$$d_p = d_0 + \beta_p \cdot (d_m - d_0), \quad (9.18)$$

де d_0 - ставка доходу за безризиковими цінними паперами;

d_m - очікувана доходність;

β_p - системний ризик портфеля;

d_p - доходність портфеля цінних паперів.

За економічним змістом перевищення доходності портфеля над ставкою без ризику є премією, що її банк отримує за ризик, який він узяв на себе, придбавши певні цінні папери в процесі формування портфеля.

На основі моделі CAPM оцінюється ефективність управління портфелем цінних паперів. *Коефіцієнт ефективності* розраховується як відношення різниці між доходністю портфеля (реальною або очікуваною) та безризиковою ставкою до показника, який відображає ризик портфеля. В теорії управління обґрунтовано декілька коефіцієнтів ефективності, які можуть бути використані в процесі аналізу та прийняття управлінських рішень. У цілому коефіцієнти ефективності управління портфелями цінних паперів мають однакову структуру, але відрізняються за способами вимірювання ризикованості портфеля.

Для визначення ефективності диверсифікованого портфеля використовують *коефіцієнт Трейнора*:

$$k_T = \frac{d_p - d_0}{\beta_p} \quad (9.19)$$

Коефіцієнт Шарпа через стандартне відхилення дозволяє врахувати як системний, так і несистемний ризики, властиві даному портфелю і його доцільно застосовувати для аналізу недиверсифікованого портфеля банку:

$$k_S = \frac{d_p - d_0}{\sigma_p} \quad (9.20)$$

Спираючись на розглянуті методи інвестиційного аналізу, менеджмент банку може сформувати ефективний портфель цінних паперів.

9.5 Управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів

Одним із важливих питань інвестиційного менеджменту є вибір оптимального з погляду поставленої мети підходу до управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів. Під *інвестиційним горизонтом* розуміють розподіл портфеля в динаміці, тобто добір цінних паперів з урахуванням строків їх погашення. У процесі управління менеджмент банку постійно вирішує питання: цінні папери з якими строками погашення мають перебувати у портфелі банку.

За останні роки в міжнародній банківській практиці сформовано кілька *стратегій управління інвестиційним горизонтом портфеля*: стратегія рівномірного розподілу, стратегія короткострокового акценту, стратегія довгострокового акценту, стратегія «штанги», стратегія відсоткових очікувань.

Стратегія рівномірного розподілу використовується здебільшого невеликими банками і полягає в інвестуванні коштів рівними частинами в кожному з кількох інтервалів, на які поділяється загальний інвестиційний горизонт. Для цього необхідно визначити максимальний прийнятний для банку період інвестування та поділити його на однакові часові інтервали. Загальна сума інвестицій поділяється в рівних пропорціях на стільки ж частин, і кошти

спрямовуються на купівлю цінних паперів зі строками погашення в кожному з визначених інтервалів у межах загального інвестиційного горизонту. Така стратегія не максимізує прибуток, але має такі переваги: стабілізація доходу протягом усього періоду інвестування; простота і доступність; гнучкість (якесь частина цінних паперів весь час погашається, а кошти можуть бути реінвестовані в нові активи); не вимагає значної підготовки і кваліфікації інвестиційних менеджерів.

Стратегія довгострокового акценту орієнтована на інвестиційний портфель як джерело доходів банків, які вкладають кошти в довгострокові, а отже, більш дохідні цінні папери, наприклад, акції підприємств та інших банків. Потреби в ліквідних засобах задовольняються позичками на грошовому ринку або підтриманням значної частини активів у готівковій формі.

Стратегія «штанги» поєднує елементи стратегій довгострокового і короткострокового акценту, з одного боку, забезпечує ліквідність, а з іншого - служить генератором доходів банку: більша частина інвестиційних коштів вкладається у високоліквідні короткострокові цінні папери, а решта коштів спрямовується на придбання довгострокових паперів. Вкладення на середні періоди не здійснюються або є мінімальними.

Стратегія відсоткових очікувань - найбільш агресивна і складна стратегія управління інвестиційним горизонтом портфеля цінних паперів банку, базується на постійному оновленні складових портфеля цінних паперів залежно від очікуваних змін відсоткових ставок на ринку і спирається на поточні прогнози зміни відсоткових ставок та економічної кон'юнктури ринку. Якщо очікується зростання відсоткових ставок, то менеджмент переглядає портфель цінних паперів, маючи на меті скорочення інвестиційного горизонту, тобто купуються короткострокові папери. Коли прогноз свідчить про зниження відсоткових ставок у майбутньому, то склад портфеля переглядається для подовження строків погашення цінних паперів.

Перевага стратегії полягає в наданні потенційної можливості одержання значних доходів, але існують й суттєві недоліки та обмеження, такі як: високий рівень ризику; необхідність мати можливість постійного доступу на фондові ринки; суттєво зростання транзакційних витрат; високі вимоги до кваліфікації менеджерів щодо застосування сучасних методів аналізу та прогнозування, глибокого знання ринкових законів. Стратегія відсоткових очікувань застосовується великими банками, які забезпечені достатніми фінансовими і кадровими ресурсами та провадять ризиковану й агресивну політику на фондовому ринку.

Для оцінки доходу та ризику цінних паперів з різними строками погашення та управління інвестиційним горизонтом портфеля менеджмент використовує спеціальний інструментарій - криву дохідності та середньозважений строк погашення (дюрацію) фінансових інструментів, який допомагає передбачати наслідки та вплив на дохід і ризик портфеля будь-якого поєднання строків погашення цінних паперів, а отже, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крива дохідності — це графічне зображення залежності між рівнями

дохідності та строками погашення цінних паперів на певний момент часу за інших однакових умов, наприклад, у разі однакового рівня кредитного ризику. На горизонтальній осі x відображається тривалість строків обігу цінних паперів, а на вертикальній осі y — показники дохідності на момент погашення всіх представлених на кривій цінних паперів (рис. 9.1).

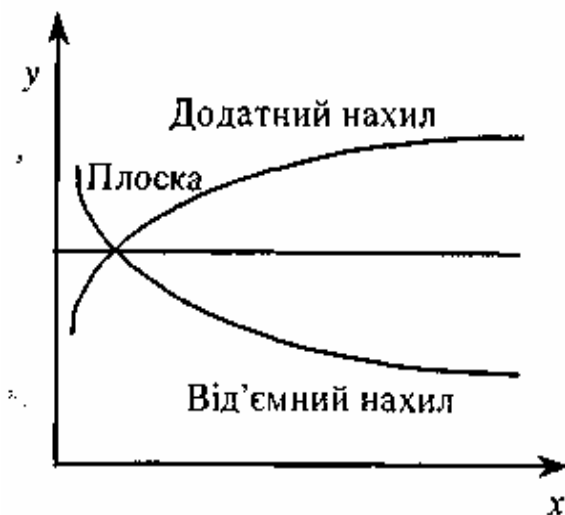


Рисунок 9.1 – Форми кривих дохідності

Рівень дохідності на момент погашення показує різну швидкість змін для різних інструментів. Так, короткострокові відсоткові ставки звичайно зростають швидше, ніж довгострокові, але й знижуються швидше в періоди, коли всі ринкові ставки починають рухатись вниз.

Якщо довгострокові відсоткові ставки перевищують короткострокові, то крива дохідності має додатний нахил, тобто зростає. Це спостерігається в періоди загального зростання ставок, але короткострокові ставки починають зростати з нижчого рівня, ніж довгострокові.

Якщо ж короткострокові відсоткові ставки вищі за довгострокові, то крива дохідності має від'ємний нахил, тобто спадає. Така картина спостерігається в період циклічного підйому економіки, а також на ранніх стадіях економічного спаду, коли всі відсоткові ставки знижуються. Горизонтальна форма кривої дохідності означає, що довгострокові та короткострокові ставки перебувають приблизно на одному рівні, тобто інвестор одержує однакову дохідність на момент погашення незалежно від строку погашення цінних паперів, в які інвестовано кошти.

Аналіз форми та параметрів кривої дохідності дає змогу вирішити низку завдань в процесі прийняття інвестиційних рішень, а саме: скласти прогноз майбутніх змін відсоткових ставок; виявити цінні папери із завищеною або заниженою ринковою оцінкою; оцінити можливі переваги та недоліки подовження чи скорочення інвестиційного горизонту портфеля; надати допомогу для вирішення дилеми «дохідність-ризик».

Додатний нахил кривої дохідності відображає середньоринкове очікування того, що рівень майбутніх короткострокових ставок буде вищим за

поточні значення. У цьому разі інвестори прогноують підвищення ставок і віддають перевагу короткостроковим цінним паперам за рахунок зниження частки довгострокових інструментів, які завдадуть найбільших капітальних збитків у разі перетворення таких прогнозів у реальність. Менеджер має уникати придбання довгострокових цінних паперів, оскільки підвищення короткострокових ставок призводить до зниження цін на цінні папери, а це в майбутньому завдасть збитків.

Навпаки, якщо крива дохідності має від'ємний нахил, то це вказує на майбутнє зниження короткострокових ставок. У цьому випадку менеджменту необхідно розглянути можливість подовження інвестиційного горизонту цінних паперів і придбання довгострокових інструментів, оскільки зниження ставок обіцяє перспективу значних капітальних прибутків за цінними паперами з порівняно тривалими періодами обігу.

Форма кривої дохідності також є інструментарієм виявлення порівняльної оцінки вартості цінного папера. Коли точка дохідності цінного папера лежить вище кривої дохідності, то такий папір є привабливим об'єктом для купівлі, бо дохідність його тимчасово завищена порівняно із середньоринковим рівнем, а ціна — занижена. Цінний папір, точка дохідності якого лежить нижче кривої дохідності, є об'єктом вигідного продажу або відмови від придбання, оскільки в даний момент дохідність такого інструмента занадто низька для строку його погашення, а ринкова ціна — завищена.

Аналіз кривої дохідності в довгостроковому аспекті дає змогу визначити, в якій стадії ділового циклу перебуває економіка. У період економічних підйомів крива дохідності має тенденцію зростання, а в періоди спадів спостерігається від'ємний тренд.

Кут нахилу кривої дохідності до осі X показує, який додатковий дохід може одержати банк у процесі подовження чи скорочення інвестиційного горизонту портфеля цінних паперів. Якщо крива має стрімкий додатний нахил (зростає), то кут нахилу показує, скільки процентних пунктів додаткового доходу матиме банк, замінивши короткострокові вкладення на довгострокові в тому часовому діапазоні, де спостерігається різке зростання.

Коли крива дохідності характеризується значним додатним нахилом, то банк може одержати суттєвий прибуток за допомогою прийому, що називається «сідлання кривої дохідності». Сутність його полягає у виявленні такого моменту, коли з наближенням строків погашення цінних паперів у портфелі банку їх ціни значно зростають, а дохідність до моменту погашення знижується. Тоді менеджмент може прийняти рішення про продаж таких інструментів, діставши капітальний приріст завдяки підвищенню ринкової ціни, й одразу реінвестувати надходження в цінні папери триваліших строків обігу з вищими нормами дохідності. Якщо форма кривої дохідності лишається стабільною протягом тривалого часу, то банк отримує як вищі поточні доходи, так і вищі доходи від портфеля цінних паперів у майбутньому.

У процесі прийняття управлінських рішень щодо портфеля цінних паперів банку необхідно враховувати не лише очікуваний рівень дохідності, а й відповідний рівень ризикованості. Тому в разі подовження інвестиційного

горизонту портфеля цінних паперів для підвищення дохідності менеджменту потрібно оцінити й збільшення ризику. Довгострокові цінні папери, як правило, менш ліквідні, ніж короткострокові, їх ринок вужчий. Оцінюючи за кривою дохідності приріст доходу в результаті подовження інвестиційного горизонту, слід порівняти цей вигравш з імовірністю виникнення кризи ліквідності в банку або капітальних збитків через непередбачену зміну відсоткових ставок.

Середньозважений строк погашення (дюрація) — це міра приведеної вартості фінансового інструмента, що показує середню тривалість періоду, протягом якого всі потоки доходів за цим інструментом надходять до інвестора, тобто період окупності фінансового інструмента. Показник дюрації може характеризувати будь-які фінансові інструменти: окремий цінний папір, портфель цінних паперів, банківський кредит, сукупний динамічний баланс банку. Проте найчастіше дюрація використовується для аналізу довгострокових фінансових інструментів, а саме боргових цінних паперів з тривалими термінами обігу. Показник дюрації є відносною мірою чутливості боргового інструмента до зміни відсоткових ставок і дозволяє враховувати всі основні чинники, які впливають на чутливість боргового цінного папера до зміни ринкових ставок: період обігу, величину купонного доходу, графік купонних платежів, поточну дохідність цінного папера, номінальну суму боргу.

Дюрація цінного папера обчислюється за формулою Ф. Макуолі і є відношенням приведеної вартості суми всіх очікуваних потоків доходів за цінним папером, зважених за часом надходження, до його ринкової ціни:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^n}}{P}, \quad (9.21)$$

де D - дюрація цінного папера (роки, місяці);

i - періоди проведення виплат;

S_i - очікувані потоки процентних доходів в i -ї період;

n - загальна кількість періодів;

d - ставка дисконтування;

N - номінальна сума боргу;

P - ринкова ціна цінного папера.

Дюрацію слід відрізняти від номінального строку обігу фінансового інструмента, який показує тривалість періоду від виникнення зобов'язання до його повного погашення. Якщо цінний папір генерує потік грошових коштів лише один раз, коли досягається строк погашення, то його дюрація дорівнює періоду обігу. Для всіх цінних паперів, за якими виплати проводяться кілька разів до досягнення строку погашення, дюрація буде коротшою за тривалість періоду обігу.

Показник середньозваженого строку погашення (дюрації) використовується в інвестиційному менеджменті в багатьох прийомах і методах: для прогнозного аналізу змін у ціні цінного папера протягом періоду його зберігання; для зниження відсоткового ризику банку за допомогою

імунізації балансу; для управління активами та пасивами банку.

Метод передбачення цінових змін (аналіз цінової чутливості) базується на положенні, що між змінами ринкових відсоткових ставок і ціною цінних паперів, вираженою у відсотках, існує лінійна залежність. Для характеристики цієї залежності використовують поняття цінової еластичності цінного папера, яка показує зміну його ціни у відсотковому вираженні за зміни ринкових ставок на 1% і розраховується за формулою:

$$e = \frac{\Delta p}{p} \cdot \frac{r}{\Delta r}, \quad (9.22)$$

де e - коефіцієнт еластичності;

Δp - зміна ринкової ціни цінного папера;

Δr - зміна ставки відсотка;

r - поточна відсоткова ставка.

Взаємозв'язок між дюрацією та еластичністю цінного папера виражається формулою:

$$e = -D \cdot \left(\frac{r}{1+r} \right) \quad (9.23)$$

Прирівнявши праві частини формул (9.22) і (9.23) можна знайти залежність між змінами ціни цінного папера і зміною ринкових ставок:

$$\Delta p = -D \cdot \left(\frac{\Delta r}{1+r} \right) \cdot p \quad (9.24)$$

Для оцінки зміни ціни цінного папера дюрацію зі знаком «мінус» необхідно помножити на його поточну ціну та зміну відсоткових ставок на ринку з урахуванням дисконту. Отримана формула вказує на існування лінійної залежності між змінами ринкових відсоткових ставок і ціною цінного папера, що дає змогу проаналізувати вплив будь-яких змін ставок на ціну цінних паперів (у грошовому вираженні).

Вплив відсоткових ставок на зміну ціни цінних паперів, виражену у відсотках, обчислюють за формулою:

$$\Delta p^b = -D \cdot \left(\frac{\Delta r}{1+r} \right) \cdot 100, \quad (9.25)$$

де Δp^b - зміна цінного папера у відсотковому виразі.

Таким чином, аналіз цінової чутливості дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення щодо придбання певних цінних паперів з точки зору цінової чутливості та відповідальності інвестиційній стратегії банку, оцінювати ймовірність значних змін відсоткових ставок на ринку протягом періоду обігу цінного папера та розробляти обґрунтовані рішення щодо купівлі чи продажу цінних паперів.

Метод управління відсотковим ризиком за допомогою дюрації полягає в мінімізації зниження доходів банку, які можуть виникнути через зміни відсоткових ставок на ринку. У разі застосування цього методу використовується базове співвідношення: дюрація цінного папера або портфеля цінних паперів має дорівнювати тривалості планового періоду зберігання банком цього цінного папера чи портфеля.

Коли банк вважає за доцільне не ризикувати і має на мету мінімізацію мінливості доходів через зміни відсоткових ставок на ринку, то плановий період зберігання банком цінного папера має дорівнювати його дюрації:

$$D = IG_{pl}, \quad (9.26)$$

де IG_{pl} - плановий період зберігання цінного папера.

Механізм мінімізації варіабельності доходів базується на існуванні оберненої залежності між зміною відсоткових ставок на ринку та ціною боргового цінного папера. Якщо після придбання цінного папера відсоткові ставки зростають, то його ринкова ціна знижується. Але в такому разі банк має можливість реінвестувати одержаний потік доходів під вищу ринкову ставку. За зниження відсоткових ставок банк змушений реінвестувати дохід під нижчі відсоткові ставки, але підвищення цін на цінні папери компенсує втрати від реінвестування. Таким чином, якщо дюрація цінних паперів дорівнює плановому періоду їх зберігання банком, то капітальні збитки за цінним папером погашаються за рахунок підвищення реінвестованих доходів, а капітальні прирости, навпаки, нівелюватимуться зниженням ставок реінвестування. Тому банк може зафіксувати сукупний рівень доходності цінного папера.

Показник дюрації може характеризувати не лише окремий цінний папір, але й портфель цінних паперів або сукупність активів і пасивів банку в цілому та застосовуватися для аналізу цінової чутливості та мінімізації відсоткового ризику банківських портфелів або балансу банку. Залежно від специфіки об'єкта методика розрахунку й аналізу дюрації модифікується.

Так, якщо менеджмент банку формує портфель цінних паперів, виходячи зі співвідношення (9.26) (в такому разі IG_{pl} - плановий інвестиційний горизонт портфеля), то результатом стане імунізація (захист) придбаних цінних паперів від капітальних збитків незалежно від динаміки відсоткових ставок на ринку. Цей метод дозволяє зафіксувати сукупну доходність портфеля банку взаємним погашенням двох ключових видів ризиків — відсоткового та реінвестиційного.

Застосовуючи цей прийом необхідно розрахувати дюрацію всього портфеля. Для цього обчислюють дюрацію кожного фінансового інструмента, що входить до його складу, та зважують знайдені показники за ринковою ціною. Сума всіх одержаних значень є середньозваженим строком погашення (дюрацією) портфеля в цілому.

Дюрація портфеля обчислюється за формулою:

$$D_p = \frac{\sum_{m=1}^M DFI_m \cdot FI_m}{\sum_{m=1}^M FI_m}, \quad (9.27)$$

де DFI_m - дюрація m -го фінансового інструмента, що входить до складу портфеля;

FI_m - ринкова ціна m -го фінансового інструмента;

M - кількість фінансових інструментів у портфелі.

Управління дюрацією є одним із методів зниження відсоткового ризику, який може бути застосований не лише щодо портфеля цінних паперів, а й щодо загального портфеля активів і пасивів (динамічного балансу) банку.

Питання для самоперевірки

1. Визначите поняття «портфель цінних паперів». Який склад і функції має портфель цінних паперів банку?
2. Які існують основні види цінних паперів згідно чинного законодавства?
3. Розмежуйте поняття «портфель цінних паперів» та «інвестиційний портфель».
4. Які цінні папері в портфелі банку не можуть бути класифіковані як інвестиції?
5. В чому полягає необхідність створення резерву на відшкодування можливих збитків від операцій з цінними паперами?
6. Охарактеризуйте чинники віднесення цінного паперу до певного інвестиційного портфелю.
7. Які існують можливості компенсації реалізованих інвестиційних ризиків в українських банках?
8. У чому полягає сутність поняття «корисність цінних паперів»?
9. Як НБУ регулює інвестиційну діяльність комерційних банків?
10. Які існують стратегії формування портфеля цінних паперів банку?
11. Охарактеризуйте типи банківських портфелів цінних паперів.
12. За допомогою яких методів визначається дохідність окремих видів цінних паперів та портфеля цінних паперів?
13. Які існують види вартості цінних паперів?
14. Назвіть складові очікуваного доходу інвестора за облігаціями з фіксованою купонною ставкою.
15. Які види ризиків пов'язані з управлінням портфеля цінних паперів? Які методи використовуються для оцінки ризику портфеля цінних паперів?
16. Як приймаються управлінські рішення щодо доцільності придбання акцій?
17. Як оцінюється ефективність управління портфелем цінних паперів банку?

18. Охарактеризуйте стратегії управління інвестиційним горизонтом портфеля цінних паперів.

19. Як використовується крива дохідності в процесі управління портфелем цінних паперів банку?

20. Як використовується дюрація в процесі управління портфелем цінних паперів банку?

ЛЕКЦІЯ №10

ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКА

ЗМІСТ ТЕМИ

10.1 Загальні принципи управління ліквідністю банку.

10.2 Стратегії управління ліквідністю банку.

10.3 Методи оцінювання потреби в ліквідних коштах.

10.4 Визначення ліквідної позиції банку.

10.5 Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку.

Рекомендована література: [1, 3, 6-7, 9-13, 15-17, 20, 23, 28]

Основні терміни і поняття: ліквідність банку; ризик незбалансованої ліквідності; стратегія управління ліквідністю; нормативи ліквідності; методи оцінювання потреби в ліквідних коштах; розрив ліквідності (нетто-ліквідна позиція); грошова позиція банку.

10.1 Загальні принципи управління ліквідністю банку

Під *ліквідністю банку* розуміють його здатність швидко і повному обсязі задовольняти невідкладні потреби у грошових коштах. Ліквідність банку є необхідною умовою забезпечення його платоспроможності, тобто здатності банку своєчасно і в повному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями. Платоспроможність залежить і від низки інших чинників, таких як розмір капіталу, спеціалізація та диверсифікація банківських послуг, загальний рівень ризикованості діяльності, співвідношення власних та залучених коштів. Управління ліквідністю є складовою більш загального процесу – управління активами і пасивами банку. Тому принципи та методи управління ліквідністю мають узгоджуватися з обраним банком підходом до інтегрованого управління активами та пасивами.

Найбільший *попит на ліквідні кошти* виникає в банків із наступних основних причин:

- необхідністю виконання зобов'язань банку через зняття клієнтами

коштів зі своїх рахунків, у разі настання строків погашення заборгованості за отриманими банком позиками, термінів платежів до бюджетів або сплати дивідендів акціонерам (у разі здійснення пасивних операцій банку);

- у зв'язку з надходженням кредитних заявок, які банк вирішує задовольнити, покупкою цінних паперів (у разі здійснення активних операцій банку).

Пропозиція ліквідних коштів формується внаслідок:

- настання строків погашення наданих банком кредитів;
- продажів активів банку;
- отримання доходів від надання банківських послуг;
- залучення депозитів клієнтів;
- запозичення коштів на грошовому ринку;
- випуску депозитних сертифікатів;
- проведення операцій «репо».

Таким чином, проблеми ліквідності можуть виникнути як у разі здійснення пасивних операцій банку, так і внаслідок проведення активних операцій, якщо рішення про розміщення коштів приймається раніше, ніж знайдено відповідні джерела фінансування.

Стан ліквідності комерційного банку залежить від структури й якості портфеля активів. *Ліквідність активів* – це їх здатність швидко та без суттєвої втрати вартості перетворюватися в грошову форму. За ступенем ліквідності банківські активи поділяють на три групи: високоліквідні активи, ліквідні активи, низьколіквідні активи.

Високоліквідні активи – це такі активи, які знаходяться в готівковій формі або можуть бути швидко реалізовані на ринку: готівкові кошти, дорожні чеки, банківські метали, кошти на рахунках в інших банках, державні цінні папери. У міжнародній практиці до їх складу можуть включатися банківські акцепти, векселі та цінні папери першокласних емітентів.

Ліквідні активи – це активи, які можуть бути перетворені в грошову форму протягом певного періоду часу (наприклад 30 днів): кредити, в тому числі міжбанківські, дебіторська заборгованість, інші цінні папери (крім високоліквідних), які обертаються на ринку, з термінами виконання в зазначений період.

Низьколіквідні активи – прострочені, пролонговані та безнадійні кредити, сумнівна дебіторська заборгованість, цінні папери, які не обертаються на ринку, господарські матеріали, основні засоби (будинки, споруди, обладнання та ін.).

Стан ліквідності банку суттєво залежить і від рівня ризику за кожним конкретним видом активів, тобто від якості активів. Якість активів обумовлює безперебійність автоматичного перетворення активів в ліквідну форму з настанням строків погашення кредитів чи цінних паперів, сплати процентів за наданими кредитами, повернення дебіторської заборгованості, одержання дивідендів від пайової участі в інших підприємствах та ін.

Найвищий ризик супроводжує кредитні операції банку, тому якість кредитного портфелю - це один з основних чинників забезпечення банківської ліквідності. Якщо питома вага прострочених, пролонгованих і безнадійних

кредитів досить велика, то для визначення потреб ліквідності слід брати до уваги не лише строки повернення коштів, але й імовірність таких надходжень. Ліквідність активів банку має оцінюватися на основі їх реальної вартості, тобто спираючись на принцип консерватизму. Особливо це стосується портфеля цінних паперів. Грошові надходження від цінних паперів мають враховуватися не за їх балансовою оцінкою, а за ринковою ціною або розрахунковою вартістю. При цьому слід застосовувати песимістичні оцінки щодо суми надходжень і термінів реалізації цінних паперів.

Сутність проблеми банківської ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їх пропозиції в будь-який момент часу, тому банк постійно зазнає *дефіциту ліквідних коштів або їх надлишку*. Дефіцит ліквідності призводить до порушень вимог центрального банку, штрафних санкцій і до втрати депозитів. Надмірна ліквідність (фактична ліквідність значно перевищує необхідний рівень або встановлені нормативи) може привести до фінансових втрат у банку, оскільки найбільш ліквідні активи не генерують доходи. Це негативно оцінюється акціонерами, тому що можливості для отримання прибутку використовуються не повністю. Для підвищення прибутку необхідно звести до мінімуму готівку в касі та залишки коштів на коррахунках. У такому разі виникає загроза безперебійності виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами. Таким чином, зміст процесу управління банківською ліквідністю полягає в вирішенні проблеми «ліквідність-прибутковість» на основі гнучкого поєднання протилежних вимог – максимізації прибутковості за обов'язкового додержання норм ліквідності.

Імовірність настання ситуації невідповідності між попитом і пропонуванням ліквідних коштів називають *ризиком незбалансованої ліквідності*. На підвищення ризику ліквідності впливають як зовнішні (загальносистемні), так і внутрішні чинники.

До загальносистемних чинників належать: нерозвиненість фінансового ринку, брак ліквідних ринків для окремих активів, загальні кризові явища в економіці та ін. Серед внутрішніх зобов'язань; недостатність ліквідних активів; нестабільність ресурсної бази; низький рейтинг банку; ризикова стратегія управління ліквідністю (пріоритетність прибутковості над ліквідністю).

В умовах динамічного розвитку міжнародних фінансових ринків банки отримали практично необмежений доступ до джерел поповнення ліквідних коштів, що дозволяє знизити ризик незбалансованої ліквідності, але підвищує відсотковий ризик банку. Крім того, банку необхідно вирішувати питання щодо оптимізації вартості запозичення коштів. За таких обставин проблема підтримки банківської ліквідності трансформується в проблему управління витратами та відсотковим ризиком банку.

Мета процесу управління ліквідністю полягає в безперебійному забезпеченні достатнього рівня ліквідності банку за мінімальних витрат. Банк вважається ліквідним, якщо він має можливість постійно і безперебійно задовольняти потреби у грошових коштах, трансформувати свої активи в готівку без суттєвої втрати їх вартості або в будь-який момент запозичати кошти на ринку за середньою ставкою для поповнення ліквідності. Підтримування

ліквідності розглядається як пріоритетна в системі цілей банку, рівень ліквідності визначає ступень довіри клієнтів банку та його перспективи на ринку банківських послуг.

З метою забезпечення надійності банківської системи в цілому в багатьох країнах органами банківського нагляду та законодавством передбачено встановлення нормативів ліквідності. Банки зобов'язані підтримувати показники ліквідності не нижчими від певного рівня, що визначається з урахуванням досвіду та конкретних умов у країні. Наприклад, в Німеччині діє положення, за яким невідповідність строків активів і зобов'язань не може перевищувати 12 місяців. В інших країнах, наприклад у США, не існує обов'язкових нормативів ліквідності, і банки самостійно вирішують це питання. Але органи банківського нагляду постійно здійснюють контроль за станом ліквідності і оцінюють якість управління нею в ході перевірок на місцях за рейтинговою системою CAMELS.

Централізований підхід до регулювання банківської ліквідності використовується і Національним банком України, яким встановлено три обов'язкові **нормативи ліквідності**: миттєвої, поточної та короткострокової.

Норматив миттєвої ліквідності Н4 встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Цей норматив установлює мінімально необхідний обсяг високоліквідних активів для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Визначається як співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку. Нормативне значення Н4 має бути не менше ніж 20%.

До високоліквідних активів під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються:

готівкові кошти;

кошти на кореспондентському рахунку банку в Національному банку (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в Національному банку);

сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, зменшених на суму сформованих під них резервів (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами, або ліквідовуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків;

необтяжені депозитні сертифікати Національного банку.

До поточних зобов'язань банку під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються:

кошти на кореспондентському рахунку Національного банку в банку;

сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках;

кошти Державного бюджету України та інших фондів України;

кошти на вимогу суб'єктів господарювання, фізичних осіб і небанківських фінансових установ;

строкові кошти суб'єктів господарювання, фізичних осіб і небанківських фінансових установ, кінцевий строк погашення яких настав;

прострочена заборгованість за строковими вкладками (депозитами) інших банків;

транзитні рахунки за операціями з клієнтами банку та за іншими розрахунками.

Норматив поточної ліквідності Н5 встановлюється для визначення збалансованості строків і сум ліквідних активів та зобов'язань банку, визначається як співвідношення активів первинної і вторинної ліквідності з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) до зобов'язань з відповідними строками виконання. Нормативне значення Н5 має бути не менше ніж 40%.

До активів банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) під час розрахунку нормативу поточної ліквідності включаються:

готівкові кошти;

банківські метали;

кошти на кореспондентських рахунках, що відкриті в Національному банку (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в Національному банку);

строкові вклади (депозити), що розміщені в Національному банку;

сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами, або ліквідовуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків;

кредити, що надані суб'єктам господарювання, органам державної влади, органам місцевого самоврядування та фізичним особам (без урахування простроченої заборгованості);

боргові цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж і в портфелі банку до погашення та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії, які утримуються з метою продажу, за умови, що зазначені цінні папери є необтяженими та/або непростроченими та/або проти емітента таких цінних паперів не порушено справу про банкрутство.

Під час розрахунку нормативу поточної ліквідності активи банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) зменшуються на суму сформованих під них резервів.

До зобов'язань банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) під час розрахунку нормативу поточної ліквідності включаються:

кошти на кореспондентському рахунку Національного банку в банку;

строкові вклади (депозити) Національного банку;

кредити, що отримані від Національного банку;

сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків, над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам;

кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;
кошти клієнтів банку;

кошти Державного бюджету України та інших фондів України;

цінні папери власного боргу, емітовані банком;

прострочена заборгованість за короткостроковими кредитами, що отримані від Національного банку;

прострочена заборгованість за довгостроковими кредитами, що отримані від Національного банку;

прострочена заборгованість за строковими вкладами (депозитами) інших банків;

прострочена заборгованість за кредитами, що отримані від інших банків;

кредиторська заборгованість з придбання активів;

субординований борг банку;

зобов'язання за всіма видами гарантій, порук, авалів;

зобов'язання з кредитування, що надані клієнтам і банкам.

Норматив короткострокової ліквідності Нб встановлюється для контролю за здатністю банку виконувати прийняті ним короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів та визначається як співвідношення ліквідних активів (з початковим строком погашення до одного року) до короткострокових зобов'язань (з початковим строком виконання до одного року). Нормативне значення Нб має бути не менше ніж 60%.

До активів банку з кінцевим строком погашення до одного року під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності включаються:

готівкові кошти;

банківські метали;

кошти на кореспондентських рахунках, що відкриті в Національному банку (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в Національному банку);

строкові вклади (депозити), що розміщені в Національному банку;

сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами або ліквідовуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів), інших банків та кредитів, що отримані від інших банків;

кредити, що надані суб'єктам господарювання, органам державної влади,

органам місцевого самоврядування та фізичним особам (без урахування простроченої заборгованості);

боргові цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж і в портфелі банку до погашення та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії, які утримуються з метою продажу, за умови, що зазначені цінні папери є необтяженими та/або непростроченими та/або проти емітента таких цінних паперів не порушено справу про банкрутство;

безвідкличні безумовні зобов'язання з кредитування, що отримані від банків, які мають кредитний рейтинг, не нижчий, ніж "BBB-" згідно з міжнародною шкалою, підтверджений у бюлетені агентства (компанії) Standard & Poor's, або аналогічний рейтинг інших провідних світових рейтингових агентств (компаній) Fitch IBCA та Moody's Investors Service, у сумі, що обліковується не менше трьох місяців поспіль до дати розрахунку нормативу.

Під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності активи банку з кінцевим строком погашення до одного року зменшуються на суму сформованих під них резервів.

До зобов'язань банку з кінцевим строком погашення до одного року під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності включаються:

- кошти на кореспондентському рахунку Національного банку в банку;
- строкові вклади (депозити) Національного банку;
- кредити, що отримані від Національного банку;
- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків, над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам;
- кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;
- кошти клієнтів банку;
- кошти Державного бюджету України та інших фондів України;
- цінні папери власного боргу, емітовані банком;
- прострочена заборгованість за короткостроковими кредитами, що отримані від Національного банку;
- прострочена заборгованість за довгостроковими кредитами, що отримані від Національного банку;
- прострочена заборгованість за строковими вкладками (депозитами) інших банків;
- прострочена заборгованість за кредитами, що отримані від інших банків;
- кредиторська заборгованість з придбання активів;
- субординований борг банку;
- зобов'язання за всіма видами гарантій, порук, авалів;
- зобов'язання з кредитування, що надані клієнтам і банкам.

Централізоване регулювання ліквідності спрямовано раніше усього на здійснення контролюючої функції за станом ліквідності комерційних банків, проте часом призводить до послаблення уваги до цієї проблеми з боку

керівництва банків. Але додержання нормативів є необхідною, однак недостатньою умовою процесу управління ліквідністю. Забезпечення банківської ліквідності вимагає вирішення широкого колу питань крім дотримання банками нормативів ліквідності.

Ефективна система управління ліквідністю має забезпечувати достатній рівень ліквідності та мінімальних витрат шляхом застосування банком інструментарію управління ліквідністю, зокрема методи оцінювання потреби в ліквідних коштах, доступність джерел їх поповнення для кожного банку, стратегії управління ліквідною позицією.

Завдання управління ліквідністю банку полягають у пошуку оптимальних методів управління, організації адекватних систем контролю та оцінювання потреб у ліквідних засобах, у забезпеченні доступних джерел їх поповнення, створенні власних систем управління ліквідністю. Вирішуючи ці завдання необхідно врахувати не лише можливості банку та потреби клієнтури, а й такі чинники, як політична та економічна ситуація в країні, стан грошового ринку, наявність та досконалість законодавства, надійність клієнтів, рівень ризикованості банківських операцій, розвиток ринку цінних паперів, компетентність фахівців.

З метою запобігання надмірного підвищення ризику ліквідності управління ліквідністю має ґрунтуватися на таких принципах:

- пріоритетність ліквідності, зокрема й у виборі напрямів розміщення коштів;
- постійність аналізу потреб банків в ліквідних коштах для уникнення як їх надлишку, так і дефіциту;
- планування та прогнозування дій банку в разі виникнення незбалансованої ліквідності та кризових ситуацій;
- врахування взаємозв'язку ризику ліквідності з іншими сферами діяльності, такими як управління активами й пасивами, а також ризиком відсоткових ставок.

Система управління банківською ліквідністю складається із підсистеми стратегічного управління й планування та підсистеми оперативного управління і моніторингу ліквідності.

Підсистема стратегічного управління ліквідністю має формуватися у рамках загальної стратегії банку, ґрунтуватися на обраних ним принципах і підходах до управління активами та пасивами. Перша стратегія спрямована на максимізацію прибутку за наявності підвищеного ризику незбалансованої ліквідності, друга має на меті обчислення розриву ліквідності (фактичного та прогнозованого), мінімізацію ризику незбалансованої ліквідності та стабілізацію прибутку.

Підсистему оперативного управління ліквідністю спрямовано на визначення щоденної потреби в ліквідних коштах, вибір раціональних джерел їх поповнення. Основні етапи оперативного управління ліквідністю:

- контроль за дотриманням обов'язкових нормативів ліквідності;
- визначення планового періоду за інтервалами згідно зі строками виконання активів і зобов'язань;

- групування активів і пасивів банку за строками;
- прогнозування обсягів та строків проведення активних і пасивних операцій банку у межах обраного періоду в кожному із зафіксованих інтервалів;
- обчислення сукупного (кумулятивного) розриву ліквідності протягом планового періоду;
- складання плану дій у разі виникнення дефіциту або надлишку ліквідності;
- моніторинг ліквідної позиції банку.

Ефективність управління банківською ліквідністю слід оцінювати за двома основними параметрами: швидкістю перетворення активів у грошову форму і задоволення потреби в готівкових коштах; вартістю підтримування певного рівня ліквідності.

Для вітчизняних банків створення ефективних систем управління ліквідністю ускладнюється внаслідок нерозвиненості внутрішніх фінансових ринків, обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків, недостатнього рівня кваліфікації та досвіду банківських кадрів. Тому перед менеджментом банку постає завдання пошуку оптимального співвідношення між активами і зобов'язаннями як з погляду забезпечення достатнього прибутку, так і з погляду ліквідності з урахуванням реальних можливостей доступу до джерел поповнення ліквідних коштів.

10.2. Стратегії управління ліквідністю банку

У практичній діяльності банки застосовують три основні стратегії управління ліквідністю:

- стратегія трансформації активів (управління ліквідністю через активи);
- стратегія запозичення ліквідних засобів (управління ліквідністю через пасиви);
- стратегія збалансованого управління ліквідністю (через активи і пасиви).

Кожна зі стратегій має свої переваги і недоліки, а економічна доцільність їх застосування визначається характеристиками банківських портфелів, станом фінансових ринків, особливостями зовнішнього середовища.

Сутність *стратегії трансформації активів* полягає в нагромадженні високоліквідних активів, які повністю забезпечують потреби ліквідності банку. У разі виникнення попиту на ліквідні кошти активи банку продаються доти, доки не буде задоволено потреби у грошових коштах, тобто відбувається перетворення (трансформація) активів у грошову форму.

За такого підходу ліквідність характеризується як запас. При цьому активи повинні мати такі властивості, як стабільність цін (тобто можливість продажу значної їх кількості без суттєвого зниження ціни), а також обертатися на ліквідному вторинному ринку.

За використання стратегії трансформації активів банку необхідно:

- визначити оптимальне співвідношення високоліквідних та загальних активів з урахуванням стабільності ресурсної бази;
- здійснити порівняльний аналіз цінової динаміки на ринках, придатних для реалізації активів.

Переваги стратегії: простота та традиційність; менша ризикованість порівняно з іншими. *Недоліки* полягають у наступному:

- стратегія є досить дорогою з погляду вартості у зв'язку з тим, що продаж активів супроводжується певними витратами (комісійні, брокерські, біржові внески тощо);
- продаж низькоризикових активів призводить до погіршення стану банківського балансу;
- банк втрачає майбутні доходи за проданими активами; іноді банк змушений продавати активи за зниженими ринковими цінами, якщо виникає нагальна потреба у грошових коштах;
- підтримування значного запасу ліквідності знижує показники прибутковості банку.

Стратегія трансформації активів найбільше часто використовується невеликими банками, які на мають широких можливостей запозичення коштів та доступу на грошові ринки.

Стратегія запозичення ліквідності полягає в запозиченні грошових коштів у кількості, достатній для повного покриття потреб ліквідності. Запозичення здійснюють лише після виникнення попиту на грошові кошти, щоб уникнути нагромадження високоліквідних активів, які приносять низькі доходи. Якщо попит підвищується, то банк запозичує кошти за вищою ставкою, доки повністю не задовольнить потребу в ліквідних засобах. За такого підходу до управління ліквідність характеризується як потік, а не як запас.

Необхідною умовою застосування стратегії запозичення ліквідності є досить високий ступінь розвитку фінансових ринків. Основними джерелами запозичення ліквідних коштів для банків є міжбанківські позики, угоди "репо", депозитні сертифікати, позики в євровалюті та кредити рефінансування. На вибір джерела впливають такі характеристики, як доступність, вартість, терміновість, тривалість потреби в ліквідних коштах, правила регулювання.

Реалізація стратегії запозичення ліквідності вимагає проведення відповідної аналітичної роботи, яка включає:

- прогностичний аналіз потреби банку у ліквідних коштах через порівняння вхідних та вихідних грошових потоків;
- прогнозування стану фінансових ринків, проведення прогностичного аналізу вартості підтримування ліквідної позиції;
- інваріантний аналіз різних джерел запозичення ліквідних коштів за такими параметрами, як доступність, відносна вартість, відповідність строків залучення та тривалості потреби в ліквідних коштах, правила регулювання, обмеження на використання;
- вибір оптимального варіанту підтримки ліквідної позиції та обґрунтування управлінських рішень.

Переваги стратегії: можливість повністю задовольнити потребу в

ліквідних коштах. Великі міжнародні банки найчастіше використовують цю стратегію у процесі управління ліквідністю, іноді повністю задовольняючи потребу в ліквідних коштах саме в такий спосіб.

Недоліки стратегії:

- висока ступінь ризику зміни відсоткових ставок та ризику доступності запозичених коштів. Внаслідок цього вартість підтримування ліквідності може бути як нижчою, ніж у разі застосування інших методів, так і значно вищою. Часто банки змушені залучати позики за не вигідною ціною і з великими труднощами;

- банку, який має проблеми з ліквідністю, важче знайти кредитора, а вартість запозичення відчутне зростає. Не всі банківські установи мають необмежений доступ до запозичених джерел поповнення ліквідності, особливо це стосується банків, котрі працюють на ринках, що розвиваються (до них належать вітчизняні банки).

Згідно зі *стратегією збалансованого управління ліквідністю* частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, решта – за допомогою запозичення коштів. Це – компромісний варіант управління ліквідністю на основі інтегрованого управління активами і пасивами банку. Для зниження ризикованості банки часто укладають попередні угоди про відкриття кредитних ліній з імовірними кредиторами, що допомагає вчасно забезпечити непередбачені потреби в грошових коштах.

Аналітична підтримка цієї стратегії є найскладнішою і включає цілий комплекс задач:

- аналіз стабільності ресурсної бази банку з урахуванням диференціації джерел фінансування;
- визначення оптимального для банку ступеня відповідності джерел фінансування та напрямів розміщення активів;
- обґрунтування оптимального співвідношення між накопиченням високоліквідних активів та їх запозиченням на ринках;
- прогностичний аналіз потреби у ліквідних коштах та прогнозування стану грошових ринків з погляду динаміки відсоткових ставок і доступності джерел поповнення ліквідності;
- інваріантний аналіз напрямів підтримування ліквідної позиції банку;
- обґрунтування доцільності укладання попередніх угод про відкриття кредитних ліній з імовірними кредиторами для зниження ризику незбалансованої ліквідності.

Першою історичною формою стратегії збалансованого управління ліквідності була *стратегія повної збалансованості активів і зобов'язань за строками та за сумами*, що дозволяє досягти рівноваги між попитом ліквідних коштів та їх наявністю. У банківській практиці цей підхід (стратегія мінімізації ризику незбалансованої ліквідності) дістав назви «золотого банківського правила». З розвитком фінансових ринків теорія повної збалансованості активів і пасивів для підтримання ліквідності втратила свою актуальність, адже банки здобули широкі можливості у будь-який час поповнювати ліквідні кошти через

їх запозичення на ринку. В сучасних умовах перед більшістю вітчизняних банків постає завдання пошуку оптимального поєднання «золотого банківського правила» зі *стратегією запозичення ліквідних коштів*.

Переваги стратегії: гнучкість, яка дозволяє менеджерам вибирати найвигідніше поєднання різних джерел поповнення ліквідних коштів залежно від економічних умов та змін в ринкових цінах, знизити ризик незбалансованої ліквідності.

Недоліки стратегії: обмеження доступу до джерел поповнення ліквідних коштів для банків, котрі працюють на ринках, що розвиваються; складність і високі вимоги до кваліфікації банківського персоналу.

10.3 Методи оцінювання потреби в ліквідних коштах

Для забезпечення оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю (вирішення дилеми «ліквідність-прибутковість») потреби банку у ліквідних коштах мають постійно оцінюватися для уникнення як надлишків, так і дефіциту. *Загальна потреба банку в ліквідних коштах* визначається як сума очікуваної потреби у грошових коштах для обслуговування депозитних і недепозитних зобов'язань та потреби в наданні ліквідних кредитів.

На практиці більшість банків створюють *резерви ліквідних коштів*, які складаються з двох частин:

- операційних резервів для підтримування ліквідності за короткостроковими прогнозами; їх розмір може перевищувати або дорівнювати реальній потребі в ліквідних коштах, залежно від обраної банком загальної стратегії управління та припустимого ступеню ризику незбалансованої ліквідності;

- планових резервів для забезпечення довгострокових прогнозів попиту на ліквідні кошти.

У практичній діяльності застосовуються кілька *методів оцінювання потреб банку в ліквідних коштах*:

- метод фондового пулу (оцінювання грошових потоків);
- метод структурування фондів (поділу джерел фінансування);
- метод показників ліквідності.

Кожний з методів базується на певних припущеннях і дає лише наближену оцінку суми ліквідних коштів, необхідних банку в певний момент часу.

Сутність *методу фондового пулу* полягає у зіставленні загальної потреби в ліквідних коштах з наявними джерелами їх надходження, котрі перебувають у розпорядженні банку. Всі надходження банку розглядаються як єдиний пул без диференціації за джерелами фінансування. В основу покладено два твердження:

- ліквідність зростає зі збільшенням депозитів і зниженням обсягів кредитування;

- ліквідність знижується зі зменшенням депозитної бази і зростанням потреби в кредитах.

Основні етапи застосування методу фондового пулу:

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

У процесі оцінювання потреби банку в ліквідних коштах та прогнозування ліквідної позиції банку слід брати до уваги не лише фактичні, а й очікувані грошові потоки та оцінювати можливості залучення коштів за прийнятною ціною з доступних джерел. Підготовка достовірного прогнозу зміни обсягів попиту та пропозиції ліквідних коштів має ґрунтуватися на вивченні їх динаміки, статистичних даних, досвіді та знаннях фахівців, вимагає наявності в банку достатньої інформації, враховування багато достовірних позицій, таких як: договір про відкриття кредитної лінії; великі за обсягами угоди, які необхідно врахувати ще на етапі підготовки контракту; попереднє повідомлення клієнта про намір зняти кошти з рахунка; настання строків платежів до бюджету.

На зміни в обсягах, структурі та стабільності ресурсної бази й активів (а також попит на кредити) банку впливає комплекс чинників загальноекономічного характеру, які необхідно враховувати у процесі прогнозування. Ці чинники можна розподілити за наступними групами:

- трендові, які показують довгостроковий середній темп росту депозитів, кредитів та виявляють загальні тенденції, які екстраполюються на майбутнє;
- циклічні, які відтворюють коливання ділової активності в країні протягом одного економічного циклу;
- структурні, які відображають зрушення у структурі ресурсної бази та активів по групі чи системі банків;
- сезонні, які визначають зміни у стані депозитів і кредитів протягом певного періоду (тижні, місяці) порівняно із середньорічним;
- випадкові та надзвичайні, які пов'язані з особливостями діяльності клієнтів.

Аналіз проводиться за допомогою статистичних методів на базі ретроспективної інформації.

Тренди визначають довгострокову потребу банку у ліквідних засобах. Тренди будуються на базі аналізу інформації за досить тривалі періоди (від кілька десятків до ста років), які включають кілька економічних циклів. Це дозволяє згладити вплив окремих економічних циклів і виявити найбільш узагальнюючі зміни в суспільстві чи на ринках, що обслуговує банк. Для нестабільних економік побудова трендів ускладнена, а іноді втрачає сенс із-за значного впливу політичних чи економічних змін.

Циклічні зміни виявляють в процесі аналізу динаміки показників в межах одного ділового циклу, що дозволяє банку врахувати вплив циклічних чинників на динаміку кредитів і депозитів, точніше прогнозувати потребу в ліквідних

коштах на всіх стадіях ділового циклу.

На стадії зростання ділової активності попит на кредити зростає, як правило, вищими темпами ніж депозитна база. Тому банк може відчутти додаткову потребу в ліквідних коштах, зазвичай підвищуються відсоткові ставки. Це означає, що для підтримання ліквідності банк змушений кожного разу залучати кошти під вищу ставку. Якщо строки розміщення активів банку суттєво перевищують строки залучення зобов'язань, то банк може зазнати збитків унаслідок підвищення відсоткового ризику. Якщо банк залучив кошти на довші строки (а отже за нижчою ставкою), а розмістив на коротші, то це дозволить підвищити прибутки та уникнути проблем з ліквідністю.

На стадії спаду ділової активності навпаки прибуток банку зростатиме, якщо активи розміщуються на довші строки (це дозволяє фіксувати вищу ставку на триваліший період і отримувати вищі доходи), а ресурси залучати на коротші строки. Такий підхід може призвести до підвищення ризику незбалансованої ліквідності, але банк має взяти на увазі й те, що в періоди спаду ділової активності попит на кредити значно знижується.

Структурні чинники відображають зрушення у споживанні, інвестиційному процесі, розвиток науково-технічного прогресу, зміни в чисельності населення та рівні зайнятості. Їх дослідження дозволяє оцінити загальні тенденції у банківській системі та врахувати їх у прогнозуванні потреби у ліквідних коштах. Для виявлення їх впливу структура ресурсної бази та активів по банківській системі в цілому, а також в розрізі окремих груп банків аналізується в динаміці. Структурні показники окремого банку порівнюються з середніми значеннями аналогічних показників по тій групі, до якої він належить, а також з показниками по банківській системі в цілому.

Аналіз структурних зрушень розпочинають з оцінки стабільності ресурсної бази банків та виявлення загальних тенденцій в банківській системі на основі розрахунків показників співвідношення власного капіталу й зобов'язань банків, показників структури зобов'язань по банківській системі в цілому, які аналізуються в динаміці. На наступному етапі оцінюється стабільність клієнтської бази на основі аналізу її структури з погляду співвідношення мінливих (кошти до запитання) і стабільних (строкові рахунки) зобов'язань, визначається питома вага основних вкладів у загальної сумі зобов'язань та її зміни.

Вплив сезонних чинників на ліквідність виявляється в процесі аналізу депозитної бази та кредитного портфеля кожного окремого банку. Сезонні чинники пов'язані з особливостями діяльності клієнтів банку, залежать від складу клієнтури, регіональних особливостей та специфіки ринкової ніші конкретного банку. Сезонні коливання відчувають банки, які працюють з сільськогосподарськими підприємствами, підприємствами харчової та переробної промисловості, будівельними компаніями, туристичними фірмами. Банки, що обслуговують ці підприємства, відчувають потребу в ліквідних коштах в певні періоди внаслідок зростання попиту на кредити, значне зниження залишків на рахунках клієнтів. Після реалізації продукції (виконання основного обсягу послуг або робіт) розмір депозитної бази зростає, а попит на

кредити знижується.

Метою оцінки є виявлення змін та закономірностей у стані депозитів і кредитів банку протягом певного періоду порівняно із середньорічними показниками за даними ретроспективного аналізу. В процесі аналізу обчислюються показники, що характеризують стабільність ресурсної бази банку, попит на кредити в межах певного часового періоду (як правило, кварталу). Порівняння показників, розрахованих за даними різних періодів протягом року, дозволяє банку проаналізувати сезонні потреби в ліквідних коштах, виявити інтервали пікової потреби, вчасно скласти план дій щодо підтримання ліквідності. Впливу сезонних чинників на ліквідність можна уникнути через галузеву та портфельну диверсифікацію клієнтської бази.

Вплив випадкових та надзвичайних чинників, пов'язаних з особливостями діяльності клієнтів, не завжди піддаються прогнозуванню, а виявлені ретроспективні дані можуть не повторюватися в майбутньому.

Результати аналізу структури, динаміки й рівня стабільності ресурсної бази можуть бути екстрапольовані на майбутнє та використані у прогнозуванні потреби банку в ліквідних коштах. *Метод фондового пулу доцільно застосовувати*, коли ресурсна база банку достатньо однорідна, а можливості використання недепозитних джерел поповнення ліквідних коштів обмежені. У вітчизняній практиці цей метод можна використовувати як допоміжний, оскільки ліквідність регулюються за методом показників.

Застосування **методу структурування фондів** (поділу джерел фінансування) є *обґрунтованим у ситуації*, коли банк використовує принципово різні джерела залучення коштів. Сутність методу полягає у встановленні відповідності між конкретними видами джерел та напрямками використання ресурсів. Частина ресурсів, сформована за рахунок мінливих джерел (вклади до запитання, залишки на поточних рахунках клієнтів) вкладається в короткострокові кредити та цінні папери. Кошти, одержані з відносно стабільних джерел (строкові вклади, депозити), можуть бути спрямовані на видачу довгострокових кредитів і придбання облігацій.

У разі використання методу структурування фондів необхідно:

- на першому етапі розподілити всі ресурси за джерелами формування залежно від оборотності за рахунками;
- на другому етапі за кожним із джерел установити вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідній формі;
- на третьому етапі розподілити кошти з кожного джерела на фінансування відповідної групи активів.

Потреба банку в ліквідних коштах оцінюється встановленням для кожної категорії джерел фінансування вимог щодо збереження певної частки коштів у ліквідній формі: для стабільних джерел – 10-15%; для мінливих вкладів і недепозитних зобов'язань – 25-30%; для зобов'язань за «гарячими грошима» - 80-90%.

На першому етапі всі зобов'язання банку розподіляються на групи зі ступенем їх стабільності (з урахуванням оборотності та рівня осідання коштів за рахунками).

За ступенем стабільності всі банківські пасиви поділяються на групи:

- поточні зобов'язання («гарячі гроші») – кошти, які можуть бути зняті з рахунків без попередження і чутливо реагують на зміни відсоткових ставок на ринку), міжбанківські позики з нефіксованим строком погашення, одержані позики «овернайт» за строком до 1 дня);

- мінливі зобов'язання – це кошти, значна частина яких може бути вилучена з банку в будь-який час, але певна сума залишків перебуває на рахунках (кошти до запитання юридичних і фізичних осіб, кошти бюджету та позабюджетних фондів, коррахунки інших банків, кредиторська заборгованість, транзитні рахунки (враховуються за строками «до 7 днів»);

- стабільні зобов'язання, або основні вклади, - джерела коштів, за якими ймовірність довгострокового відпливу грошей мінімальна (ощадні рахунки, депозитні сертифікати, строкові рахунки, недепозитні джерела коштів з фіксованими строками погашення, кошти від продажу цінних паперів);

- безстрокові пасиви - власні кошти банку (статутний капітал, нерозподілений прибуток, резерви).

Кожний банк може застосувати власний підхід до групування пасивів, якій точніше відображає специфіку його діяльності. Рівень деталізації в процесі групування залежить від потреб банку і може бути доведений до рахунків аналітичного обліку.

На другому етапі аналізують стабільність ресурсної бази в розрізі виділених груп зобов'язань: виявляють рівень стабільних залишків на рахунках до запитання (рівень осідання коштів), обчислюють величину стабільних залишків за кожною групою зобов'язань, встановлюють ймовірність дострокового вилучення коштів за строковими депозитами.

Для оцінювання рівня стабільності ресурсної бази окремого банку використовують такі показники: рівень осідання грошових коштів за рахунком; середня тривалість зберігання коштів на рахунку.

Показник рівня осідання грошових коштів за рахунком обчислюється (%):

$$P_o = \frac{CF_{i-1} - CF_i}{NF} \cdot 100, \quad (10.1)$$

де CF_{i-1} - залишки коштів на рахунку на початок періоду;

CF_i - залишки коштів на рахунку на кінець періоду;

NF - сума загальних надходжень за рахунком протягом періоду.

Показник середньої тривалості зберігання коштів на рахунку визначається (днів):

$$T = \frac{CF \cdot t}{CD}, \quad (10.2)$$

де CF - середній залишок коштів на рахунку за період;

CD - оборот за видачею коштів з рахунку за період;

t - кількість днів у періоді, який аналізується.

Аналіз цих показників проводиться в динаміці за кожним рахунком або видом зобов'язань банку (коррахунки інших банків, поточні рахунки, кошти в розрахунках, кошти для розрахунків платіжними картками, цільові кошти до

запитання та ін.). Це дозволяє виявити загальні тенденції зміни стабільності ресурсної бази банку, точніше прогнозувати потребу в ліквідних коштах. Необхідною умовою проведення такого аналізу є існування відповідного оперативного-інформаційного забезпечення, яке містить дані про надходження та платежі, вхідні та вихідні грошові потоки за всіма клієнтськими рахунками на відповідний період – декаду, місяць, квартал. Банк може проводити детальніший аналіз за допомогою щоденних показників за рахунками.

На третьому етапі, на основі результатів двох попередніх етапів, розраховують та аналізують змінну та стабільну частину за кожною групою зобов'язань, що дозволяє точніше прогнозувати вихідні грошові потоки банку.

На практиці багато банків використовують удосконалений метод структурування фондів, за яким враховується ймовірність настання тих чи інших подій, що призводять до виникнення проблем з ліквідністю. Менеджер з управління ліквідністю визначає найкращу та найгіршу позиції ліквідності та оцінює ймовірність настання різних сценаріїв, для кожного з них розробляється план дій. У разі найгіршої для банку позиції ліквідності до плану необхідно включити оцінку вартості підтримування ліквідності щодо активної і пасивної частини банківського балансу, а також реалістичний графік конвертації активів в грошові кошти, перелік джерел одержання значних сум та оцінку їх доступності. У разі найкращої для банку позиції ліквідності менеджерів слід мати план інвестування наявного надлишку ліквідних коштів для максимізації прибутку.

Метод показників ліквідності заснований на розрахунку певних показників, які характеризують рівень забезпеченості банку ліквідними коштами. Значення обчислених показників порівнюються з нормативами, середньогалузевими значеннями показників або з рівнем, який визначений банками на основі практичного досвіду. Результати аналізу дозволяють виявити загальні тенденції зміни ліквідності банку й імовірність виникнення проблемних ситуацій, а також вжити відповідних заходів щодо поповнення ліквідних активів або реструктуризації балансу.

Органи банківського нагляду багатьох країн з метою підтримання певного рівню ліквідності всієї банківської системи встановлюють нормативи ліквідності, дотримуватися яких зобов'язаний кожен банк. У процесі аналізу ліквідності менеджери банку можуть додатково використовувати внутрішньобанківську систему деталізуючих показників ліквідності, що допомагає точніше оцінювати потреби й стан ліквідності, визначати ризик незбалансованої ліквідності, контролювати оперативні дані та планувати діяльність з урахуванням специфіки операцій конкретного банку.

Найбільш часто використовують такі додаткові показники ліквідності:

- коефіцієнт високоліквідних активів (питома вага високоліквідних активів у загальному обсязі робочих активів) - орієнтоване значення не менше 20%;
- коефіцієнт загальної ліквідності (співвідношення загальних активів і загальних зобов'язань банку) – не менше 100 %;
- коефіцієнт співвідношення ліквідних та загальних активів (відношення

ліквідних активів – суми готівки та прирівняних до неї коштів і сальдо міжбанківських наданих і одержаних позик, в тому числі й від центрального банку, до загальних активів банку) – 20-30%;

- коефіцієнт співвідношення позик і депозитів (відношення всіх активів з нормальним ризиком до основних депозитів) – 70-80%;

- коефіцієнт ліквідності цінних паперів (відношення цінних паперів в портфелі банку до сукупних активів);

- коефіцієнт структурного співвідношення вкладів (відношення депозитів до запитання до строкових депозитів).

Метод показників ліквідності є найпростішим підходом до управління ліквідністю і *застосовується в умовах слабкорозвиненого банківського сектору*. Недолік методу: за умови його використання необхідно підтримувати великі обсяги активів у ліквідній формі, що негативно впливає на доходи. Але незважаючи на це, він може використовуватися менеджерами банку для виявлення тенденцій зміни ліквідності та порівняльного аналізу, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.

10.4 Визначення ліквідної позиції банку

Оперативне управління ліквідністю спрямоване на здійснення контролю за ліквідною позицією банку, який проводять за допомогою порівняння вхідного та вихідного грошових потоків банку та оцінці розриву ліквідності у кожному із періодів прогнозування.

Вхідний грошовий потік банку формується внаслідок:

- повернення раніше розміщених активів;

- збільшення зобов'язань банку (залучення депозитів, міжбанківських кредитів тощо);

- збільшення власних коштів банку (надходження коштів від засновників, продаж цінних паперів власної емісії, одержання доходів тощо).

Вихідний грошовий потік формується внаслідок:

- виконання зобов'язань банку (використання клієнтами своїх коштів, повернення строкових депозитів, міжбанківських позик тощо);

- розміщення коштів в активні операції (надання кредитів, купівля цінних паперів, основних фондів тощо);

- здійснення власних операцій банку (виплата дивідендів акціонерам, здійснення адміністративно-господарських та операційних витрат, повернення часток у статутному капіталі в зв'язку з виходом із складу засновників тощо).

Показником, який характеризує стан ліквідної позиції банку, є **розрив ліквідності**, або **нетто-ліквідна позиція банку**, – різниця між сумою надходжень і сумою використання коштів:

$$GL = ICF - UCF, \quad (10.3)$$

де *ICF* - сума надходжень коштів;

USCF - сума використаних коштів.

Якщо сума надходжень коштів перевищує їх використання, то існує *додатний розрив ліквідності*, тобто *надлишок ліквідності*, який необхідно інвестувати в доходні активи до виникнення потреби в грошових коштах. Коли сума використання перевищує суму надходжень коштів, то банк має *від'ємний розрив (дефіцит) ліквідності*, що викликає необхідність пошуку джерел поповнення ліквідності з мінімальними витратами.

Аналіз розриву ліквідності банку проводять за допомогою табличного методу, групуючи активи і пасиви банку, з необхідним ступенем деталізації інформації, за термінами (по горизонталі за інтервалами, наприклад: до 1 дня, 1-7 днів, 7-30 днів, 1-30 місяців, 4-6 місяців, понад 6 місяців) і за структурою (по вертикалі за групами активів та пасивів). Це дозволяє порівнювати вхідні та вихідні грошові потоки у кожному із зафіксованих інтервалів та обчислювати фактичний розрив ліквідності у кожному інтервалі та сукупний розрив ліквідності за період, який аналізується.

Визначення ступеня ліквідності й віднесення кожної зі статей активу до певної групи дозволяє банку оцінити наявні ліквідні кошти та виявити резерви ліквідних активів, які за потреби можуть бути трансформовані в гроші. Точне визначення наявних резервів ліквідності дає змогу банку оперативно реагувати на зниження рівня ліквідності, підвищити ліквідність до мінімального рівня.

Загальні підходи до групування активів банку залежно від строків такі:

- залишок коштів на кореспондентському рахунку в НБУ в повному обсязі враховується в групі поточних активів;
- кошти на коррахунках в інших банках (рахунки Ностро) вважаються високоліквідними, їх відносять до групи «до трьох днів»;
- цінні папери в портфелі банку на продаж (як правило, це – високоліквідні цінні папери, що активно котируються на ринку) слід уважати розміщеними на такий строк, який необхідний для їх реалізації на ринку за умови, що пошук покупця буде розпочатий негайно. Під час обчислювання грошових потоків від продажу таких активів слід брати до розрахунку поточну ринкову ціну цих цінних паперів без огляду на їхній номінал чи ціну придбання;
- цінні папери в портфелі банку до погашення банк купує для інвестування коштів та отримання доходів протягом всього періоду їх обігу. Тому датою повернення коштів, інвестованих у ці активи, слід вважати дату погашення цінних паперів емітентом. Для акцій строк надходження грошових коштів визначається згідно з тривалістю прогнозованого строку зберігання цих цінних паперів, який банк установлює самостійно;
- за кредитами, лізинговими та факторинговими операціями, дебіторською заборгованістю терміни надходження грошових коштів визначаються відповідно до строків їх повернення, зафіксованих у відповідних угодах з урахуванням затримки, пролонгації чи реструктуризації кредитів, дострокового повернення коштів, можливих втрат за кредитними операціями банку;
- кошти, вкладені в основні засоби та нематеріальні активи, дольову

участь у дочірніх структурах, обов'язкові резерви, розміщені в НБУ, інші аналогічні активи враховуються в групі безстрокових у повному обсязі;

- майбутні доходи (з урахуванням валютного ризику та ризику відсоткових ставок, ринкового ризику чи інших ризиків) треба врахувати в тих періодах, коли банк сподівається їх одержати.

Таким чином, залежно від строків погашення активи банку розподіляють на три групи:

- активи з негайним строком погашення (наприклад, до 7 днів);
- активи з фіксованим строком погашення;
- активи з невизначеним строком погашення.

Групування пасивів за строками й структурою виконують аналогічно.

Для аналізу прогнозованих грошових потоків банку використовують таку саму таблицю, як і для аналізу фактичного розриву ліквідності. У таблиці відображається співвідношення обсягів очікуваних активних та пасивних операцій, прогнозований розрив ліквідності відповідно до запланованих строків проведення операцій. Фактичний та прогнозований розрив ліквідності слід зрівняти між собою та проаналізувати.

Аналіз розриву ліквідності за строками дозволяє банку негайно побачити невідповідність між сумами надходжень і платежів у різні періоди часу, прогнозувати ймовірну невідповідність вхідних та вихідних грошових потоків на найближчу й віддалену перспективу, вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

10.5 Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку

Управління грошовою позицією банку – це один з основних напрямів управління ліквідністю банку, що дозволяє приймати рішення, які впливають на прибутковість банку.

Грошова позиція банку визначається відношенням суми коштів на кореспондентському рахунку та у касі банку до його сукупних активів. Показник грошової позиції банку тісно пов'язаний з нормами обов'язкового резервування як основним інструментом грошово-кредитної політики. Обсяг обов'язкових резервів визначається нормами резервування, які встановлюються центральним банком, а також структурою та обсягом депозитних зобов'язань кожного банку. Формування обов'язкових резервів має на меті: регулювання грошової маси в обігу; забезпечення своєчасності здійснення платежів за вимогами клієнтів; підтримання ліквідності комерційного банку.

Перевагою використання системи обов'язкового резервування як інструменту регулювання ліквідності є зниження загального ризику банківської системи та підтримання сукупної банківської ліквідності. Однак, така система має істотні недоліки:

- значна частина кредитних ресурсів вилучається з банківського та виробничого сектору;

- використання резервів обмежено, вони можуть бути використані в повному обсязі окремим банком лише в разі припинення його діяльності;
- резервування залучених коштів приводить до втрати можливостей банку щодо одержання доходів, збільшує вартість залучення ресурсів, що змушує банки встановлювати підвищені вимоги до доходності активних операцій.

Удосконалення методики встановлення резервних вимог має декілька напрямів, які ґрунтуються на використанні світового досвіду:

- вкладання зарезервованих коштів у державні цінні папери, що приносять дохід;
- виплата комерційним банкам часткової компенсації за зберігання мінімальних резервів;
- установлення диференційованих вимог резервування залежно від типу кредитної установи, терміну діяльності, розміру активів і капіталу, особливостей регіону та стану грошового ринку, структури та рівня ризиковості активів.

Починаючи з січня 2001 р. НБУ використовує диференційовані норми резервування. Обов'язкові резерви формуються в цілому за консолідованим балансом комерційного банку, а відповідна сума коштів обов'язкових резервів утримується на кореспондентському рахунку комерційного банку в НБУ та в касі банку.

Обсяг обов'язкових резервів комерційний банк визначає щодаки в розмірі нормативних вимог від середньоарифметичних залишків залучених банком коштів. Коли банк порушує резервні вимоги, з нього в беззаперечному порядку стягується штраф, розмір якого залежить від облікової ставки НБУ та суми дефіциту обов'язкових резервів.

Основна мета управління банком обов'язковими резервними вимогами – підтримувати передбачені законами резерви на мініальному рівні, щоб не допустити ні дефіциту ні надлишків. Надлишкові резерви знижують можливості одержання прибутку, а дефіцит тягне за собою застосування штрафних санкцій і втрати, зніжує надійність та ефективність діяльності банку.

Якщо сума наявних сукупних коштів у касі та на кореспондентському рахунку в центральному банку вища розрахункового обсягу резервних вимог, то банк має надлишкові резерви, менеджер повинен інвестувати залишки з метою одержання доходів хоча під мінімальну ставку. Банк може продати залишки резервів на міжбанківському ринку або купити цінні папери чи надати клієнтам кредити (за умови, що надлишок може зберігатися тривалий час).

У разі наявності дефіциту резервів, банк повинен негайно його ліквідувати. Необхідні ресурси можуть бути запозичені на міжбанківському ринку або в центральному банку. У разі значного за розмірами дефіциту або збереження його протягом тривалого часу, банк може вжити заходів щодо реструктуризації балансу, продавши ліквідні цінні папери або зменшивши обсяги кредитування.

На вибір джерел поповнення обов'язкових резервів впливають такі чинники:

- терміновість покриття дефіциту;
- тривалість потреби поповнення резервів;
- можливість доступу банку до ринку ліквідних активів;
- відносна вартість джерела поповнення резервів;
- ризикованість джерел;
- можливість проведення операцій хеджування для уникнення відсоткового ризику;
- правила регулювання, які обмежують використання деяких джерел;
- перспективи грошово-кредитної політики в країні, прогноз зміни облікової ставки, норм резервування;
- результати прогнозування кривої дохідності та очікувані зміни відсоткових ставок порівняно з рівнем відсоткового ризику в банку в разі запозичення коштів.

Менеджери банку мають ретельно вивчити та зіставити переваги та недоліки кожного джерела, оцінити вплив чинників і зробити вірний вибір серед альтернативних джерел поповнення обов'язкових резервів. Менеджмент банку має приділяти увагу сигналам, що приходять із ринку, таким як втрата частини депозитів, зниження ринкової ціни акцій банку, підвищення вартості запозичених коштів, ускладнення в реалізації депозитних сертифікатів та цінних паперів, низький попит на відкриття нових рахунків. Для клієнтів та партнерів банку сигналами, що свідчать про зниження його ліквідності, може бути відмова надати потенційно вигідні кредити, великі обсяги й висока частота запозичень на міжбанківському ринку та в центральному банку, продаж високоліквідних цінних паперів, продаж інших активів зі збитками для банку.

Зрештою саме рівень довіри до банку з боку ринку визначає межі діапазону, в якому регулюється грошова позиція. Привабливий для клієнтів банк може дозволити собі більш ризиковано управляти грошовою позицією, постійно підтримуючи її на граничному рівні. Навпаки, банк з недостатньою довірою з боку ринку змушений створювати не лише обов'язкові, але й страхові резерви на випадок кризових ситуацій.

В умовах України *ризиковий підхід до управління грошовою позицією* прийнятий для досить великих і стабільних банків, які мають міцну клієнтську базу, відповідний рівень організації розрахунково-касового обслуговування для прогнозування руху грошових потоків, широкий доступ до ринку ліквідних коштів і можуть у критичній ситуації оперативно поповнювати резерви та підтримувати грошову позицію.

Поки що можливості вітчизняних банків щодо вибору методів та використання досконалих інструментів управління ліквідністю досить обмежені у зв'язку з нерозвиненістю та непередбачуваністю стану фінансового ринку, високого рівня політичного ризику країни. В цих умовах багато банків вирішують дилему «ліквідність-прибутковість» на користь останньої. Така практика призвела до кризового становища та банкрутства значної кількості вітчизняних банків. Менеджмент українських банків має ширше використовувати методи дослідження та прогнозування перспектив грошово-кредитної політики НБУ для визначення напрямів зміни умов кредитування й

відсоткових ставок на фінансових ринках, впроваджувати практику хеджування ризиків.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під поняттям «ліквідність банку»?
2. З яких причин у банків виникає попит на ліквідні кошти?
3. Які чинники впливають на формування пропозиції ліквідних коштів?
4. Від яких чинників залежить стан ліквідності банку?
5. У чому полягає суть проблеми банківської ліквідності?
6. У чому полягають мета й завдання управління ліквідністю банку?
7. Які нормативи ліквідності встановлені НБУ для комерційних банків?
8. Що має забезпечувати ефективна система управління ліквідністю в банку?
9. З яких підсистем складається система управління ліквідністю банку?
10. За якими параметрами слід оцінювати ефективність управління ліквідністю банку?
11. Які основні стратегії управління ліквідністю застосовуються в банківській практиці?
12. У чому полягає стратегія трансформації активів? За яких умов вона може застосовуватися вітчизняними банками?
13. Які переваги, вади та сферу застосування має стратегія запозичення ліквідності?
14. У чому полягають сутність й особливості стратегія збалансованого управління ліквідністю?
15. Як визначається потреба банку в ліквідних коштах і з чим пов'язана необхідність її визначення та оцінки?
16. Які методи використовуються для оцінювання потреби в ліквідних коштах?
17. Як визначається ліквідна позиція банку? Які чинники впливають на ліквідну позицію?
18. Як визначається грошова позиція банку? Як вона впливає на прибутковість банку?
19. Який існує взаємозв'язок між ліквідною позицією банку й станом обов'язкових резервів банку? У чому полягає основна мета управління банком обов'язковими резервами?
20. У чому полягає ризиковий підхід до управління грошовою позицією банку?

ЛЕКЦІЯ №11

ТЕМА 11 УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

ЗМІСТ ТЕМИ

11.1 Сутність прибутку банку та основні засади управління ним

11.2 Управління формуванням прибутку банку

11.3 Управління процесом розподілу прибутку банку

Рекомендована література: [1-17, 20, 23]

Основні терміни і поняття: прибуток банку, управління прибутком банку, доходи банку, консервативний підхід до управління доходами, агресивний підхід до управління доходами, поміркований підхід до управління доходами, витрати банку, основна задача управління витратами, управління розподілом прибутку банку.

11.1 Сутність прибутку банку та основні засади управління ним

Прибуток є головною метою діяльності банків. Саме він забезпечує формування фондів та резервів на випадок непередбачених збитків, можливих в банківській справі; стимулює діяльність управлінського персоналу щодо вдосконалення роботи банку, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Грамотне, ефективне управління прибутком передбачає побудову в банку відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу і планування.

Сутність прибутку в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульовано наступним чином: **прибуток** являє собою виражений в грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик виконання підприємницької діяльності і є різницею між сукупним доходом та сукупними витратами в процесі виконання цієї діяльності.

Управління прибутком представляє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання в банку.

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту засновників, учасників банку в поточному та перспективному періоді.

Виходячи з цієї головної мети, система управління прибутком повинна вирішувати наступні основні задачі.

1. Забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується у

відповідності до ресурсного потенціалу банку і ринкової кон'юнктури.

2. Забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і припустимим рівнем ризику.

3. Забезпечення високої якості прибутку, що формується.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам банку.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому періоді.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості банку.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку.

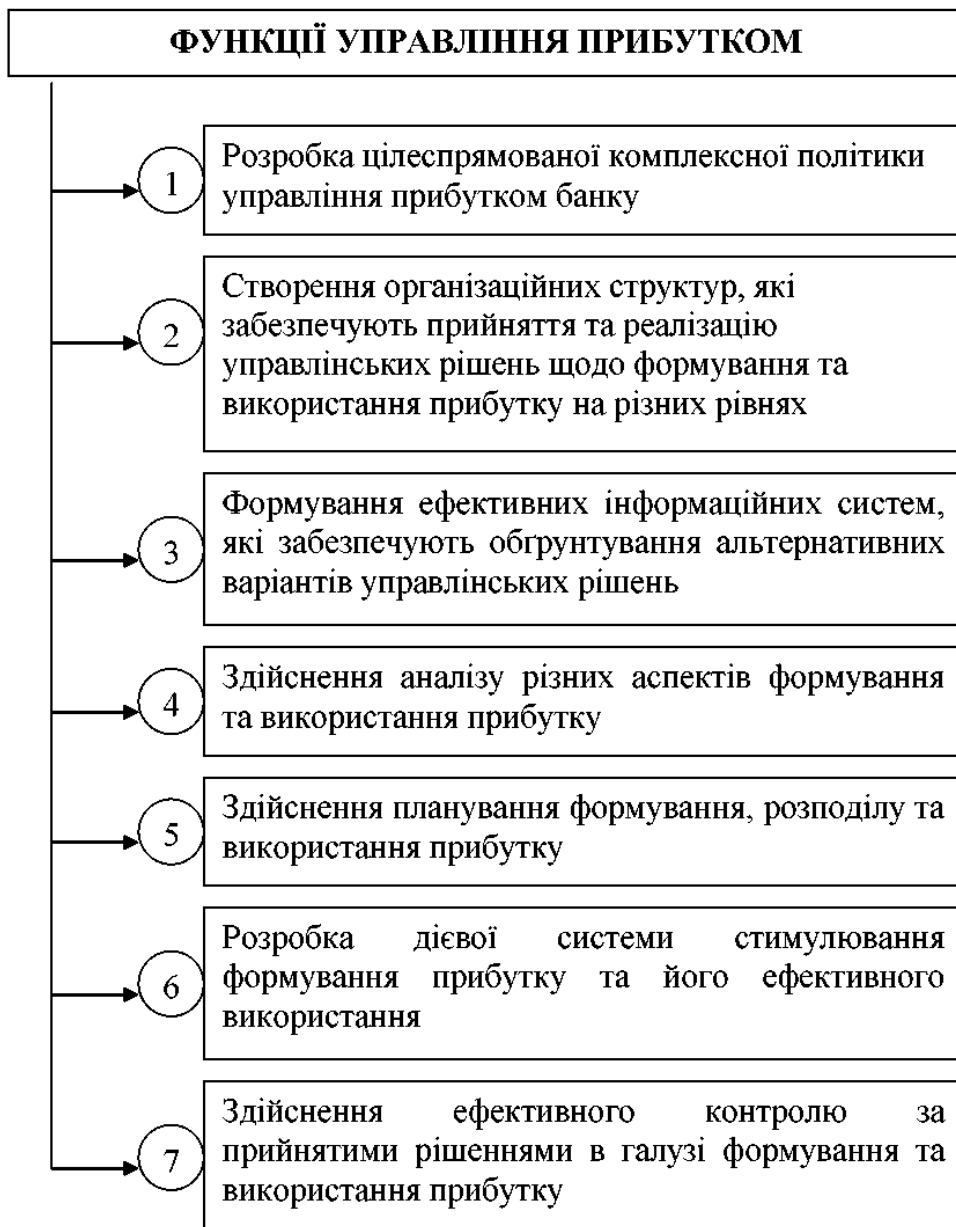


Рисунок 11.1 - Основні функції системи управління прибутком банку

Всі вище розглянуті нами задачі управління прибутком тісно пов'язані між собою, хоча окремі з них і носять різноспрямований характер (наприклад, максимізація рівня прибутку при мінімізації рівня ризику; забезпечення

достатнього рівня задоволення інтересів засновників банку та його персоналу; забезпечення достатнього розміру прибутку, що спрямовується на нагромадження і на споживання, тощо). Тому в процесі управління прибутком окремі задачі повинні бути оптимізовані між собою.

Ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати задачі та цілі, що стоять перед ним, сприяє результативному виконанню функцій цього управління. Як і кожна управляюча система, управління прибутком реалізує свою основну мету та головні задачі шляхом виконання певних функцій.

Склад основних функцій системи управління прибутком банку наведений на рис. 11.1.

Нами розглянуті лише основні функції управління прибутком, що характерні для банків всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності.

11.2 Управління формуванням прибутку банку

Управління прибутком – це багатогранний та дуже складний процес для банківської установи, що потребує від нього ретельного опрацювання цього питання як у стратегічному та тактичному аспектах, так і у бюджетних щорічних планах. У загальному вигляді його можна подати так, як наведено на рис. 11.2.

Побудова системи управління прибутком вимагає формування систематизованого переліку об'єктів цього управління. Така систематизація об'єктів управління повинна, з одного боку, відображати функціональну спрямованість цього управління, а, з іншого боку, – різні його рівні (рис. 11.3).

Таким чином, хотілось би підкреслити, що ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі, що стоять перед ним, і задачі, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

Найважливішим фактором, що впливає на суму всіх видів прибутків банку, є розмір доходів банку, який отримується в процесі діяльності.

Доходи банку – це збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, що призводить до збільшення власного капіталу (за винятком збільшення капіталу за рахунок внесків акціонерів).

Доходи є базою для розвитку його діяльності, яка забезпечує рішення наступних задач:

По-перше, основна частина доходів банку є джерелом покриття витрат, пов'язаних із здійсненням банківської діяльності. Реалізація цього завдання забезпечує самоокупність операцій банку.

По-друге, частина доходів банку є джерелом формування його чистого прибутку. За рахунок прибутку банк формує фонди та резерви для подальшого його розвитку та зниження ризиків. За допомогою реалізації цього завдання банк розвивається в довгостроковому періоді та забезпечує самофінансування

розвитку банку на розширеній основі в майбутньому періоді.



Рисунок 11.2 – Процес управління прибутком банку

Першим етапом управління доходами є планування, що підпорядковане головній меті політики управління прибутком банку та забезпечується комплексом дій по проведенню розрахунків доходів у майбутньому періоді. Основними вихідними передумовами планування доходів банку є розроблена програма, яка визначає обсяги та склад наданих послуг на майбутній період; сума доходів, яка забезпечить умови ефективного розвитку банку в плановому періоді; розроблена цінова політика банку.

Основні етапи планування доходів банку.

1 етап. Аналіз доходів банку в передплановому періоді.

Він спрямований на пошук можливостей збільшення доходів, забезпечення планових їх розрахунків необхідними інформативними показниками. В процесі здійснення такого аналізу вивчаються:

1. динаміка загальної суми доходів банку в передплановому періоді.

2. рівномірність формування доходу банку.
3. співставлення чистого та валового доходів банку в періоді, що аналізується.
4. основні фактори, які впливають на зміну суми доходів банку в плановому періоді.



Рисунок 11.3 - Система управління прибутком банку

2 етап. Оцінка та прогнозування кон'юнктури ринку банківських продуктів.

Вивчення кон'юнктури ринку банківських продуктів в процесі управління доходами банку включає наступні етапи:

1. поточне спостереження за ринковою активністю.
2. оцінка поточної кон'юнктури ринку банківських послуг.

3. прогнозування кон'юнктури ринку банківських послуг.

3 етап. Розрахунок планової суми різних видів доходів. Ці розрахунки здійснюються на основі використання розробленої програми надання послуг та здійснення банківських операцій в майбутньому періоді, враховуючи цінову політику банку.

Загальні підходи до визначення планових статей доходів наведено в таблиці 11.1.

4 етап. Розробка системи заходів по забезпеченню виконання плану доходів. Система цих заходів розробляється в розрізі наступних напрямків:

1. ефективна реалізація розробленої цінової політики;
2. використання сприятливої кон'юнктури ринку;
3. покращення рівня обслуговування клієнтів;
4. інтенсифікація рекламної та інформаційної діяльності;
5. розвиток мережі філій та відділень та інші заходи.

При управлінні доходами основна увага приділяється активним операціям, тому що основним джерелом доходів банку є доходи від активних операцій, тому їх ефективність в найбільшій мірі визначає кінцевий фінансовий результат.

На ефективність активних операцій впливають: прибутковість активної операції - прямо пропорційна рівню її ризиковості, тому вибір конкретних активних операцій залежить від загальної стратегії банку та його схильності до ризику.

Таблиця 11.1 - Технологія планування доходів банку

Показники планування	Технологія планування
Планування процентних доходів	Планування здійснюється на основі прогнозованих обсягів і видів операцій, значень розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставкам.
Планування трансфертних доходів	Планування здійснюється на основі прогнозованих значень ресурсів, переданих Казначейству для розміщення за ставками, встановленими Казначейством.
Планування комісійних доходів та інших непроцентних доходів	Способи планування комісійних доходів: 1. на основі прогнозованих обсягів відповідних операцій з врахуванням їх збільшення або зменшення в порівнянні з попереднім періодом; 2. на основі планування величини тарифів на послуги, в тому числі за прогнозованими до впровадження новими видами послуг клієнтам. Аналогічно плануються інші непроцентні доходи (доходи від операцій з цінними паперами та валютними цінностями й ін.)

Відповідно до цього виділяють наступні **підходи до управління доходами:**

□ **консервативний підхід** - орієнтація банку на операції з обмеженим, але високо надійним і стабільним доходом;

□ **агресивний** - пріоритетна орієнтація на максимізацію прибуткових операцій, не зважаючи на рівень ризику, пов'язаний з їх проведенням;

□ **поміркований** - диверсифікація операцій банку, тобто раціональне співвідношення між високоприбутковими та надійними операціями.

Залежно від обраної стратегії банку обирається стратегія управління активними операціями, які забезпечують доходи банку.

Наступним напрямком управління доходами є зниження питомої ваги непродуктивних активів.

Основними завданнями по мінімізації непродуктивних активів є:

□ використання всіх наявних у банку можливостей по зменшенню розміру обов'язкових резервів;

□ оперативне управління фінансовими ресурсами, тобто надлишок ліквідних коштів необхідно інвестувати в короткострокові активи;

□ зниження питомої ваги тих операцій, що сприяють збільшенню питомої ваги непродуктивних активів в частині безнадійних кредитів або цінних паперів, що не приносять доходів шляхом ефективного ризик - менеджменту;

□ розробка оптимальної процентної політики, яка передбачає визначення оптимального на розрахунковий момент часу діапазону між середніми процентами по залученим коштам та середніми процентами по розміщеним коштам.

Зростання банківських витрат, яке не узгоджується із збільшенням його доходів, може істотно погіршити фінансовий стан навіть крупного та авторитетного банку.

Витрати - це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками).

Головною метою управління витратами є мінімізація непродуктивних витрат, тобто тих витрат, які не призводять до збільшення прибутку. Скорочуючи непродуктивні витрати, банк, як відомо, може оперативно сформувати резерв коштів, що можуть бути спрямовані на його розвиток.

Основна задача управління витратами — створення механізму, що забезпечує оптимізацію витрат банку, приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю. Цей механізм повинен стати основою для забезпечення прибуткової роботи кожного банківського підрозділу в кожен конкретний період часу і при цьому зменшити залежність банку від ринкової ситуації.

Основою управління витратами в банку є їх планування, метою якого є встановлення суми та складу витрат банку в плановому періоді за структурними підрозділами та в цілому за банком.

Планування витрат банку здійснюється за наступними етапами.

1 етап. Проведення аналізу витрат в передплановому періоді. Основними завданнями проведення цього аналізу є виявлення основних тенденцій зміни суми та рівня витрат банку в передплановому періоді, встановлення розмірів відхилення фактичних показників від планових,

з'ясування основних причин, що викликали ці відхилення.

2 етап. Формування вихідної бази для планування.

Вона включає: план надання послуг та проведення операцій; плани витрат на будівництво в плановому періоді; нормативи оплати праці; результати аналізу в перед плановому періоді та інші.

3 етап. Прогнозування зміни основних факторів, які впливають на обсяги та структуру витрат в банку.

До таких факторів, що потребують врахування в процесі планування витрат, відносяться: зміни обсягів наданих послуг та проведених операцій; зміни цін на послуги; зміни в оплаті праці банківського персоналу; інші фактори, які впливають на обсяг та рівень витрат банку.

4 етап. Складання планової собівартості на різні види наданих банківських продуктів. Розрахунки, пов'язані з розробкою планової собівартості, здійснюється в розрізі статей витрат. Перелік одиниць банківських продуктів, на які проводиться розрахунок собівартості, банк здійснює самостійно з урахуванням цілей та завдань тарифної політики.

5 етап. Розрахунок планової суми витрат банку.

Управління та оптимізація витрат повинні будуватися на основі аналізу і порівняння двох визначальних критеріїв:

- мінімально необхідного рівня витрат на підтримку функціональної діяльності банку;
- максимально можливого рівня витрат, визначеного на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за даний період.

Отже, на практиці для вирішення задачі управління витратами необхідно, насамперед: розробити загальні принципи управління витратами та визначити мінімально необхідний і максимально можливий рівень витрат, а також механізми оптимізації використання ресурсів, виділених під витрати.

Економічне обґрунтування та управління процентними витратами є цілком прозорим. Контроль за ними необхідний тільки в підтвердженні узгоджених ставок, обсягів і термінів залучення. Проблеми виникають лише на етапі затвердження ставок, коли необхідно оцінити процентний ризик, величину процентної маржі для створення необхідного і достатнього прибутку.

Визначення економічної ефективності непроцентних витрат є більш складним завданням, оскільки сам процес їх визначення та обліку не настільки прозорий, як для процентних витрат. Тому постає необхідність розробки попереджувальних заходів щодо управління непроцентними витратами банку для досягнення цілей ефективності витрат банківського капіталу. Необхідна така організація управління витратами, за якою всі витрати банку були б економічно обґрунтованими, прозорими, оптимальними, приносили ефект з оптимальним строком окупності.

Після етапу планування підводяться підсумки, що є основою прийняття банком рішень щодо оптимізації структури витрат у цілому.

При позитивних результатах планування — прогноз формування прибутку перевищує достатній обсяг — відбувається аналіз і оптимізація використання залишку планованих витрат, що утворився, у розрізі видів статей

непроцентних витрат, що підлягають оптимізації. За умови негативного фінансового результату діяльності банку за підсумками планування (або його недостатньої позитивної величини), як правило, аналізуються причини і джерела низької рентабельності. На основі проведеного аналізу надаються пропозиції по зниженню запланованих витрат аж до підготовки переліку реорганізаційних заходів, здатних забезпечити прибутковість банку.

Отже, перед банками постає задача не просто зниження рівня поточних і майбутніх витрат, але, що більш важливо, задача їх оптимізації адекватно цілям і задачам банків, адекватно вимогам ринку банківських послуг. Реалізація даної задачі можлива тільки на основі аналізу витрат і ефективного управління ними, що передбачають:

- визначення економічної доцільності витрат банку;
- розрахунок витрат за окремими структурними підрозділами і банком в цілому;
- розрахунок витрат за банківськими продуктами — калькулювання собівартості продуктів;
- підготовку інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі і прийнятті управлінських рішень;
- виявлення технічних способів і коштів контролю і виміру витрат;
- пошук резервів зниження витрат;
- вибір методів нормування витрат;
- оптимізацію витрат.

При цьому задачі формування витрат і управління ними повинні вирішуватися в комплексі. Тільки такий похід може реально сприяти підвищенню ефективності роботи банку.

11.3 Управління процесом розподілу прибутку банку

Управління розподілом прибутку банку - це процес прийняття управлінських рішень з подальшого використання прибутку у відповідності до цілей і завдань банку.

Розподіл прибутку здійснюється згідно до спеціальної розробленої політики банку, основу якої складає дивідендна політика.

Політика розподілу прибутку повинна:

1. відбивати вимоги загальної стратегії розвитку банку;
2. забезпечувати підвищення ринкової вартості;
3. формувати необхідну кількість ресурсів для подальшого розвитку банку;
4. забезпечувати матеріальні інтереси акціонерів і персоналу банку.

В процесі формування політики розподілу прибутку банку забезпечується її використання за наступними основними напрямками (рис. 11.4).

Чистий прибуток банку розподіляється за напрямками:

- 1. Прибуток, що капіталізується** (нерозподілений прибуток, відноситься до капіталу банку):

- формування фондів;
- кошти, спрямовані на розвиток банку.

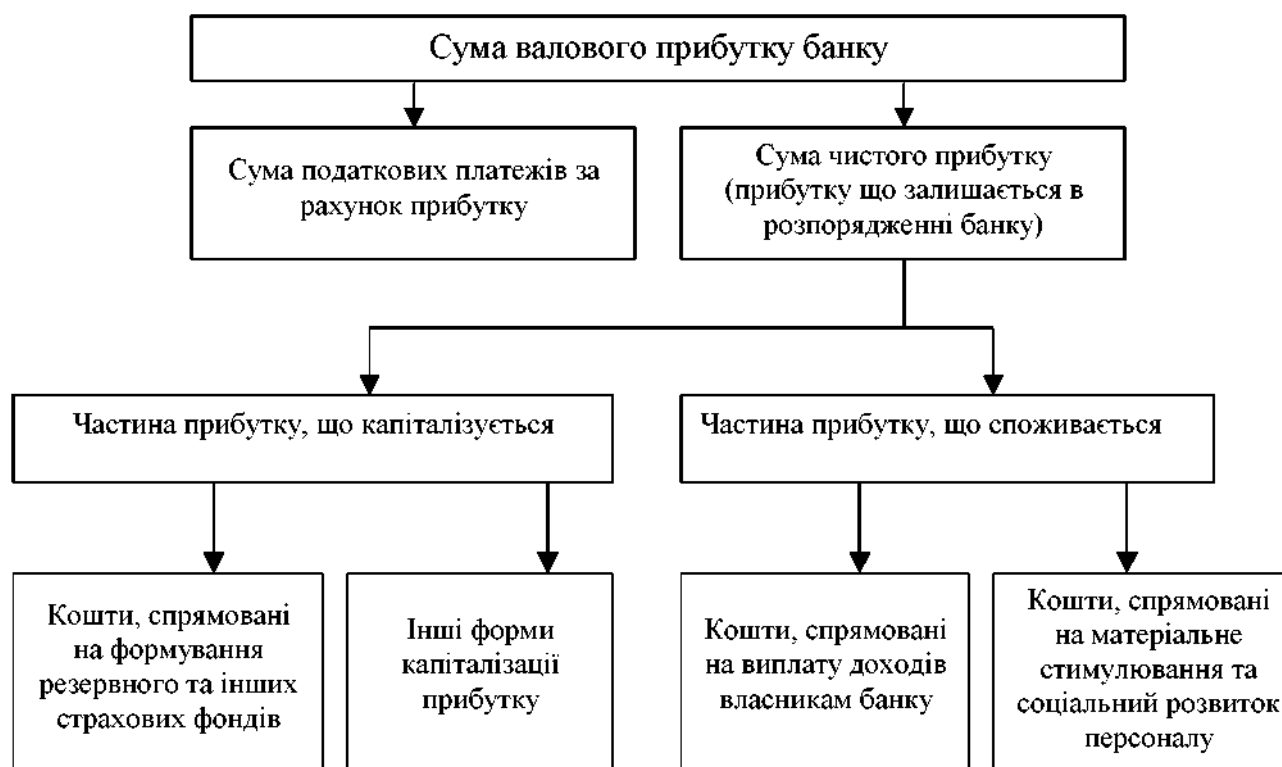


Рисунок 11.4 - Основні напрямки розподілу прибутку банку

У процесі своєї діяльності та одержання прибутку банки створюють спеціальні фонди, які вводять у власний капітал банку розрахунковим шляхом. Найважливішим із фондів, які створюються банками, є резервний фонд. Цей фонд створюється для покриття непередбачених збитків у процесі діяльності банку за всіма статтями активів та позабалансових зобов'язань. Порядок формування резервного фонду викладений у Положенні про порядок формування та використання банками резервного фонду, затвердженім Постановою Правління НБУ від 08.08.2001р. №334.

Відрахування до резервного фонду від чистого прибутку звітного року, що залишається у розпорядженні банку після сплати податків та інших обов'язкових платежів, здійснюються після затвердження загальними зборами учасників банку річного бухгалтерського звіту та прийняття рішень щодо розподілу прибутку.

Із заробленого за підсумками року прибутку банки формують фонд розвитку банку. Фонд розвитку банку звичайно використовується на цілі, пов'язані із забезпеченням діяльності банку, його подальшим розвитком і придбанням основних фондів.

Статутами банків може бути передбачене формування й інших фондів, необхідних для діяльності банку.

2. Прибуток, що споживається (розподілений прибуток):

- виплата дивідендів;

□ матеріальне стимулювання і соціальне забезпечення працівників банку.

Із заробленого за підсумками року прибутку банки формують фонд виплати дивідендів. Фонд виплати дивідендів використовується для накопичення коштів, необхідних для планованих розрахунків з акціонерами (засновниками) і весь період часу до затвердження таких виплат загальними зборами акціонерів (засновників) перебуває у розпорядженні банку.

Мета політики розподілу прибутку - оптимізація пропорцій між частинами прибутку, що споживається і частинами прибутку, що капіталізується. Виходячи з цієї основної мети в процесі формування політики розподілу прибутку банку вирішуються наступні основні задачі.

□ забезпечення отримання власниками необхідної норми прибутку на інвестований капітал;

□ забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку банку за рахунок прибутку, що капіталізується;

□ забезпечення стимулювання трудової активності та додаткового соціального захисту персоналу;

□ забезпечення формування в необхідних обсягах фондів та резервів банку.

Основні фактори, що впливають на розподіл прибутку банку:

1. Зовнішні фактори, що розглядається як такі, що обмежують можливість банку щодо вибору пропорцій розподілу прибутку. До найважливіших з них відносяться:

□ правові фактори (вимоги до капіталу, обмеження на виплату дивідендів для деяких банків, мінімальний фіксований розмір відрахувань в резервні фонди);

□ податкова система;

□ середня ринкова норма прибутку на інвестовані кошти;

□ темп інфляції;

□ стан кон'юнктури фінансових ринків, особливо фондового.

2. Внутрішні фактори, що обмежують можливість банку щодо вибору пропорцій розподілу прибутку:

□ менталітет вкладників банку;

□ рівень рентабельності банку;

□ необхідність інвестицій в банк і їх об'єм;

□ рівень ризикованості здійснюваних операцій;

□ значення коефіцієнта фінансового левериджу;

□ чисельність персоналу і механізм його участі в прибутку банку;

□ рівень концентрації управління;

□ рівень поточної платоспроможності банку.

Механізм розподілу прибутку в залежності від вибраного типу дивідендної політики передбачає таку послідовність дій:

На першому етапі з суми чистого прибутку вираховуються обов'язкові відрахування в резервний та інші обов'язкові фонди спеціального призначення, які передбачені статутом банку. Очищена сума чистого прибутку представляє

собою так званий дивідендний коридор, в рамках якого реалізується відповідний тип дивідендної політики.

На другому етапі залишкова частина чистого прибутку розподіляється на прибуток, що капіталізується, та прибуток, що споживається. Якщо банк використовує залишковий метод дивідендної політики, то в процесі цього етапу розрахунків пріоритетною задачею є формування фонду розвитку і навпаки.

Сформований за рахунок прибутку фонд споживання розподіляється на фонд дивідендних виплат та фонд споживання персоналу банку, що передбачає додаткове стимулювання робітників та забезпечення їх соціальних потреб. Основою такого розподілу є вибраний тип дивідендної політики та зобов'язання банку за трудовими угодами.

Визначення рівня дивідендних виплат на одну просту акцію здійснюється за формулою:

$$P_{ДВ} = \frac{\Phi ДВ - ВП}{K_{па}} \quad (11.1)$$

де РДВ – рівень дивідендних виплат на одну акцію;

ФДВ – фонд дивідендних виплат, сформований в залежності від обраного типу дивідендної політики;

ВП - фонд виплат дивідендів власникам привілейованих акцій (за передбаченим їх рівнем);

$K_{па}$ - кількість простих акцій, емітованих банком.

Оцінка ефективності розробленої дивідендної політики ґрунтується на використанні наступних показників:

а) коефіцієнт дивідендних виплат, який розраховується за формулами:

$$K_{дв} = \frac{\Phi ДВ}{ЧП} \quad (11.2)$$

де $K_{дв}$ - коефіцієнт дивідендних виплат;

ФДВ - фонд дивідендних виплат, сформований в залежності від обраного типу дивідендної політики;

ЧП - сума чистого прибутку банку;

б) коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією. Він розраховується за формулою:

$$K_{цд} = \frac{P_{ца}}{Д_a} \quad (11.3)$$

де $K_{цд}$ - коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією;

$P_{ца}$ - ринкова ціна одної акції;

$Д_a$ - сума дивідендів, що виплачуються на одну акцію. При оцінці ефективності дивідендної політики можуть також бути використані показники динаміки ринкової вартості акцій.

Питання для самоперевірки

1. Що представляє собою процес управління прибутком банку і яка його головна мета?

2. Назвіть основні функції системи управління прибутком банку.
3. Назвіть об'єкти управління в системі управління прибутком банку.
4. Які задачі вирішують доходи банку?
5. Назвіть основні етапи планування доходів банку.
6. Які виділяють підходи до управління доходами банку?
7. Назвіть головну мету управління доходами банку.
8. Назвіть основні етапи планування витрат банку.
9. Назвіть основні напрями розподілу прибутку банку.
10. Назвіть основні фактори, що впливають на розподіл прибутку банку.

ЛЕКЦІЯ №12

ТЕМА 12 УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

ЗМІСТ ТЕМИ

- 12.1. Сутність банківських ризиків
- 12.2. Укрупнена класифікація видів ризиків банку
- 12.3. Класифікація ризиків банківських операцій та банківської діяльності
- 12.4. Основні методи аналізу ризику
- 12.5. Етапи управління банківськими ризиками
- 12.6. Моделі оптимізації взаємозалежності «ризик-прибуток»

Рекомендована література: [2, 7, 9]

Основні терміни і поняття: ризик; управління ризиком; квантифікація ризику; моніторинг ризику; мінімізація ризику; ідентифікація (виявлення) ризику; ризик щодо формування депозитів; валютний ризик; процентний ризик; частковий ризик; сукупний ризик; стратегічні ризики; інфляційні ризики; операційно-технологічні ризики; ризики форс-мажорних обставин; ризик ліквідності; ризик концентрації; ризик банківських зловживань; аналіз ризиків.

12.1. Сутність банківських ризиків

Ризик - це вартісне вираження ймовірності події, яка призводить до витрат або недоотримання доходів порівняно з планом, прогнозом, проектом, програмою. У банківській діяльності ризик означає небезпеку (можливість) втрати банком своїх ресурсів, недоотримання доходів або понесення додаткових витрат у результаті здійснення певних фінансових операцій.

Суть ризику полягає в можливості відхилення отриманого результату від запланованого.

Ризики утворюються в результаті відхилень дійсних даних від оцінки сьогоденного стану і майбутнього розвитку. Ці відхилення можуть бути як позитивними, так і негативними. У першому випадку йдеться про шанси отримати додаткові прибутки, в другому - про ризик мати збитки.

Прийняття ризиків - основа банківської справи. Банки мають успіх тоді, коли прийняті ними ризики розумні, контрольовані і знаходяться в межах їх фінансових можливостей і компетенцій.

У цілому *банківська сфера характеризується більш високим ступенем ризиковості порівняно з іншими видами діяльності*. Ця особливість обумовлена специфікою тих функцій, які виконує кожний комерційний банк.

Існує пряма залежність між такими категоріями, як «ризик» і «дохід (прибуток)» протилежна до них «ліквідність».

↑ ризик ↑ прибутковість, ↓ ліквідність

Тобто, чим більше ризики, тим більше шансів отримати прибуток і залишитись без ліквідних коштів.

Рівень ризику збільшується якщо: проблеми виникають раптово; визначено нові завдання, які не відповідають минулому досвіду банку; керівництво не в змозі прийняти необхідні і термінові міри, що може призвести до фінансового збитку (погіршення можливостей одержання необхідного і/чи додаткового прибутку); існуючий порядок діяльності банку а бо недосконалість законодавства заважає прийняттю певних оптимальних для конкретної ситуації заходів.

Мінімізація ризиків – основа банківської справи. Банки мають успіх тоді, коли ризики, що приймаються ними, розумні, контрольовані і знаходяться в межах їх фінансових можливостей і компетенції.

Управляти ризиком – означає чинити дії, спрямовані на підтримання такого його рівня, що відповідає поставленим на даний момент цілям управління.

В основі системного підходу до управління ризиками лежать загальновизнані принципи, розроблені на підставі розробок аудиторської групи Coopers & Lybrand, (надалі GAPP).

Принципи GAPP групуються певним чином: стратегія управління ризиками, функції по управлінню ризиками, звітність щодо вимірювання ризиків і їхній контроль, операції, системи управління ризиками.

З огляду ефективності контролю застосовується *структурне управління ризиками*, при якому враховується: роль правління банку; стратегія, пов'язана з ризиком; загальне управління ризиками; інтегровані функції підтримки; ефективно управління; ефективний контроль; якість кадрів та інформації.

Загальне управління ризиками передбачає складання *карти ризику*, яка містить в собі:

- кредитний ризик (із наступною деталізацією),
- ринковий ризик (ризик позиції банку із наступною деталізацією),
- концентрація портфелів (із наступною деталізацією),

- операційний ризик (із наступною деталізацією),
- бізнес-ризик (ситуаційний ризик із наступною деталізацією).

Провідним принципом в роботі банків є прагнення до отримання якомога більшого прибутку, що обмежується можливістю зазнати збитки. Ризики тим більше, чим вище шанс отримати прибуток.

Аналізуючи ризики банків важливо враховувати стан економіки, стійкість політичного становища, досконалість нормативно-законодавчої бази, рівень інфляції тощо.

Аналіз і оцінка ризику повною мірою засновані на *систематичному статистичному методі визначення ймовірності* того, що якась подія в майбутньому відбудеться. Звичайно, ця ймовірність виражається у відсотках.

12.2. Укрупнена класифікація видів ризиків банку

Класифікувати ризики можна за багатьма критеріями.

Універсальну класифікацію шести основних груп банківських ризиків запропонувала GARP. В «Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» від 02.08.2004р. всі ризики розбито на два рівня: ризики, що піддаються кількісній оцінці (фінансові, квантифіковані) та ризики, що не піддаються кількісній оцінці (нефінансові, неквантифіковані).

В таблиці 12.1 представлено порівняння видів ризиків за різними системами оцінки.

Таблиця 12.1 - Класифікація банківських ризиків згідно GARP та НБУ

Види ризиків, класифікованих GARP	Види ризиків за Системою оцінки ризиків НБУ	
	Фінансові	Не фінансові
Ринкові	Ринкові	Ризик репутації
Кредитні	Кредитні	
Концентрації	Валютні	Юридичний ризик
Ліквідності	Ліквідності	
Операційні	Операційно-технологічні	Стратегічний ризик
Форс-мажорні	Процентні	

Ринковий ризик тісно пов'язаний із відсотковим, валютним ризиками. Ринковий ризик означає можливі збитки, непередбачені витрати від зміни ринкової вартості активів чи пасивів, зміни ступеня їх ліквідності. На котирування цінних паперів можуть вплинути коливання норми позикового відсотка (зріст відсоткових ставок веде до знецінення цінних паперів), зміна прибутковості і фінансового благополуччя компаній-емітентів, інфляційне знецінення грошей.

Особливо важливо враховувати ринковий ризик при прийнятті

забезпечення з кредитних операцій, тому що зміни котирувань цінних паперів чи погіршення положення на ринку нерухомості може привести до втрат при стягненні.

Ризик концентрації пов'язаний з концентрацією вкладання коштів в конкретний вид активу, або концентрацією банку на конкретному виді клієнтів тощо.

Ризик ліквідності – небезпека втрат при нездатності банку виконати зобов'язання за пасивами балансу та вимогами за активами. Мінімізація цього ризику досягається через уміння прогнозувати можливість «відтоку» внесків «до запитання» а також «ненадійних» строкових вкладів; збільшення попиту на кредит з боку клієнтури; зміну економічної кон'юнктури.

Операційно-технологічні ризики пов'язані з операційною діяльністю банку, тобто активними та пасивними операціями та можливістю збою технологій. До них відносяться, наприклад, ризики подорожчання банківських послуг, ризики збою комп'ютерної системи банку, втрати документів тощо.

Ризики форс-мажорних обставин – це ризики, пов'язані з непередбаченими обставинами непереборної сили, а саме, із стихійними лихами, заподіяними природою, а також різними обмеженнями з боку держави або кардинальних політичних змін.

Інфляційні ризики пов'язані з можливістю втрати первісної вартості активів, зниженням конкурентоспроможності грошей. Інфляційний ризик визначається життєвим циклом галузей економіки і залежить від таких факторів, як переорієнтація економіки країни, виснаження ресурсів, зміна попиту на внутрішньому та світовому ринках тощо.

Стратегічні ризики – це ризики недоотримання прибутку через перевищення допустимого рівня ризику, неправильного вибору стратегії розвитку банку, помилкового вибору способу регулювання ризиків. На практиці кількість видів банківських ризиків набагато ширша, ніж розроблена GARP та НБУ.

В таблиці 12.2. представлені ризики за додатковими критеріями класифікації.

Рівень банківського ризику (зважування ризику) враховує повний, помірний і низький ризик залежно від розташування за шкалою ризиків. Він характеризується ймовірністю події, що веде до втрати банком коштів з даної операції. Вона виражається у відсотках чи у визначених коефіцієнтах.

Той самий ризик може мати різний ступінь залежно від можливостей його гарантування, страхування та інших методів регулювання. Наприклад, довгострокові позики банку, видані на будівництво нового підприємства, мають 100% ризику; при страхуванні цієї суми в державних органах ступінь ризику зменшується до 10-50% (за умови страхування в обсязі 50-90% позики), а при одержанні урядової гарантії — до нуля.

Розподіл ризику за часом. Це важливий фактор в умовах нинішньої економіки. Основні операції банку піддаються минулому і поточному ризику (в окремих випадках — і майбутньому).

Поточному ризику підлягають операції з видачі гарантій, акцепту переказних векселів, документарні акредитивні операції, продаж активів із правом регресу та ін. Але сама можливість оплати гарантії через визначений час, оплата векселів, здійснення акредитива за рахунок банківського кредиту піддає ці операції й *майбутньому ризику*. При настанні часу оплати гарантії, якщо банк не врахував ймовірність цих втрат, він несе і *минулий ризик*, тобто той, який банк прийняв на себе безпосередньо при видачі гарантій. Розподіл ризику в часі відіграє важливу роль для прогнозування майбутніх втрат банку. Враховуючи цей фактор можна уникнути накладення минулих ризиків і помилок на майбутню діяльність банку.

Таблиця 12.2 - Види ризиків, не наведених в класифікаціях GARP та НБУ

Критерії класифікації	Види ризиків	Критерії класифікації	Види ризиків
За рівнем ризику	Катастрофічні (повні) Критичні (помірковані) Припустимі (низькі)	За сферою дії	Зовнішні: Ризик країни Зовнішньополітичні Ризик інфляції Інші зовнішні ризики
За часом виникнення	Ретроспективні (минулі) Поточні Перспективні (майбутні)		Внутрішні: Ризик виду банку Ризик складу клієнтів Ефективності внутрішнього контролю Ефективності системи обліку Технологічні Інші
За настанням ризикової події	Чисті Спекулятивні		
За характером обліку	Балансові Забалансові		
За сферою виникнення	Фінансові Функціональні (операційні)		

За можливістю настання ризикової події: чисті та спекулятивні ризики. *Чисті ризики* означають можливість отримання збитку або нульового результату. *Спекулятивні ризики* виражаються у вірогідності отримати як позитивний, так і негативний результат.

Характер обліку операцій. За характером обліку банківські ризики поділяються на *ризики з балансових операцій* і *із забалансових операцій*. Найчастіше кредитний ризик, що виникає щодо балансових операцій, поширюється і на позабалансові операції, наприклад при банкрутстві підприємства. Тут важливо правильно врахувати ступінь можливих збитків від однієї і тієї ж діяльності, що проходить одночасно як за балансовим, так і за позабалансовим рахунками.

Залежно від сфери виникнення або впливу поділяються на зовнішні і внутрішні.

До *зовнішніх ризиків*, згідно з «Методичними рекомендаціями щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» від 02.08.2004 р.» відносяться:

- ризик форс-мажорних обставин, пов'язаний з виникненням непередбачених обставин, які негативно впливають на діяльність банку та/або його партнерів (стихійні лиха та інше).

- ризик країни, пов'язаний з можливістю настання несприятливих для діяльності банку умов в політичній, правовій, економічній сфері країни, в якій проводить свою діяльність банк;

- зовнішньополітичний ризик, обумовлений змінами міжнародних відносин, а також політичної ситуації в одній із країн, які впливають на діяльність банку або його партнерів (війни, міжнародні скандали, імпічмент главі держави, закриття кордонів);

- правовий ризик, пов'язаний зі змінами законодавства різних країн;

- макроекономічний ризик – виникає через несприятливі зміни кон'юнктури на окремих ринках або всієї економічної ситуації в цілому (економічна криза).

Внутрішні ризики поділяються на ризики в основній і допоміжній діяльності банку.

Ризики в основній діяльності являють собою розповсюджену групу видів: кредитний, процентний, валютний, ризик з факторингових та лізингових операцій, ризик з розрахункових операцій банку й операцій з цінними паперами.

Ризики в допоміжній діяльності банку включають збитки з формування депозитів, ризики банківських зловживань, ризики за позабалансовими операціями, ризики втрати позицій банку на ринку, втрати репутації банку, складу його клієнтів, ризик зниження банківського рейтингу тощо. Вони відрізняються від ризиків з основної діяльності банку тим, що найчастіше мають лише умовну, непрямую оцінку і виражаються у втраченій вигоді.

Але й усередині кожного з перелічених видів ризиків можна виділити додаткові групи. Наприклад, поява нових видів кредитів (авального, ломбардного, консорціального, облікового і акцептного) створила нові види ризиків за кредитними операціями і різні окремі методи їх розрахунку.

Склад клієнтів банку. Складом клієнтів банку визначається метод розрахунку ризику і його ступінь.

Можливості управління банківськими ризиками. За можливостями управління ризику поділяються на відкриті і закриті.

Відкриті ризики не підлягають регулюванню, *закриті ризики* навпаки регулюються.

Залежно від *методів розрахунку* ризику поділяють на сукупні та часткові.

Сукупний ризик передбачає оцінку і прогнозування величини ризику банку залежно від його доходу, дотримання економічних нормативів.

Частковий ризик оцінюють на основі шкали коефіцієнтів ризику за окремою банківською операцією чи групами операцій.

Для деяких операцій вводяться спеціальні обмеження з ризиків.

Наприклад, одним з перетворень до інвалютних рахунків є обов'язково закрита позиція у валюті на кінець кожного робочого дня. Мається на увазі перерахування валюти, яка знецінюється, у валюту, курс якої підвищується.

Наведена класифікація й елементи, покладені в її основу, мають на меті не стільки перерахування усіх видів банківських ризиків, скільки демонстрацію наявності певної системи, що дозволяє банкам звертати увагу на окремі різновиди при визначенні *сукупного розміру ризиків* у комерційній і виробничій сфері.

12.3. Класифікація ризиків банківських операцій та банківської діяльності

Банківським операціям властиві відповідні ризики, які несуть із собою конкретні загрози (табл. 12.3).

Таблиця 12.3 - Характеристика загроз окремих видів ризику

1. Кредитний ризик	Можливе падіння прибутку банку і навіть втрата частини акціонерного капіталу в результаті нездатності позичальників банку своєчасно погашати і обслуговувати борг (виплачувати відсотки)
2. Ризик ліквідності банку (ризик незбалансованої ліквідності)	Можлива загроза прибутку акціонерному капіталу банку в результаті ускладнення в отриманні засобів шляхом реалізації частини активів або отримання нової позики за прийнятною ціною. Ризик вважається найвищим, коли банк не в змозі задовольнити кредитну заявку або відповісти за зобов'язанням вкладника. Відповідно розрізняють ліквідність активів і ліквідність пасивів
3. Процентний ризик	Вірогідна втрата доходу банку в результаті непогашення процентних платежів позичальником
4. Ризик поточних витрат	Можливе зниження прибутку банку через непередбачені витрати на співробітників і інших витрат, що забезпечують нормальний ритм роботи установи
5. Ризик неплатоспроможності банку	Використання банком акціонерного капіталу для погашення своїх зобов'язань за відсутності яких-небудь інших джерел (платежі по кредитах, що повертаються, залучення нових позик, реалізація активів).
6. Валютний ризик	Небезпека валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу іноземної валюти по відношенню до національної валюти при проведенні міжнародних кредитних, валютних і розрахункових операцій

До них, зокрема, належать:

Процентний ризик — можливість понести збитки внаслідок непередбачених, несприятливих для банку змін відсоткових ставок і значного зменшення маржі, зведення її до нуля або до негативного показника. Процентний ризик виникає у таких випадках:

1. Не збігаються терміни повернення наданих та залучених коштів.
2. Ставки для активних і пасивних операцій встановлюються різними способами (фіксовані ставки проти перемінних і навпаки).

3. Банк невірно спрогнозував криву дохідності.

Процентному ризику найбільш піддані ті банки, що регулярно практикують гру на відсоткових ставках з метою отримання спекулятивного прибутку, а також ті, які не приділяють достатньої уваги прогнозуванню змін ставок відсотка.

Валютний ризик — небезпека валютних (курсових) збитків, пов'язаних зі зміною курсів іноземних валют стосовно національної валюти. Він тісно пов'язаний з інтернаціоналізацією ринку банківських операцій, появою транснаціональних підприємств і банківських організацій та диверсифікацією діяльності останніх.

Ризик щодо формування депозитів (ресурсної бази) тісно пов'язаний з ринковим, процентним і валютним ризиками. При формуванні ресурсної бази банк повинен враховувати ймовірність збільшення витрат щодо залучення ресурсів при зміні ситуації на ринку. *Депозитна політика* банку має на меті забезпечити банк ресурсами на певний час за певною ціною. Її здійснення означає рішення двох протилежних завдань: стабільність ресурсної бази і мінімізація витрат з її формування. Ідеальний варіант – довгострокові вкладення (кредити, придбання цінних паперів) мають бути збалансовані довгостроковими депозитами. В іншому випадку банк може постати перед проблемою подорожчання ресурсів і отримати збитки від довгострокового вкладення коштів.

Ризик структури капіталу полягає в тому, що при структурі з великою питомою вагою статей переоцінки основних засобів, банк може понести як додаткові витрати, так і виявитися банкрутом через визнання неплатоспроможним.

Ризик неплатоспроможності банку - використання банком акціонерного капіталу для погашення своїх зобов'язань за відсутності яких-небудь інших джерел (платежі за кредитами, залучення нових позик, реалізація активів). Щоб запобігти подібній ситуації, важливо підтримувати співвідношення між акціонерним капіталом і активами — *коефіцієнт достатності капіталу* (*capital-to-assets ratio*). Це означає, що банк з акціонерним капіталом, рівним 10% активів, зможе витримати більше навантаження (у разі неможливості мати доступ до інших джерел коштів), ніж банк, в якого акціонерний капітал складає тільки 6 % від загальної суми активів.

Ризик банківських зловживань — це ризик, викликаний недостатньою кваліфікацією банківського персоналу, корисливими цілями співробітників банку.

12.4. Основні методи аналізу ризику

Банк має забезпечити систематичне здійснення аналізу ризиків, спрямованого на їх виявлення та оцінку їх величини. Метою аналізу має бути розуміння суті ризиків, на які наражається банк, та визначення, чи узгоджуються вони з його завданнями, стратегією та політикою. Тому такий

аналіз повинен здійснюватися постійно як на рівні установи в цілому, так і на рівні окремих підрозділів та включати виявлення, вимірювання та оцінку всіх видів ризиків, у тому числі зв'язок і взаємний вплив між різними категоріями ризиків.

Аналіз ризиків – це безперервний процес, який повинен враховувати: зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності; нові продукти, послуги, процеси; плани на майбутнє.

На сьогодні найбільш розповсюдженими методами кількісного аналізу ризику, є (рис. 12.1):

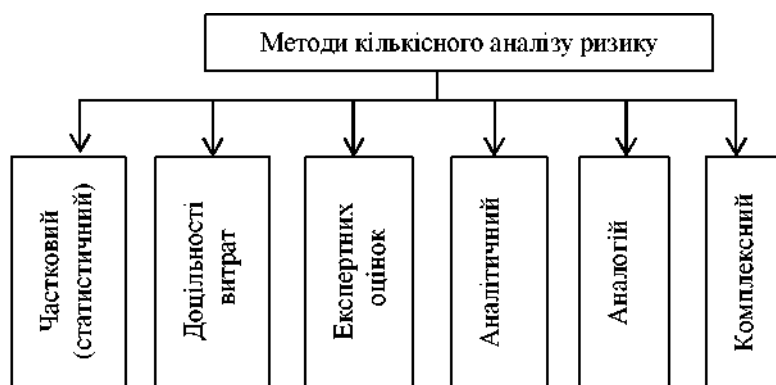


Рисунок 12.1 - Методи кількісного аналізу ризику банку

Частковий (статистичний) метод полягає в оцінці часткового ризику, тобто визначенні втрат за окремою операцією банку щодо активів, зобов'язань тощо відповідно до ступеня ризику, зіставлення фактичної величини ризику з очікуваною згідно з нормативними документами, виявлення фактичних зон ризику для окремо взятого банку щодо окремої операції, з'ясування ступеня їх допустимості, встановленні максимально можливого розміру ризику за окремо взятою банківською операцією. Суть цього методу полягає в тому, що для розрахунку ймовірностей виникнення збитків аналізуються всі статистичні дані, що стосуються результативності здійснення банком операцій. Статистичний метод широко застосовується в тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу банк має у своєму розпорядженні значний обсяг аналітико-статистичної інформації з необхідних елементів аналізованої системи.

Аналіз доцільності витрат. Суть методу ґрунтується на тім, що в процесі банківської діяльності витрати з кожного конкретного напрямку, а також з окремих елементів мають неоднаковий ступінь ризику. Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтовано на ідентифікацію потенційних зон ризику.

Такий підхід раціональний тим, що дає можливість виявити «вузькі» місця в діяльності банку з погляду ризикованості, а потім розробити шляхи їх ліквідації.

Перевищення витрат може бути викликано одним з чотирьох основних факторів або їх комбінацією: первісною недооцінкою вартості активів; зміною меж операцій; недостатнім рівнем маржі; збільшенням первісної вартості

активів.

Ці основні фактори можуть бути деталізовані. На базі типового переліку можна скласти докладний контрольний перелік для конкретного виду операцій.

Метод експертних оцінок ґрунтується на вивченні висновків, зроблених експертами банку, і передбачає складання узагальнюючих рейтингових оцінок. Цей метод охоплює рейтингові оцінки кредитоспроможності позичальника та страхового ризику, дотримання економічних нормативів діяльності банку, розрахунок розміру ризику за кредитним портфелем банку тощо.

Найчастіше цей метод застосовується при недостатній кількості інформації або при визначенні ступеня ризику такого напряму діяльності, що не має аналогів.

Метод дозволяє розділити складний комплекс ризиків на керовані складові і зробити висновки про ймовірність прояву і ступеня наслідків досліджуваних ризиків.

Аналітичний метод передбачає аналіз зон ризику зі встановленням оптимального його рівня для кожного виду банківських операцій та їх сукупності.

Аналітичний метод можна звести до декількох взаємозалежних етапів.

На першому етапі здійснюється підготовка до аналітичної обробки інформації, що містить у собі:

- 1) визначення ключового параметра, щодо якого проводиться оцінка конкретного напряму діяльності;
- 2) добір факторів, що впливають на діяльність, а отже, і на ключовий параметр;
- 3) розрахунок значень ключового параметра на всіх етапах конкретного процесу;
- 4) формування витрат і надходжень в групи, що дає можливість визначити не тільки загальну економічну ефективність досліджуваного напряму діяльності, а й виявити її значення на кожній зі стадій.

На другому етапі будуються діаграми залежності обраних результуючих показників від величини вихідних параметрів. Зіставляючи між собою отримані діаграми, можна виділити ті основні показники, що найбільше впливають на даний вид (чи групи видів) банківської діяльності.

На третьому етапі визначаються критичні значення ключових параметрів. Найпростіше при цьому може бути розрахована критична точка чи точка беззбитковості, що показує мінімально припустимий обсяг послуг для покриття витрат банку.

Під час четвертого етапу аналізується (на підставі отриманих критичних значень ключових параметрів і факторів) чи впливають на них можливі шляхи підвищення ефективності й стабільності роботи банку, а отже, і шляху зниження ступеня ризику, що визначається одним з попередніх методів.

Метод аналогій. Суть методу використання аналогів полягає у тому, що при аналізі ступеня ризику визначеного напряму діяльності суб'єкта доцільно використовувати дані про розвиток таких самих аналогічних напрямів у минулому.

Аналіз минулих факторів ризику здійснюється на підставі інформації, отриманої з різних джерел.

Доцільність використання цього методу полягає в тому, що якщо необхідно виявити ступінь ризику з будь-якого інноваційного напрямку діяльності банку, коли відсутня інша база для порівняння, краще знати минулий досвід, навіть якщо він не відповідає сучасним умовам.

Комплексний метод базується на сукупній оцінці ризику щодо банку в цілому. Головним в управлінні ризиковими операціями банку є визначення ступеня допустимості та виправданості того чи іншого ризику та прийняття рішення.

12.5. Етапи управління банківськими ризиками

З метою побудови та вдосконалення в банках України систем ризик-менеджменту Правління НБУ розробило «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» від 02.08.2004р.

Згідно цих рекомендацій *управління ризиками* – це процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків. .

Мета процесу управління банківськими ризиками полягає в сприянні підвищенню вартості власного капіталу банку, одночасно забезпечуючи досягнення цілей багатьох зацікавлених сторін – клієнтів та контрагентів, керівників, працівників, спостережної ради й акціонерів, органів банківського нагляду, рейтингових агентств, інвесторів і кредиторів тощо..

Ризиками можна і потрібно свідомо управляти, керуючись такими *правилами*:

- усі види ризиків взаємопов'язані;
- рівень ризику постійно змінюється під впливом динамічного оточення;
- ризики, на які наражаються банки, безпосередньо пов'язані з ризиками їхніх клієнтів;
- банкіри повинні намагатися уникати ризиків навіть більше, ніж інші підприємці, оскільки вони працюють не з власними, а з чужими грошима.

Щоб досягти успіхів у тій сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, банкам необхідно створювати та розвивати системи управління ризиками. З їх допомогою керівництво банку зможе виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати той чи інший ризик.

Система управління ризиками – сукупність прийомів, способів, методів, застосовуваних менеджерами банку для забезпечення позитивного фінансового результату і для прогнозування ризикових подій з метою розробки заходів, спрямованих на запобігання або зниження негативних наслідків цих подій.

Система управління ризиками складається з розглянутих далі *елементів і підсистем* (рис. 12.2).



Рисунок 12.2 - Підсистеми управління банківськими ризиками

У світовій практиці розрізняють чотири взаємопов'язаних етапи ризик-менеджменту:

- 1) ідентифікація (виявлення) — усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- 2) квантифікація – кількісна та якісна оцінка (вимірювання) ризику;
- 3) мінімізація – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;
- 4) моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризиків з механізмом зворотного зв'язку.

Складність практичної реалізації *першого етапу процесу управління ризиками* пов'язана із джерелами виникнення та характеристиками ризиків. Механізм прийняття управлінських рішень в банківській установі має не лише ідентифікувати ризик, а й дозволяти оцінити, які ризики і якою мірою може взяти на себе банк, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Ідентифікація й аналіз ризику на якісному рівні є необхідною, проте ще не достатньою процедурою.

Важливо виявити величину того чи іншого ризику, тобто провести його *квантифікацію* - це завдання вирішується на *другому етапі управління*. Кількісне оцінювання рівня ризику - це важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також установлення меж допустимого ризику для окремих банківських операцій, організаційних підрозділів та фінансової установи в цілому. При цьому здійснюється оцінка ризиків освоєння нових ринків, банківських продуктів та напрямів діяльності.

На *третьому етапі управління* реалізуються процедури зниження ризиків за допомогою спеціальних методів. Так, цінові ризики мінімізуються за допомогою методів хеджування, що базуються на проведенні операцій з похідними фінансовими інструментами (деривативами) на строкових фінансових ринках.

На четвертому етапі здійснюється моніторинг ризику, тобто процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком з механізмом зворотного зв'язку. Моніторинг здійснюється завдяки інформаційним звітам структурних підрозділів та окремих посадових осіб, внутрішньому і зовнішньому аудиту й аналітичній діяльності спеціалізованих служб банку.

12.6. Моделі оптимізації взаємозалежності «ризик-прибуток»

Між рівнем ризику й прибутку існує пряма залежність:

↑ ризик ↑ прибутковість, ↓ ризик ↓ прибуток.

Завдання банку в сфері фінансової діяльності - балансування між прибутковістю та ризиками, пошук їх оптимально можливого співвідношення.

Вищий рівень ризику надає потенційні можливості отримання підвищеного прибутку, але не виключає можливості втрат. Мінімізація рівня ризику дає змогу отримати невисокий, але стабільний прибуток.

Зв'язки між прибутком і ризиком банку формалізуються в процесі побудови системи аналітичних моделей.

Між показниками прибутковості та ризику існують як функціональні, так і стохастичні залежності, виявлення котрих дає змогу сформуванню системи аналітичних моделей. Такі моделі є ефективним інструментом інваріантного аналізу для оцінювання ймовірних наслідків прийняття тих чи інших управлінських рішень за різних сценаріїв зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Отже, балансування між прибутковістю та ризиком, пошук оптимального їх співвідношення розглядається як одне з важливих і складних завдань, що постають перед менеджментом кожного банку. Пошук оптимального співвідношення між ризиком і прибутковістю - одне з головних завдань менеджменту.

Загальновідомі 2 моделі управління банком з огляду на оптимізацію «ризик – прибуток».

Перша модель управління характеризується спекулятивними тенденціями, максимізує прибуток за умови обмеження рівня ризику встановленням максимально припустимого його значення. Завданням управління за цієї моделі є недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний, який загрожує самому снуванню банку і може привести до банкрутства. Згідно з цією моделлю використовуються незбалансовані підходи до управління активами й зобов'язаннями банку, стратегії хеджування ризику, геп-менеджмент.

Друга модель управління – мінімізація ризику з обмеженням показників прибутковості до певного рівня. Така модель використовується, коли рівень чистого прибутку, одержаного банком, влаштовує керівництво й основна мета банку полягає в стабілізації діяльності. Стратегія потребує максимально можливого узгодження балансових позицій, забезпечення ефективної реалізації

обраної банком стратегії. Це досягається шляхом позабалансових методів управління активами і пасивами й стратегією хеджування ризиків (при нульовому гепі).

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте суть банківських ризиків. В чому полягає їх особливість?
2. За якими критеріями класифікуються банківські ризики? Охарактеризуйте їх.
3. Назвіть ризики, притаманні банківським операціям, приведіть притаманні їм загрози.
4. Охарактеризуйте основні методи аналізу банківських ризиків.
5. Із врахуванням яких факторів доцільно застосовувати ризик-менеджменту банку той або інший метод аналізу ризиків?
6. Поясніть в чому полягає мета управління банківськими ризиками і з яких підсистем складається система управління. .
7. Охарактеризуйте моделі управління банком з позиції оптимізації взаємозв'язку «ризик-прибуток».

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: [навч. посіб.] / Л.О. Примостка – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
2. Примостка Л.О. Управління банківськими ризиками: [навч. посіб.] / Л.О. Примостка та ін. – К.: КНЕУ, 2007. – 600 с.
3. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку: [навч. посіб.] / І.В. Сало, О.А. Криклій. - Суми: Університетська книга, 2007. - 313 с.
4. Табачук Г.П. Фінансовий облік у банках: [навч. посіб.] / Г.П. Табачук, О.М. Сарахман, Т.М. Бречко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 424 с.
5. Вовчак О.Д. Аналіз доходів, витрат і прибутку банку [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://pidruchniki.com.ua>.
6. Криклій О.А. Банківський менеджмент: питання теорії та практики [монографія] / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак, О.М. Пожар та ін. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
7. Фролов С.М. Банківський менеджмент: конспект лекцій / С.М. Фролов, В.М.Олійник, М.А. Деркач. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009.– Ч. 2. - 144с.
8. Ярошенко С.П. Управління залученням ресурсів банку з депозитних джерел: [монографія] / С.П. Ярошенко, І.В. Сало, О.В. Крухмаль, О.С. Кобичева. – Суми: Університетська книга, 2011. – 105 с.
9. Сокиринська І.Г. Журавльова Т.О. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник /за ред. І.Г.Сокиринської, Т.О.Журавльової – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - 192 с.

Допоміжна

- 10.Роуз П. Банковський менеджмент / П. Роуз; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
- 11.Кириченко О.А. Банківський менеджмент: [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко – К.: Знання, 2005. – 831 с.
- 12.Васюренко О.В. Банківський менеджмент [навч. посіб.] / О.В. Васюренко – К.: Знання, 2004. – 324 с.
- 13.Головка А.Т. Система банківського менеджменту: [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / А.Т. Головка, В.І. Грушко, М.П. Денисенко – К.: Фірма «Інкос», 2004. – 480 с.
- 14.Криклій О.А. Управління прибутком банку: [монографія] / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. – Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. - 136 с.
- 15.Любунь О.С. Фінансовий менеджмент у банку: [навч. посіб.] / О.С. Любунь, В.І. Грушко - К.: Слово, 2004. - 295 с.
- 16.Мещеряков А.А., Лисяк Л.В. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.
- 17.Колодізев О.М. Фінансовий менеджмент у банку: концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері: [навч. посіб.] / О.М. Колодізев, І.М. Чмутова, І.О. Губарева – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 408 с.

Інформаційні ресурси

18. Сайт Національного банку України - Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

19. Сайт банківської аналітики – Режим доступу: <http://www.bankografo.com>.

20. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України № 2121-III від 7 грудня 2000 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

21. Про Національний банк України [Електронний ресурс]: Закон України № 679-XIV від 20.05.1999 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

22. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2006 р. №3480-IV. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

23. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: Постанова НБУ №368 від 28.08.2001 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

24. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України [Електронний ресурс]: Постанова Правління НБУ №460 від 06.08.2009 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

25. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів [Електронний ресурс]: Постанова НБУ №306 від 08.09.2011 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

26. Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства [Електронний ресурс]: Постанова Правління НБУ №346 від 17.08.2012 р. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

27. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [Електронний ресурс]: Постанова Правління НБУ №351 від 30.06.2016 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

28. Положення про регулювання НБУ ліквідності банків України [Електронний ресурс]: Постанова НБУ №259 від 06.05.2009 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

Навчальне видання

Неізнвстна Олена Володимирівна

Кафедра фінансів і банківської справи

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 9.

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.