

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Запорізький національний технічний університет

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

2018

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл.І.Є.Андрющенко, – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 98с.

Укладач: д.е.н., професор Андрющенко І.Є,

Рецензент: перший проректор, д.е.н., професор
В. Г. Прушківський

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент С.В. Шарова

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фінанси, банківська справа
та страхування ”
Протокол № 1
від 27.08.2018р.

Рекомендовано
до видання НМК
факультету
Економіки
та управління
Протокол № 17
від 10.10. 2018 р.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Тема 1. Засади менеджменту у банку</i>	5
<i>Тема 2 Стратегічне управління банківською діяльністю</i>	21
<i>Тема 3. Органи управління та організаційна структура банку</i>	27
<i>Тема 4. Система планування банківської діяльності</i>	34
<i>Тема 5. Управління капіталом банку.</i>	40
<i>Тема 6. Управління зобов'язаннями банку</i>	49
<i>Тема 7. Управління активами та пасивами банку</i>	56
<i>Тема 8. Управління кредитним портфелем комерційного банку</i>	58
<i>Тема 9. Управління інвестиційним портфелем банку</i>	78
<i>Тема 10. Управління ліквідністю банку</i>	84
<i>Тема 11. Управління прибутковістю банку</i>	88
<i>Література</i>	98

ПЕРЕДМОВА

В умовах розбудови економіки України на ринкових засадах суттєво підвищується роль фінансів у цілому і в окремих галузях зокрема. Складність та різноманітність зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин суб'єктів господарювання, посилення конкуренції на фінансових та товарних ринках визначають необхідність високоефективного управління фінансами на мікрорівні з використанням світового досвіду і врахуванням вітчизняних реалій.

Виступаючи, як складова системи загального менеджменту, фінансовий менеджмент у банку дає змогу збалансовувати фінансові ресурси банків відповідно до обраних пріоритетів діяльності, координувати результати та підвищувати ефективність виробничого менеджменту, маркетингу та менеджменту персоналу, формувати високі темпи економічного розвитку, значно підвищувати конкурентоспроможність забезпечувати їх стабільний розвиток у довгостроковому періоді.

Нові вимоги до фінансових служб банків визначають місце дисципліни "Фінансовий менеджмент у банку" та її структуру. Ця дисципліна є базовою для підготовки магістрів з економіки та менеджменту й орієнтована на засвоєння студентами алгоритмів та методів обґрунтування альтернативних фінансових рішень, оволодіння принципами розробки фінансової політики банків з окремих напрямків його діяльності.

У процесі вивчення дисципліни "Фінансовий менеджменту банку" студенти не лише ознайомлюються з теоретичними засадами фінансового менеджменту, а й здобувають навички використання методичного інструментарію управління фінансами, оптимізації грошових потоків, фінансового аналізу та фінансового планування і прогнозування

ТЕМА 1. ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКУ

1.1. Основи менеджменту у банку

В сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань ґрунтуються і приймаються професіоналами у сфері організації управління, які здійснюють також нагляд і контроль за виконанням прийнятих рішень.

Змістом банківської діяльності є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами та організація циклу в цілому.

Отже, менеджмент у банку – це управління банком в умовах ринку, що означає:

- Постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;
- Коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юктури ринку;
- Необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих та оптимальних рішень.

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

Метою менеджменту в банку за ринкових умов є постійне управління ризиками не тільки тепер, а й у майбутньому. Для цього необхідна наявність певних резервних коштів.

Банківський менеджмент як самостійний вид фахової діяльності передбачає, що менеджер незалежний від власності на капітал банку, в якому він працює. Він може володіти акціями банку, а може і не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера. Робота менеджера – це продуктивна робота, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного банківського процесу з високим рівнем спеціалізації працівників і забезпечує зв'язок та єдність усього процесу банківської діяльності на рівні банку в цілому, філії або відділення.

Під банківською діяльністю у визначенні банківського менеджменту мається на увазі діяльність банку з метою одержання прибутку. Змістом банківської діяльності є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами та організація технологічного циклу в цілому, як – от: розробка і вдосконалення банківських технологій, забезпечення необхідного рівня банківських продуктів і послуг, виконання всіх видів банківських операцій, матеріально – технічне оснащення для здійснення банківської діяльності, забезпечення персоналом, підтримання ліквідності та прибутковості банку.

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

Розрізняються цілі загальні і специфічні. Загальні, або стратегічні, цілі відбивають концепцію розвитку банку в цілому, специфічні розробляються в рамках загальних цілей з основних видів банківської діяльності.

Банківський менеджмент має власний економічний механізм. Він складається з двох ланок:

- Внутрішньобанківське управління;
- Управління операціями.

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

Основні принципи організаційного процесу банківської діяльності банку такі:

- Функціональна побудова;
- Відповідність меті банку;
- Ієрархія владних повноважень та рівнів організації;
- Спільні й координовані дії;
- Раціоналізація управління;
- Цілісність та відповідність умовам зовнішнього середовища;
- Забезпечення контролю;

- Регламентация діяльності персоналу;
- Забезпечення оперативною і достатньою інформацією.

Кінцевою метою формування структури банку є доцільність і раціональність управління всім комплексом банківської діяльності, підвищення якості послуг, що надаються клієнтам банку, продуктивності праці банківських працівників, забезпечення прибутковості банку.

Серед чинників, які впливають на структуру банку, визначальним є рівень його універсализації або спеціалізації.

Структура банку обумовлюється, нарешті, завданнями економії витрат, необхідністю завантаження банківського персоналу. Банк – це комерційна установа, і працює він в інтересах одержання прибутку.

У загальній організаційній структурі банку можна вирізнити два типи підрозділів: відділи, що виконують лінійні функції, та відділи, що виконують штабні функції.

Лінійні підрозділи безпосередньо зайняті виконанням операційної роботи, а штабні займаються обслуговуванням лінійних відділів, допомагають їм у підвищенні ефективності їхньої діяльності.

Відомо декілька принципових схем побудови банку. Кожна з них адекватна певному типу фінансового ринку. Так, в умовах локального ринку, обмеженого контингенту клієнтів, відсутності активного суперництва конкуруючих установ, нерозвинутої або повністю відсутньої філіальної мережі найбільш поширеною є так звана **пірамідальна** схема побудови банку. Для неї характерна гранична простота вертикальних зв'язків, пряме й безпосереднє підпорядкування відділів вищому керівництву банку.

Ще один можливий підхід до організації роботи банку на великій території називається **функціональним**. Тут управління операціями ґрунтується на чіткому розмежуванні функцій, акумуляції ресурсів і засобів їх використання. Можливі й інші варіанти побудови банку за вказаним принципом.

У міру розширення діяльності банку на регіональних і загально національних ринках відбувається подальше ускладнення і спеціалізація окремих його оперативних ланок, що потребує залучення спеціалістів, експертів, використання нових технологій тощо. У таких умовах стає доцільним створення всередині банку системи **спеціалізованих центрів**, що надають клієнтам набір певних

фінансових операцій і послуг. Вони мають свої служби, апарат управління, свій кошторис, свою калькуляцію витрат та одержаного прибутку. Це вища форма організації, ніж уже розглянуті нами системи.

Ще вищий ступень спеціалізації досягається в **банківському холдингу**. Ця форма організації дуже подібна до попередньої моделі, тому що дочірні філії холдингу теж мають велику самостійність, але є розбіжності в методах контролю, обумовлені різноманітністю форм власності. Схема центрів використовується в межах єдиного банку. В холдингу дочірні філії мають статус самостійних юридичних осіб.

Можлива ще одна форма зв'язку – **мережна**. Вона багато в чому аналогічна холдингу. Там теж є центральна координуюча організація, але зв'язки між нею та іншими учасниками регулюються за допомогою контрактних угод.

Наведемо стислі характеристики основних груп організаційних структур.

- Структури, орієнтовані на надання різних видів банківської продукції.
- Структури, орієнтовані на різні групи споживачів.
- Регіональні організаційні структури.

Зупинимось на кожному з видів докладніше.

Структури, орієнтовані на надання різних видів банківської продукції. Структури такого типу досить часто зустрічаються в банках, які надають своїм клієнтам великі обсяги окремих видів послуг та дають можливість, зосередити функції управління наданням окремих послуг у руках фахівців із конкретних продуктів. Це створює таким банкам додаткові переваги при доведенні якості послуг до міжнародних стандартів, а також у розвитку нових видів банківських продуктів.

Структури, орієнтовані на різні групи споживачів. Цей спосіб побудови банку передбачає орієнтацію на потреби цільових споживачів послуг. Організуючись таким чином, банк зосереджує свою основну увагу на певних групах клієнтів. Всі надавані банком послуги концентруються в окремих підрозділах, що обслуговують конкретні групи споживачів.

Регіональні організаційні структури. Коли діяльність банку охоплює велику географічну територію, то в основу його організації

може бути покладений принцип регіональної організаційної структури, що передбачає побудову діяльності через мережу відділень, які пропонують послуги в різних регіонах.

1.2. Фінансове планування у банку.

Розробці фінансових планів передують поглиблений внутрішній аналіз фінансового стану банку, фінансових результатів його діяльності та ефективності операцій і заходів, що проводяться.

Процедура фінансового планування і бюджетування діяльності комерційного банку забезпечує:

- Визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;
- Чітке бачення проблем і перешкод, що виникають по мірі втілення в життя стратегії і тактики банку;
- Вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;
- Ефективне оперативне планування. Фінансові плани є інформаційною базою для оперативного планування та управління діяльністю банку. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність діяльності банку, прийняти оптимальні управлінські рішення щодо його дальшого розвитку;
- Координацію, кооперацію і комунікації. Якщо різні підрозділи або менеджери діятимуть розрізнено, то шансів на досягнення загальних цілей буде дуже мало. Фінансове планування дає можливість уникнути анархії, узгодити інтереси і дії різних підрозділів та працівників банку;
- Створення основ для оцінки і контролю виконання. Оскільки фінансові плани відображають майбутню діяльність банку, то в міру здійснення цієї діяльності вони стають базою для оцінювання діяльності менеджерів;
- Усвідомлення витрат на діяльність банку. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати свої плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди усвідомлюють вартість своїх

рішень. Бюджет допомагає їм краще зрозуміти, чого коштують ті чи інші дії, і знайти спільну мову при оцінюванні запропонованих проєктів;

- Кількісне обґрунтування планів менеджерів. У процесі складання бюджетів менеджер має можливість порівняти витрати і переваги альтернативних напрямів, визначити найефективніші способи використання ресурсів;
- Мотивацію діяльності працівників через орієнтацію на досягнення цілей банку. Фінансове планування стимулює працівників банку на досягнення поставлених цілей за умови, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників. Планові та фактичні результати їх роботи можна також використовувати як основу для розробки плану матеріального і морального заохочення;
- Виконання вимог нормативних документів і контрактів. У деяких випадках складання бюджетів передбачене законодавством або умовами контрактів.
- Продуктами фінансового планування і бюджетування є:
 - Фінансова модель і план банківських операцій;
 - Бюджет банку і бюджети структурних підрозділів;
 - Розрахунок прогнозних показників.
 - Фінансова модель банку містить:
 - Баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за укрупненими видами;
 - Маржу від активно – пасивних операцій;
 - Прибутковість комісійно – посередницьких операцій;
 - Видатки на утримання банку;
 - Загальний фінансовий результат.

План банківських операцій містить:

- Поділ активних і пасивних операцій за детальними видами;
- Розподіл маржі за видами активно – пасивних операцій;
- Обсяги з поділом за видами;
- Прибутковість окремих видів комісійно – посередницьких операцій.

Ефективне фінансове планування і бюджетування має здійснюватися у двох напрямках.

Перший напрямок – розробка показників, нормативів, лімітів для банку в цілому з поділом за окремими видами банківських операцій.

Другий напрямок – підготовка функціональних планів та бюджетів, тобто бюджетів окремих підрозділів банку.

Взаємозв'язок цих напрямків полягає в тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їхніх видатків за окремими видами банківських операцій. Це дає можливість визначити нормативну калькуляцію собівартості того чи іншого виду банківських операцій. На основі бюджетів усіх підрозділів складаються зведений бюджет, фінансова модель і план робіт банку.

Формування, узгодження та підготовка комплексного фінансового плану до затвердження керівництвом банку проходить у декілька етапів.

Перший передбачає формування керівництвом основних напрямів політики банку, пріоритетів та програм і доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів.

Другий етап являє собою збір і консолідацію інформації, підготовку та узгодження вихідних даних (кошторисів і планів робіт) на рівні всіх підрозділів банку.

Третій етап – попереднє формування фінансового плану: підготовка фінансової моделі і плану банківських операцій; формування консолідованого бюджету банку і бюджетів підрозділів; попередній розрахунок прогнозних показників.

Четвертий – документування, або перенесення фінансового плану на папір шляхом формування фінансової моделі, планів руху капіталу, планів банківських операцій, планів нових програм та проектів бюджетів, прогноз показників, а також складання пояснювальних записок до них.

П'ятий – обговорення фінансової моделі та бюджету з вищим керівництвом. Огляд та оцінка фінансового плану, переговори і координація планів з керівництвом, вироблення спільної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

І нарешті, завершальним етапом є безпосередня підготовка одного або декількох варіантів фінансового плану до затвердження

керівництвом банку, після чого вибирається оптимальний і затверджується.

1.3. Сутність активів та пасивів у банку

Активи банку розрізняються за ступенем ліквідності, прибутковості та ризикованості. Активи комерційного банку, як і будь – які види вкладення коштів, вирізняються різним рівнем ліквідності, тобто можливістю трансформації в кошти у готівковій та безготівковій формі, придатні для негайного виконання банком зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами, а також швидкістю, з якою може бути проведено цю трансформацію.

Пасиви банків – частина бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому вираженні джерела утворення коштів банку. Залежно від характеру джерел коштів усі пасиви банку різняться за термінами залучення і вартістю. Від вартості термінів залучення коштів залежить спроможність банку забезпечити їх раціональне розміщення і врешті – решт допустимий прибуток акціонерів банку. Основним джерелом коштів банку, як правило, є депозити фізичних та юридичних осіб, а крім того, кошти центральних банків, кредити, залучені в інших комерційних банках, облігаційні позики, розміщені на ринку.

Особливістю пасивів комерційного банку порівняно з іншими компаніями є висока частка коштів, залучених на різних умовах, що значно перевищує власні кошти банку. У різних країнах центральні банки, інші контролюючі органи встановлюють нормативи співвідношення власних та залучених коштів, як 1:10.

Сутність активів та пасивів банків обумовлюється їхньою роллю в економіці як фінансових посередників, що акумулюють тимчасово вільні кошти суб'єктів господарської діяльності і розміщують їх на умовах повернення, строковості та платності в тих суб'єктів господарства, які потребують цього для забезпечення виробничого процесу.

Для виконання цих завдань банку необхідно забезпечити залучення достатньої кількості коштів із різних джерел на різні терміни, домогтися оптимального сполучення термінів залучення коштів та їхньої вартості, а також раціонального розміщення коштів у

різні види активів з метою одержання прибутку, водночас підтримуючи необхідний рівень ліквідності та оптимізації ризиків, які виникають при цьому.

Такі цілі досягаються банком шляхом проведення різноманітних активних і пасивних операцій, при цьому формуються активи і пасиви банку.

Активні операції – це розміщення й використання банком власних і залучених коштів для одержання прибутку за раціонального розподілу ризиків з окремих видів операцій та підтриманні ліквідності.

Пасивні операції – це залучення банком коштів із різних джерел з метою підтримання ліквідності роботи банку.

Банківські ресурси поділяються на власні, залучені і позичені.

До власних ресурсів, або до банківського капіталу, належить статутний, резервний та інші фонди, які створюються для забезпечення фінансової сталості, комерційної і господарської діяльності банку, а також нерозподілений прибуток поточного і минулого років. Власний капітал комерційного банку виконує в основному захисну функцію – страхування інтересів вкладників та кредиторів, а також покриття поточних збитків від банківської діяльності.

Власний капітал комерційного банку поділяється на основний і додатковий. До основного капіталу відносять статутний і резервний фонди, а також нерозподілений прибуток минулих років. Додатковий капітал складається із загальних резервів за активними операціями і поточних прибутків.

Резервний фонд комерційного банку призначений для покриття можливих збитків від банківської діяльності, а також для сплати дивідендів за привілейованими акціями, коли для цього недостатньо прибутку. Наявність коштів у резервному фонді забезпечує стійкість комерційного банку, зменшує вірогідність його банкрутства.

Резервний фонд комерційного банку створюється в порядку, визначеному зборами акціонерів, а його розмір встановлюється, як правило, на рівні 50% від розміру статутного фонду. Він формується за рахунок відрахувань з прибутку, які щорічно повинні дорівнювати не менше 5% від суми отриманого прибутку.

Крім резервного фонду в комерційних банках створюються спеціальні фонди, призначені для покриття збитків від активних операцій та для виробничого і соціального розвитку банку, їх формування здійснюється за рахунок прибутку.

Прибуток є ресурсом внутрішнього походження. Він існує у вигляді залишку прибутку після сплати податків та відррахування до фондів банку. За його рахунок сплачуються дивіденди акціонерам. Якщо після сплати дивідендів за ставкою, встановленою зборами акціонерів, виникає залишок прибутку, то ця сума може бути спрямована на поповнення статутного фонду банку. Така операція може бути здійснена і без сплати дивідендів акціонерам, але також за рішенням, що приймається загальними зборами акціонерів.

Залучені кошти банку – це сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках банківських клієнтів, на рахунках громадських організацій та різноманітних фондів, які розміщуються в активі з метою отримання прибутку чи забезпечення ліквідності банку. Основну суму залучених коштів становлять тимчасово вільні грошові капітали, що виникають на основі кругообігу промислового і торгового капіталу, грошові накопичення держави, особисті грошові накопичення населення.

Залучені кошти формують переважну частину ресурсів, які використовуються для виконання активних операцій банків.

Банки залучають вільні грошові кошти шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовуються різні види банківських рахунків. Депозити бувають до запитання і строкові. Депозити до запитання розміщуються в банку на поточному рахунку клієнта. Вони використовуються власниками для здійснення поточних розрахунків з їхніми господарськими партнерами. За вимогою клієнта кошти з його поточного рахунку в будь-який час можуть вилучатися шляхом видачі готівки, виконання платіжного доручення, оплати чеків або векселів.

Вклади до запитання є нестабільними, що обмежує можливість їх використання банком для позикових та інвестиційних операцій. В умовах відсутності плати за депозити до запитання банки намагаються залучити клієнтів і стимулювати приріст поточних внесків за рахунок надання їх додаткових послуг та підвищення якості обслуговування.

Строкові депозити – це кошти, розміщені в банку на певний строк, не менший від одного місяця, і можуть бути знятими після закінчення цього терміну або після попереднього повідомлення банку. Строкові вклади є для банків кращим видом депозитів, оскільки вони стабільні і зручні в банківському плануванні. За ними сплачується високий депозитний відсоток, рівень якого диференціюється залежно від терміну, виду внеску, періоду повідомлення про вилучення, загальної динаміки ставок грошового ринку та інших умов.

Однією з форм строкових вкладів є сертифікати. Сертифікати бувають депозитні та ощадні. Депозитні сертифікати надаються юридичним, а ощадні – фізичним особам.

Комерційні банки можуть залучати вільні кошти юридичних та фізичних осіб за допомогою банківського векселя. Банківський вексель має депозитну природу, і тим він схожий на сертифікат. Проте, на відміну від сертифіката банківський вексель може бути використаний його власником як платіжний засіб за товари і послуги, причому новий власник векселя може передавати його третій особі шляхом індосаменту.

Не депозитні **залучені кошти** банку – це позики на грошовому ринку, які залучаються у формі міжбанківських кредитів та кредитів центрального банку, операцій з цінними паперами на вторинному фондовому ринку, а також позик на ринку євродоларів. Ці кошти мають суттєве значення для підтримки поточної банківської ліквідності і тому активно використовуються комерційними банками України. Одним із джерел поповнення ресурсів комерційного банку є міжбанківський кредит. Кредитними ресурсами торгують фінансово стійкі комерційні банки, в яких завжди є надлишок ресурсів. Ці банки для одержання прибутку прагнуть розмістити вільні ресурси в інших банках. Крім фінансової вигоди банки – кредитори одержують можливість установалення ділових партнерських стосунків.

НБУ застосовує механізм рефінансування комерційних банків і через операції „репо” та ломбардне кредитування, а також надання кредитів під заставу конверсійних облігацій внутрішньої державної позики (КОВДП) та стабілізаційних кредитів.

Основною формою рефінансування комерційних банків є ломбардне кредитування та операції „репо”. Їхня частка в загальних

кредитах НБУ комерційним банкам становить понад 76%, у тому числі на операції „репо” припадає понад 54%, а на ломбардне кредитування – понад 21%. На інші механізми рефінансування (кредити під заставу КОВДП та стабілізаційні) припадає близько 24%.

Комерційні банки, які беруть участь у процесі конверсії ОВДП в КОВДП, можуть звертатися до НБУ для підкріплення своєї поточної ліквідності за рефінансуванням під забезпечення КОВДП. Це рефінансування здійснюється в розмірах до 50% обсягу заміненних ОВДП. Строк кредитування – до 60 днів, відсоткова ставка – на рівні прибутковості КОВДП.

Операції „репо” – це операції з цінними паперами, які складаються з двох частин. Для їх здійснення укладається єдина генеральна угода між учасниками ринку (НБУ та комерційними банками) про продаж – купівлю державних цінних паперів на певний строк із зобов’язанням зворотного продажу – купівлі у визначений термін або на вимогу однієї із сторін за заздалегідь обумовленою ціною.

Активи, або вкладення комерційного банку, класифікуються виходячи зі ступеня їх ліквідності, тобто швидкості, з якою вони можуть бути трансформовані в готівку і залучені до неї засоби, придатні для негайного виконання банком своїх зобов’язань перед вкладниками та іншими кредиторами. З цього погляду всі активи комерційного банку можуть бути розділені на первинні резерви, вторинні резерви, кредити, надані банком, інвестиції в цінні папери, основні засоби банку і нематеріальні ресурси.

До первинних резервів належать активи, які в будь – який час можуть бути використані банком для видачі вкладів та здійснення поточних платежів. До цієї групи активів належать:

- Банкноти і монети в касі банку;
- Платіжні документи в процесі інкасування;
- Кошти на кореспондентських рахунках у центральному банку;
- Кошти на кореспондентських рахунках у комерційних банках;
- Обов’язкові мінімальні резерви.

Планування руху готівки в касі банку, вибір джерел її поповнення є одним із найважливіших завдань, яке розв’язують при управлінні активами банку. Це потребує організації постійної роботи з клієнтурою щодо інкасування грошового виторгу, укладання

договорів з національними і комерційними банками, щодо інкасування коштів з метою забезпечення переведення банківської готівки в безготівкові кошти на його кореспондентських рахунках.

За правилами, встановленими Національним банком України, комерційні банки зобов'язані зберігати мінімальні резерви на своїх рахунках у НБУ. Таким чином, сума коштів комерційного банку на даному кореспондентському рахунку не може бути нижчою за відповідний норматив, встановлений цим органом контролю.

Робота щодо відкриття і ведення кореспондентських рахунків і іноземній валюті в комерційних банках (відкриття кореспондентських рахунків у національній валюті в комерційних банках заборонено Національним банком України) є важливою частиною роботи з управління первинними резервами українських комерційних банків, їй передують аналіз грошових потоків клієнттури комерційного банку в іноземній валюті, а також аналіз балансів та фінансового стану банків – кореспондентів. Таких рахунків має бути достатньо для швидкого проведення розрахунків за дорученням клієнтів банку, а також проведення власне банківських операцій у відповідній валюті.

1.4. Методи управління активами та пасивами у банку.

За сучасних умов розвитку банківської діяльності головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків та отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників та підтримання життєдіяльності банку. Успішне вирішення цієї складної проблеми потребує використання багатьох методів, прийомів, способів, систем та розробки нових підходів до управління активами і пасивами банку.

Діяльність щодо управління активами і пасивами належить до числа стратегічних планів комерційного банку. При цьому визначаються довгострокові завдання, шляхи розвитку банку, а також комплекс заходів щодо їх реалізації.

Завдання визначають вихідні підходи до розвитку банку. Як комерційне підприємство банк повинен орієнтуватися на таку діяльність, яка приносить йому прибуток. А величина прибутку

залежить від обсягу та структури активів і пасивів, обсягу прибутків та витрат, ефективності діяльності банку.

Завдання банку щодо управління активами і пасивами, зазвичай пов'язуються також із стабільною базою доходів, а це передбачає акцент на розвиток традиційних послуг банку, на довгострокове і комплексне обслуговування клієнтів.

Довгострокові завдання управління банком включають орієнтацію на забезпечення його надійності і стабільності як умов довіри вкладників до банку.

Поряд з економічними завданнями, що стоять перед управлінням банком, важливе значення має місце даного банку в розв'язанні загальногосподарських завдань. Банк об'єктивно необхідний для розвитку економіки і є важливою його складовою. Тільки за умови активної участі в економічних процесах банк може розвиватися зовнішньо і внутрішньо. Мається на увазі стимулювання росту виробництва та обіг створеного продукту, сприяння підтриманню стабільності грошової одиниці.

Управління активами й пасивами та його результати мають відповідати певним вимогам. Ці вимоги накладають відбиток на саме управління і повинні обов'язково виконуватися на кожному етапі. Визначимо найважливіші принципи управління активами й пасивами.

1. Управління активами і пасивами має базуватися на державному підході при оцінюванні економічних процесів, явищ, результатів діяльності. Інакше кажучи, при управлінні активами і пасивами необхідно враховувати відповідність державній економічній, соціальній, екологічній, міжнародній політиці та законодавству.

2. Управління повинно мати науковий характер, тобто ґрунтуватися на положеннях діалектичної теорії пізнання, враховувати вимоги економічних законів розвитку, використовувати досягнення НТП і передового досвіду, новітні методи економічних досліджень.

3. Управління має бути комплексним. Комплексність управління вимагає охоплення всіх ланок і сторін діяльності, всебічного вивчення причинних залежностей у діяльності банку.

4. Однією з вимог до управління є забезпечення системного підходу, коли кожний об'єкт, який досліджується розглядається як

складна динамічна система, що включає низку певним чином пов'язаних між собою елементів і зовнішнім оточенням. Вивчення кожного об'єкта має здійснюватися з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежності та взаємо підпорядкованості його окремих елементів.

5. Управління активами і пасивами має бути об'єктивним, конкретним і точним. Воно має будуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки мають бути обґрунтовані точними аналітичними розрахунками. З цієї вимоги випливає необхідність постійного вдосконалення процесу збору та обробки інформації з метою підвищення точності і достовірності розрахунків.

6. Управління покликане бути дійовим, активно впливати на процес діяльності банку та його результати, своєчасно виявляючи недоліки, прорахунки, помилки в роботі.

7. Управління активами і пасивами має провадитися за планом, систематично, а не час від часу. З цієї вимоги випливає необхідність планування управлінської роботи в банку, розподіл обов'язків щодо її виконання між виконавцями і контроль за її виконанням.

8. Єдність стратегічного і тактичного планування означає відповідність тактичних планів стратегічним цілям з метою забезпечення безперервності процесу.

9. Управління має бути оперативним. Оперативність означає вміння швидко й чітко оцінювати ситуації, приймати управлінські рішення і втілювати їх у життя.

10. Моральне і матеріальне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена зокрема – умова досягнення високих результатів діяльності банку.

11. Один з принципів управління – демократизм. Передбачає участь у процесі управління широкого кола співробітників банку, що забезпечує більш повне виявлення передового досвіду і використання ресурсного потенціалу банку.

12. Управління має бути ефективним, тобто витрати на утримання управлінського персоналу мають давати багаторазовий ефект.

Таким чином, основними принципами управління активами і пасивами є науковість, комплексність, системність, об'єктивність, зацікавленість, демократизм, ефективність. Ними необхідність керуватися при управлінні активами і пасивами на будь – якому рівні.

Різні активи банку характеризуються різним рівнем прибутку, який вони дають. При цьому чим вищий рівень ліквідності активу, тим меншою мірою він є прибутковим. Найбільший прибуток банкам дають активи у формі довгострокових кредитів та інвестицій у цінні папери. Такі активи, як правило, відрізняються високим ступенем ризику.

Залежно від характеру джерел коштів усі пасиви банку розрізняються за термінами залучення і вартістю. Від вартості й термінів залучення коштів залежить спроможність банку забезпечити їхнє раціональне розміщення і врешті – решт прийнятий дохід акціонерам банку. Основним джерелом коштів банку, як правило, є депозити фізичних та юридичних осіб, а крім того кошти центральних банків, кредити, залучені в інших комерційних банків, розміщені на ринку облігаційні позики.

Сутність активів та пасивів банків обумовлюється їхньою роллю в економіці як фінансових посередників, що акумулюють тимчасово вільні кошти суб'єктів господарської діяльності і розміщують їх на умовах повернення, строковості і платності в тих суб'єктів господарства, які потребують цього для забезпечення виробничого процесу. Основними завданнями сучасного комерційного банку є надання різноманітних видів позик своїм клієнтам, для чого є необхідним залучення коштів із різних джерел на відповідні терміни; здійснення розрахунково – касового обслуговування клієнтів і проведення платежів; здійснення операцій з купівлі та продажу валютних коштів як дорученням клієнтів, так і за власний рахунок.

Залежно від стратегічних завдань банку та обраного ним кола клієнтури керівництво комерційного банку визначає оптимальну для нього структуру активів і пасивів. Процесу управління активами і пасивами передують впорядкування стратегічного плану банку, в якому визначаються основні сектори фінансового ринку, де буде працювати банк, а також основні показники його діяльності у плановому періоді. Стратегія банку визначається його акціонерами. На її основі будується фінансова модель банку, тобто оптимальний для

досягнення стратегічних цілей плановий баланс, який затверджується правлінням банку. При організації управління активами і пасивами їхня структура приводиться у відповідність до запланованої.

Для здійснення управління активами і пасивами та впровадження методик управління в банку створюється спеціальний орган – комітет з питань управління активами і пасивами. Його завданнями є розробка методик та регламентів, що реалізують функцію управління активами і пасивами, а також здійснення моніторингу і контролю за реалізацією зазначеної функції. До складу комітету, як правило, входять керівники структурних підрозділів банку, безпосередньо відповідальні за проведення активних і пасивних операцій: начальник кредитного управління, начальник управління цінних паперів, начальник управління шилінгу, скарбник або начальник економічного управління, головний бухгалтер, керівники найбільших філій.

Комітет з питань управління активами і пасивами розробляє методики і регламенти, що стосуються управління ризиками, провадить моніторинг та аналіз ефективності роботи банку; встановлює процентні ставки по депозитах і кредитах; стежить за дотриманням нормативів, установлених Національним банком; провадить аналіз короткострокових прогнозів за джерелами і напрямками використання коштів; розглядає та аналізує звітність про відповідність фактично встановлених процентних ставок, установлює ліміти на окремі види активів і стежить за їхнім дотриманням.

Тема 2. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В БАНКУ.

2.1. Конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг.

Першим, вихідним моментом, обов'язковим для функціонування ринку, є наявність клієнта з його потребами і продукту (послуги), властивості якого дають змогу їх задовольняти. Це необхідна умова комерційного контакту.

Дослідження клієнтів містить:

- Дослідження і сегментування клієнтури (ринку);
- Дослідження потреб;
- Дослідження каналів розподілу продуктів та послуг.

Сегментування здійснюється для складання планів робіт по залученню населення та корпоративних клієнтів на обслуговування. Сегментування дає змогу, сфокусувавшись на окремій групі клієнтів, точно визначити потреби клієнтів, ефективні канали доступу, прийняті рекламоносії очікуваний обсяг залучень.

При дослідженні групи клієнтів виявляються їхні реальні потреби в банківських послугах і ті продукти, що їх задовольняють.

Компонентами маркетингових робіт, пов'язаних із продуктами і технологіями банку є:

- Дослідження продуктів (якість, кількість, задоволеність) і каналів розподілу продуктів та послуг;
- Розробка і вдосконалення продуктів та послуг.

Дослідження можливих каналів розподілу послуг банку дає відповідь на запитання: де і як клієнт одержує банківську послугу? В сучасному банку таких каналів досить багато. Це може бути офіс банку, телефон, банкомат, система „клієнт – банк”, банківський персональний менеджер тощо.

Основні параметри **дослідження сили банку**:

- Показники діяльності
- Операції
- Системи
- Кадри
- Маркетинг
- Імідж
- Філії
- Асортимент продуктів

Дослідження **чинників зовнішнього середовища**. До основних чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність банку, належать:

- Демографія
- Економіка
- Політика
- Юридична система
- Нагляд
- Технологія
- Соціально – культурні чинники

- Зовнішнє середовище

Для з'ясування позиції банку на ринку проводиться аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні і слабкі сторони банку, можливості і загрози від зовнішніх сил). Якщо сильні сторони банку потрапляють на уразливі місця конкурентів, то тим самим визначається напрямок, за яким варто розширювати свою частку ринку.

Модель конкурентоспроможності (модель „П'яти сил”) дає змогу враховувати такі чинники:

- „переговорну силу” вкладників депозитів;
- „переговорну силу” користувачів кредитів;
- продукти – замінники;
- бар'єр входу на ринок нових конкурентів;
- бар'єр виходу з ринку конкурентів.

На конкретне середовище впливають різноманітні організації, що співпрацюють між собою: рекламні агентства, консалтингові фірми, консультанти, банки-кореспонденти, ЗМІ, торгові дома й асоціації, зарубіжні представництва.

У період становлення банківської системи велике значення має облік нетрадиційних конкурентів банків: страхових компаній, інвестиційних фондів тощо. Постійно складаються : список „проблемних” банків; список банків, які активно діють у регіонах впливу банку; список банків близьких за галузями, стратегію розвитку і формами роботи.

Відстежування банків-конкурентів здійснюється шляхом ведення бази даних щодо банків, особливо перших тридцяти. Основні параметри, за яких провадиться моніторинг конкуруючих банків, такі:

- рейтингові показники;
- коротка історія;
- адреси, телефони, акціонери, Правління;
- ліцензії, статус агента й уповноваженого, участь в асоціаціях;
- галузева орієнтація;
- географія роботи (філіальна мережа);
- стратегія розвитку;
- банківська продукція; технології (карти, банкомати, інформаційні технології);

- штат (кадри);
- підрозділ маркетингу і стратегічної інформації, підрозділ персональних менеджерів (співвідпорядкованість, штат, якісний склад, продукція);
- рекламна активність (бюджет, інтенсивність і тип реклами, кампанії, спонсорство);
- клієнтура (характер, значні клієнти);
- особливі примітки.

Проведення вказаних досліджень дає широкую картину ринкового поля, а також намітки можливих стратегій розвитку бізнесу.

2.2. Стратегія банку щодо продажу банківських продуктів.

Перше най важливе рішення при формуванні маркетингової стратегії – це вибір між ціновим лідерством у якості.

Друге рішення полягає у виборі ринкової орієнтації на всіх чи на частину клієнтів і далі – на всі чи на частину їхніх потреб.

Стратегія банку щодо просування продукту на ринку визначається співвідношенням характеристик ринку і продукту.

Систематичне вивчення конкурентів дає змогу:

- адекватніше оцінювати власні успіхи;
- легше визначити пріоритетні напрямки використання ресурсів;
- оперативно реагувати на заходи з їхнього боку;
- зміцнювати банківські позиції на ринку в рамках „наступальної” стратегії.

У поєднанні з рішенням про вибір стратегії слід розглядати сегментацію ринку як одне з найважливіших рішень, оскільки воно означає, де, як і за допомогою чого банк має намір конкурувати з іншими.

Частиною опису сегмента може бути „портрет споживача”, складений, якщо йдеться про фізичних осіб, на підставі таких даних:

- тип клієнта (вік, сімейний стан, рівень освіти, місце проживання);
- основні чинники, що впливають на позитивне рішення про одержання послуги;

- рівень доходу потенційних клієнтів;
- де і на що вони витрачають гроші;
- найдієвіше форми просування продукту (реклами і пропаганди).

Переваги сегментації полягають у:

- використанні спеціальних периферійних чинників (систем пільг) щодо окремих цільових груп, внаслідок чого ускладнюється проникнення конкурентів на даний ринок;
- довгостроковому тісному зв'язку з клієнтом;
- збільшенні прибутку (наприклад, шляхом скорочення витрат на маркетинг у зв'язку з концентрованою обробкою клієнтури) або зниженні накладних витрат на рекламу.

У банківській практиці можлива сегментація за групами споживачів і за характером запропонованих послуг.

Великі групи клієнтів складають корпорації, фізичні особи, кредитно-фінансові установи, урядові установи. Кожна з цих груп за допомогою певних критеріїв розбивається на велику кількість вузьких сегментів.

Сегментація індивідуальних клієнтів найчастіше провадиться з урахуванням географічних, психологічних і демографічних чинників.

Важливим розділом маркетингових робіт є розробка банківських продуктів. Необхідно розрізняти три ситуації:

- удосконалення існуючого продукту (послуги);
- розробка і впровадження нового для банку, але відомого на ринку продукту;
- розробка нового для ринку продукту.

У найпростішому випадку „новизна” може полягати у зміні назви існуючого продукту. Практика показує, що вдосконалення вже запропонованого продукту, як правило, є найкращим способом модернізації продуктового ряду банку. При цьому вдається уникнути ризику неприйняття продукту ринком, а також видатків, пов'язаних із розробкою продукту, з надто дорогим запровадженням його на ринок. Звичайно вдосконалення дає змогу підвищити доходи банку без втрати своєї частки на ринку. Розробка нового продукту – найтрудомісткіший варіант, проте він обіцяє одержання вирішальної конкурентної переваги. Якщо продукт відповідає сформованим потребам клієнтів, то можливе одержання надприбутку („знімання

вершків”). Новий продукт може й не дати банкові доходів, але сприятиме нарощуванню технологічного потенціалу як складової частини „сили банку”.

На етапі розробки концепції намагаються одержати якнайбільше ідей і пропозицій по нових продуктах, джерелами яких можуть бути працівники банку, клієнти та відвідувачі, маркетингові дослідження, продукти інших банків тощо.

2.3. Комунікації банківських продуктів та їх збут.

Персональні продажі інформують клієнтів про банківські продукти і є одним із методів просування банківської продукції нарівні з рекламою ПР.

Після складання списку потенційних клієнтів слід розпочати процес накопичення повнішої інформації про кожного клієнта – провести „перед контактне планування”. Основними позиціями досє можуть бути: назва й адреса фірми, її історія, структура керівних органів, гадані й напевно відомі потреби, банки, в яких обслуговується клієнт, характер бізнесу, поточні потреби. Важливо спланувати пропоновані продукти і можливий дохід від продажу.

Залучення клієнтів шляхом особистих контактів, як правило, передуює щодо створення позитивного іміджу банку за допомогою:

- розміщення реклами в засобах масової інформації;
- розміщення зовнішньої реклами (щити тощо);
- виготовлення поліграфічних рекламних матеріалів (буклетів, візиток тощо);
- різноманітних заходів ПР (зв’язків із громадськістю).

Управління процесом формування клієнтської бази передбачає постійний контроль за її станом – моніторинг клієнтури. Оскільки характер послуг та операції клієнтів-юридичних осіб і клієнтів-фізичних осіб суттєво відрізняються, моніторинг показників клієнтури цих категорій слід проводити окремо. До числа показників, які необхідно простежувати, входять:

- загальна кількість клієнтів;
- сума коштів на клієнтських рахунках;
- кількість відкритих і закритих за звітний період (звичайно один тиждень або місяць);

- розподіл клієнтських коштів за видами вкладів;
- розподіл коштів за обсягами вкладень тощо.

Успіх діяльності по залученню населення до обслуговування в банку забезпечується комплексним підходом. При плануванні програм має бути враховано безліч чинників як зовнішнього середовища (перспективні сегменти клієнтів, дії конкурентів, можливості й обмеження законодавства, звички населення тощо), так і внутрішньобанківського середовища (наявність певних послуг, їхня вартість, технічна база, готовність до змін). У роботі повинні брати участь усі підрозділи банку, що мають відношення до безпосередньої роботи з клієнтами, до розробки видів послуг та оцінки їхньої ефективності, а також ті співробітники, чий досвід і знання дають змогу виступати в ролі консультантів, експертів, викладачів, авторів публікацій. Незважаючи на те, що програми робіт із залученням корпоративних клієнтів і населення (фізичних осіб) розробляються окремо, в кожній з них повинні враховуватися моменти взаємної підтримки і доповнення.

Тема 3. БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

3.1 Основи оцінювання діяльності банку

Стан банківської діяльності як об'єкта управління характеризується:

- видами активних операцій (напрямків розміщення коштів банку) та їх структурою;
- видами пасивних операцій (джерел коштів банку) та їх структурою;
- показниками достатності капіталу і платоспроможності;
- показниками ліквідності балансу банку;
- прибутковістю банку;
- рівнем адміністративно-господарського управління (менеджменту).

Необхідно зазначити, що діяльність комерційних банків тісно пов'язана із загальним станом національної економіки, яка знаходиться в умовах коливань рівня пропозиції та попиту на банківські послуги, конкуренції, наявності ризиків тощо. У зв'язку з

цим рекомендації щодо управлінських рішень повинні базуватися на узагальненій оцінці всебічного аналізу діяльності комерційного банку.

Фінансовій стійкості комерційних банків України на сучасному етапі найчастіше загрожують такі негативні фактори:

- тривалий цілеспрямований підрив їх ділової репутації;
- недосконала система добору кадрів для комерційних банків;
- надання клієнтами недостовірної інформації;
- використання фальшивих векселів, цінних паперів і гарантійних листів;
- не повернення виданих кредитів, правова неврегульованість цієї проблеми у сфері банківської діяльності;
- недосконала оцінка кредитних ризиків;
- відсутність систематизованих даних про несумлінних позичальників;
- маніпулювання кредитними картками, банкоматами;
- шахрайське вторгнення до банківських комп'ютерних мереж;
- втрата конфіденційної інформації;
- недосконалість структур, що забезпечують внутрішню й зовнішню безпеку банківських установ.

Надійність банку визначається з урахуванням чотирьох показників:

- питомої ваги проблемних кредитів в активах банку;
- миттєвого коефіцієнта ліквідності (відношення високоліквідних активів до поточних пасивів);
- рівня лівериджу (відношення капіталу до зобов'язань);
- відношення відкритої валютної позиції до капіталу.

З результату аналізу випливає, що високий рівень проблемних кредитів є найбільш загрозливим фактором для банків.

Рівень миттєвої ліквідності відображає ступінь захищеності банку від ризику одночасної вимоги коштів клієнтами за рахунками до запитання.

Рівень лівериджу може підсилити вплив інших факторів на ступінь надійності банку, адже чим більша питома вага залученого капіталу, тим згубнішими можуть виявитися наслідки у разі виникнення загрозливих обставин і паніки серед клієнтів.

Внаслідок надмірного збільшення відкритої валютної позиції фінансове положення банку може істотно постраждати. Цей показник ретельно контролюється НБУ.

В агрегованому показнику надійності описані вище коефіцієнти вишукані таким чином, що при збільшенні першого і четвертого надійність падає – і навпаки, при збільшенні двох інших – зростає.

3.2 Критерії вибору банку

Для того щоб зробити правильний вибір, споживач банківських послуг повинен уміти орієнтуватися на ринку, зіставляти послуги різних банків з огляду на їхню ціну та якість.

Розглянемо основні мотиви, що спонукають клієнта звернутися до банківських послуг.

1. Прибуток або економія. Одержання прибутку є важливим мотивом звернення до послуг банку. Для потенційних клієнтів велике значення має рівень відсотків ставок.

2. Еластичність послуг. Особливою увагою в клієнтів користуються еластичні (гнучкі) послуги, що можуть бути пристосовані до потреб, які змінюються.

3. Якість послуг. При виборі послуг клієнт орієнтується, як правило, на ціну або вартість послуг.

4. Швидкість. Клієнт завжди зацікавлений у підвищеній швидкості надання необхідних послуг та одержанні прибутку.

5. Безпека. Клієнти серйозно зацікавлені в безпеці своїх коштів і прагнуть цілком покладатися на банк у заощадженні своїх внесків.

6. Гарантоване обслуговування.

7. Зручність. Одним з другорядних мотивів при виборі банку є організаційна зручність і/чи вигідність його місце розташування.

8. Репутація та відчутна технічна майстерність. Це один з найважливіших мотивів як при виборі банку, так і при доцільності придбання тих або інших продуктів/послуг конкурентного банку.

Для орієнтування в питаннях прибутковості, строковості, пакетного обслуговування та інших характеристик конкретних депозитних послуг, в принципі, досить вивчити рекламні пропозиції окремих банків чи проаналізувати зведені рейтинги спеціалізованих організацій (дані Асоціації українських банків, газети „Бізнес”,

вітчизняних фінансових порталів Інтернету та ін.). Найпершим кроком у цьому напрямку має бути хоча б поверхове ознайомлення з балансами обраних при попередньому відборі банків. Серед значної кількості існуючих показників фінансового здоров'я банку можна виділити основні параметри: активи, прибуток, капітал.

3.3 Рейтингові оцінки діяльності банків

Рейтинг банку – це метод порівняльної оцінки діяльності кількох банків. В основі рейтингу лежить узагальнена характеристика за певною ознакою, що дозволяє групувати банки в певній послідовності за ступенем убунання даної ознаки.

Ознака (критерій) класифікації банків може відображати окремі сторони діяльності банків (прибутковість, ліквідність, платоспроможність) чи діяльність банку в цілому (обсяг операцій, надійність, імідж).

Рейтинги банків, визначені незалежними агентствами, публікуються у відкритій пресі і дозволяють громадськості орієнтуватися при прийнятті рішень на грошовому ринку.

Міжнародна практика знає різні типи оцінок комерційних банків відповідно до цілей, які стоять перед ними.

Найбільш поширеними є два типи: оцінка кількісних, (об'ємних) показників та оцінка якісних показників, які характеризують надійність комерційних банків. Обидва різновиди оцінок правомірні, вони виконують властиві їм функції, а в їхній основі лежать різні критерії та показники.

Оцінка кількісних, об'ємних показників має на меті визначити масштаби розвитку діяльності окремих банків, а також ступінь розвитку всієї банківської системи.

Якісні ж показники покликані висвітлити насамперед професійність менеджменту комерційного банку. Значна питома вага якісних показників міститься у визначенні надійності банку.

Національний банк України для оцінювання діяльності і надійності комерційних банків використовує американську систему CAMEL, що являє собою стандартизовану рейтингову систему. Спостереження і контроль за діяльністю банків, що ґрунтуються на оцінці ризиків, інакше кажучи, рейтингова система CAMEL полягає

у визначенні загального стану банку на підставі єдиних критеріїв, які охоплюють усі сторони діяльності банку. Така єдина система рейтингу дозволяє визначити банки, в яких фінансове становище, операції або менеджмент мають недоліки, що можуть призвести до банкрутства і вимагають особливої уваги з боку органів спостереження і, якщо необхідно, втручання Національного банку України для вирішення найбільш гострих проблем.

Відповідно до цієї системи діяльність комерційного банку оцінюється за

п'ятибальною системою. Найбільш надійні банки одержують оцінку – 1, а банки. Близькі до банкрутства – 5. Критерії надійності комерційного банку:

C – (capital adequacy) достатність капіталу – система дає оцінку розміру капіталу банку з погляду його достатності для захисту інтересів вкладників;

A – (asset quality) якість активів – система визначає можливість повернення активів і за балансових статей, а також вплив проблемних кредитів на загальне фінансове положення банку;

M – (management) менеджмент – система дає оцінку методам управління банком з урахуванням ефективності його діяльності встановленого порядку роботи, методів контролю та виконання встановлених законом правил;

E – (earnings) прибутковість – знаходження або рентабельність – система оцінює рентабельність банку з погляду достатності його прибутків для перспектив розширення банківської діяльності;

L - (liquidity) ліквідність – система визначає рівень ліквідності банку з погляду її достатності для виконання як звичайних, так і непередбачених зобов'язань.

Достатність капіталу. Перший критерій, який використовується при аналізі надійності комерційного банку – достатність його капіталу. Власний капітал банку розглядається як головне джерело захисту внесків юридичних та фізичних осіб.

Якість активів. Другий критерій оцінки надійності комерційного банку – якість активів. Завдання такої оцінки – визначення індивідуального ризику активів конкретного банку.

Менеджмент. Для визначення рейтингу менеджменту потрібно враховувати такі фактори:

- розуміння ризиків, які викликані діяльністю банку та економічним середовищем;
- результати фінансової діяльності банку: стан якості активів, достатності капіталу, надходжень та ліквідність;
- підготовка і впровадження планів, положень, методів роботи заходів контролю з усіх основних напрямків діяльності банку;
- функціонування внутрішнього і зовнішнього аудиту та відповідність аудиторської діяльності вимогам банку;
- виконання вимог чинного законодавства і нормативних актів Національного банку України;
- ставлення до самокредитування и кредитування інсайдерів;
- роль та взаємодія правління банку і ради банку;
- адміністративна структура і розподіл повноважень керівництва;
- кадровий потенціал банку (розглядається компетентність співробітників, при цьому мають на увазі наявність базової фінансової освіти і досвід роботи в банку);
- система навчання персоналу (зміст програм навчання, ступінь охоплення співробітників, системність навчання);
- реагування на вказівки та рекомендації НБУ.

Прибутковість. Наступний критерій оцінки надійності комерційного банку – його прибутковість з позиції достатності для подальшого зростання банку.

Ліквідність. На ліквідність впливає ряд факторів – структура активів та пасивів, стан депозитної бази, якість управління та ін.

Для визначення рівня ліквідності необхідно враховувати такі фактори:

- обсяг та джерела ліквідних коштів (активи, що легко переводяться в готівку), які можуть бути використані для виконання поточних зобов'язань банку;
- співвідношення обсягів кредитних ресурсів та попиту на кредити (позики);
- відсоткові ставки і терміни повернення залучених та розміщених коштів;

- залучення міжбанківських кредитів для підтримки ліквідності банку;
- процеси планування, заходи контролю і спостереження за станом ліквідності банку (інформаційні системи керування).

Після всього робиться остаточний висновок про рейтинг банку в цілому. Як уже зазначалося, надійність комерційного банку оцінюється за п'ятибальною системою.

Зведений рейтинг 1: банк цілком здоровий, стійкий до зовнішніх фінансових потрясінь. Він може не змінювати системи управління, немає потреби у втручанні органів нагляду.

Зведений рейтинг 2: банк практично здоровий. Окремі недоліки істотно не впливають на його стабільність. Банк може не змінювати стилю свого управління.

Зведений рейтинг 3: наявність у банку фінансових проблем. Банк уразливий за несприятливих змін економічної ситуації. Може розоритися, якщо не вжити відповідних заходів. Для усунення недоліків необхідне втручання органів нагляду.

Зведений рейтинг 4: банк має серйозні фінансові проблеми, велика ймовірність банкрутства, необхідне втручання органів нагляду і розробка плану щодо подолання недоліків.

Зведений рейтинг 5: дуже велика ймовірність банкрутства банку найближчим часом; він не може сам вирішити власні проблеми – потрібна термінова підтримка з боку акціонерів або інших фінансових джерел. Без дієвих коригувальних заходів виникає необхідність у ліквідації, реорганізації банку або приєднанні його до більш стійкого банку.

Згідно з остаточними оцінками наглядовий орган вживає заходів щодо фінансового оздоровлення банку: збільшення резервів (якщо має місце високий ризик активів); письмова угода при заході щодо оздоровлення банку і т.н. Якщо таких заходів недостатньо, органи нагляду приступають до процедури закриття або ліквідації банку без рішення суду. Центральний (національний) банк може домовитися про придбання неплатоспроможного банку іншим банком, який бере на себе зобов'язання пере клієнтами.

ТЕМА 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Основні аспекти банківського планування

Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розроблення шляхів їх досягнення. Планування служить основою для розвитку внутрішньої системи банку з урахуванням впливу зовнішніх чинників і є однією з функцій банківського менеджменту. У процесі планування менеджмент банку має сформулювати відповіді на такі запитання: «Де перебуває банк? Де він має перебувати у майбутньому? Як досягти бажаної мети?».

Основні завдання, які необхідно вирішити у процесі розроблення плану діяльності: визначення перспективи та майбутнього профілю банку; визначення та характеристика сегментів ринку, які має намір обслуговувати банк; визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей, таких, як матеріальні, фінансові та трудові ресурси; розроблення видів послуг, фінансових продуктів і технологій, завдяки впровадженню яких банк зможе одержати бажані результати; визначення цільових рівнів прибутковості банку; створення ефективних систем контролю за виконанням планів.

Планування — це багатоступінчаста й розгалужена діяльність, яка охоплює всі аспекти організаційного та фінансового управління банком у контексті впливу зовнішнього середовища. Розроблення обґрунтованого плану неможливе без докладного аналізу фактичного становища банку та прогнозування майбутніх форм діяльності.

Аналіз основних аспектів управління з позицій сьогодення та майбутнього включає:

1) управління джерелами фінансування — методи та форми залучення депозитів; нарощування капіталу; розвиток нових видів банківських послуг та продуктів; пошук надійних джерел запозичення коштів;

2) управління комісійними операціями — рівень операційного обслуговування; консалтинг; технічні послуги; довірчі операції клієнтів;

3) управління прибутковістю банку — ефективність операційної діяльності; рівень інформаційних технологій; фінансові результати діяльності банку в цілому та окремих його підрозділів і співробітників;

4) розвиток контрольних функцій — системи внутрішнього аудиту; системи управління інформацією; організація систем контролю за ризиком кредитного та інвестиційного портфелів;

5) управління персоналом банку — підготовка кадрів; розроблення систем набору, утримання та заохочування співробітників; удосконалення організаційної структури банку;

6) управління ризиком активних операцій банку — кредитних, інвестиційних, позабалансових.

Отже, планування потребує всеохоплюючого та інтегрованого оцінювання банківської діяльності — сильних і слабких сторін, організаційної та фінансової структури, фінансових результатів, кадрової політики та контрольних функцій банку. Наступним етапом планування є розроблення коригувальних заходів, які змістили б акценти з діяльності банку як такої на результати цієї діяльності.

Для розроблення ефективного плану необхідно враховувати не лише внутрішні особливості банківської установи, а й зовнішні чинники. Зовнішнє середовище, в якому змушений працювати банк, неоднорідне і тому його потрібно оцінювати з погляду можливості впливу з боку банку.

1. Зовнішнє середовище, на яке банк не може активно впливати і має пристосовуватися:

а) політико-правова сфера — норми резервування, регулюючі процедури, податкова система, система пільг тощо;

б) соціально-культурні особливості, які притаманні кожній нації, регіону та які необхідно враховувати для успішної діяльності.

2. Зовнішнє середовище, на яке банк може вплинути, пристосуватися, змінити або обійти:

а) сфера економічних відносин — вибір партнерів, клієнтів, сегментів ринку, методів ведення конкурентної боротьби, розвиток банківських послуг та інструментів, які влаштовують банк, вихід на нові ринки тощо;

б) комунікаційно-інформаційне середовище — вибір систем та засобів зв'язку, передавання інформації, комп'ютерних систем, форм та рівнів одержання інформації.

Результатом процесу планування є створення плану як документа, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку. За змістом і формою подання плани різняться залежно від рівня планування (банк, структурний підрозділ), масштабів та потреб банку, але кожний план має включати такі компоненти:

1) докладне відображення стратегічних завдань, що постають перед банком;

2) повну характеристику банківської установи — її цілі, завдання, стан зовнішнього середовища та можливість впливу на зовнішні чинники;

3) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримання результатів;

4) визначення конкретних значень ряду фінансових показників та опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів;

5) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних, а також сфер підвищеного ризику;

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

Якість плану можна оцінити, перевібивши відповідність його розглянутим далі вимогам, що ставляться до науково обґрунтованого і документально зафіксованого плану: відповідність обраний стратегії банку; об'єктивна оцінка ситуації, що склалася; узгодження з можливостями та наявними ресурсами; відповідність стилю керівництва банком; внутрішня сумісність усіх планів; реальність; розгорнутий опис заходів та строків їх виконання; опис очікуваних результатів; наявність великого обсягу фактичного матеріалу, розрахунків, прогнозів.

Планування є складним та багатоступеневим процесом, тому розроблення планів здійснюється як на рівні банку, так і на рівні окремих його підрозділів, філій і відділень. Як правило, такі плани різняться між собою за постановленням завдань, рівнем деталізації та методами реалізації. На практиці виокремлюють три основні види

планування: стратегічне планування, тактичне планування, фінансове планування та розроблення.

4.2. Етапи процесу планування

Процес планування незалежно від виду (стратегічне, тактичне, фінансове) складається з кількох етапів.

1. Збір, оцінка та аналіз інформації, яка включає економічні, правові, соціальні та політичні чинники; перспективи росту та конкуренції на існуючих і потенційних ринках; фінансові перспективи в основних секторах економіки; слабкі та сильні сторони банку.

2. Формулювання основної мети діяльності банку та конкретних завдань, які охоплюють загальні напрямки просування на ринку, корпоративні фінансові результати, методи управління банком, пріоритетні ринки та види банківських операцій.

3. Прийняття рішення та формулювання програми дій: установлення конкретних кількісних показників — доходи, витрати, обсяг кредитів, збитки за кредитами, структура активних операцій, структура депозитної бази тощо; конкретизація шляхів їх досягнення; перелік необхідних заходів; прийняття рішень щодо придбання та використання ресурсів, розширення або зміни організаційної структури; кадрове забезпечення.

4. Документування: оформлення планів у письмовій формі в такій послідовності — стратегія, тактичний план, бюджет, повний баланс і фінансовий звіт на рівні підрозділів та банку в цілому.

5. Координування та затвердження планів: загальний огляд, переговори, координація окремих планів, затвердження плану на рівні Правління банку.

6. Контроль за виконанням планів: аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності планів; перевірка дотримання строків виконання; у разі виявлення значних розбіжностей — аналіз причин та формування коригувальних заходів; забезпечення керівництва банку інформацією про хід виконання плану та одержані результати.

Одним з видів планування в банку є складання індивідуальних планів співробітників банку. Індивідуальний план виконує кілька важливих функцій.

По-перше, за допомогою плану перед співробітником ставляться конкретні завдання, шляхи їх досягнення та терміни виконання. Це дає змогу бачити перспективу й служить стимулом для поліпшення роботи кожного фахівця банку.

По-друге, індивідуальний план дозволяє керівникові ефективніше організувати роботу колективу й контролювати виконання обов'язків кожним співробітником.

По-третє, успішне виконання індивідуального плану є підставою для матеріального заохочення фахівців та розвитку їхньої кар'єри.

Індивідуальні плани потрібно складати за участі керівника підрозділу або старшого співробітника. Обов'язковим елементом є перевірка результатів роботи та відповідність поставленим завданням. Без організації належного контролю за виконанням планів їх складання перетворюються на рутинну й непотрібну роботу.

Звичайно, саме по собі планування не зможе забезпечити успіх банку, але документально оформлений план дає відчутну користь. Точне розуміння цілей банку допомагає вибрати найефективніші напрямки діяльності, а формальне (задокументоване) планування значно зменшує ризик прийняття хибного рішення внаслідок недостовірності інформації про внутрішні і зовнішні чинники.

Серед менеджерів банків існує думка, що в умовах стрімких змін на ринку складання планів у письмовій формі не обов'язкове. Безумовно, за наявності ефективних дій на ринку неформалізований підхід може привести до успіху, але протягом нетривалого періоду. Невизначеність стратегії і тактики поведінки на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби не лише не гарантує успіху в майбутньому, а й ставить його під серйозний сумнів. Розуміючи всю важливість планування для подальшої успішної діяльності, менеджмент великих міжнародних банків значну увагу приділяє організації цього процесу як на корпоративному рівні, так і в окремих структурних підрозділах.

4.3. Організація процесу планування

В організаційній структурі банку виокремлюються центральний плановий підрозділ (управління) та планові відділи за напрямками діяльності — планування маркетингу, кредитних операцій, довірчих операцій тощо. Такий підхід дозволяє залучити до розроблення планів висококваліфікованих фахівців, консультантів, експертів, адже від рівня підготовки кадрів значною мірою залежить якість плану. Нереальний та непрофесійно складений план може заподіяти більше шкоди, ніж користі, тому важливо залучити до планування професіоналів.

Принциповою є вимога відокремленого та незалежного функціонування планового управління. Необхідно, щоб планові підрозділи не входили до складу фінансового управління, були самостійними і підпорядковувалися лише безпосередньо вищому керівництву банку (виконавчому директорові). У свою чергу, менеджмент банку має взяти на себе функцію забезпечення реалізації банківських планів. Без такої підтримки система планування не зможе довго існувати, оскільки планові підрозділи не наділені достатніми повноваженнями і засобами впливу на інші організаційні одиниці.

Одним із важливих аспектів організації процесу планування є здійснення функції моніторингу за виконанням планів. Ця проблема може вирішуватися по-різному. Одні банки передають функцію контролю за планом аудиторським підрозділам, інші - створюють з цією метою спеціальний підрозділ, який аналізує всю інформацію, інформує менеджмент про відхилення, їх причини та наслідки і безпосередньо підпорядковується вищому керівництву банку.

Отже, менеджмент банку безпосередньо не здійснює планування. Його функції зводяться до визначення пріоритетів розвитку, затвердження та контролю за виконанням стратегічних планів. Але ефект від впровадження системи банківського планування буде тільки тоді, коли вище керівництво банку почне розглядати її як необхідний елемент своєї політики.

Проте банки, які навіть за таких складних умов зважаться на перехід до системи планування, матимуть безперечні переваги, оскільки першими освоюють техніку розроблення, коригування та виконання

планів. Це дасть їм змогу на момент становлення ринкових відносин зайняти достатньо міцні позиції щодо своїх конкурентів.

Своєчасне усвідомлення необхідності планування дозволяє зробити процес упровадження безболісним та провести його з найменшими витратами коштів і часу. Проблеми організації системи планування в банку рано чи пізно постануть перед менеджментом, тому доцільно зробити це швидше, не очікуючи негативних проявів, пов'язаних з відсутністю чітко налагодженої системи. Якщо західні банкіри вчилися планувати у промисловців, то завдання вітчизняних менеджерів у цьому розумінні полегшується — вони мають змогу скористатися уже набутим у світі значним досвідом банківського планування.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ

5.1 Управління власним капіталом банку

Основні елементи власних коштів, тобто основні фонди, створені згідно із законодавством, і резерви, утворені за рахунок внутрішніх джерел з метою підтримання діяльності банку, входять до капіталу банку, якщо вони відповідають таким принципам:

- стабільність;
- субординація щодо прав кредиторів;
- відсутність фіксованих нарахунків доходів.

Під власним капіталом банку слід розуміти спеціально створювані фонди і резерви, призначені для забезпечення його економічної стабільності та погашення можливих збитків, які перебувають у користуванні банку впродовж усього періоду його функціонування. Капітал банку містить статутний капітал, резервний капітал, засновницький прибуток, нерозподілений прибуток поточного і минулого років, залишений у розпорядженні банку. резерви на покриття різноманітних ризиків і виконує низку найважливіших функцій у діяльності банку.

Власний капітал банку складається із статутного фонду, спеціальних фондів банку, загальних резервів, нерозподіленого фінансового результату минулих років, фінансового результату поточного року і фонду переоцінки основних засобів. Статутний

фонд є основним компонентом власного капіталу банку, а інші елементи в сукупності – додатковими компонентами. При цьому додатковий капітал, за міжнародними стандартами, не може перевищувати основний капітал.

Формула визначення власного капіталу банку така:

$$K = OK + ДК, \quad (5.1)$$

де K – власний капітал банку;

OK – основний капітал банку;

$ДК$ – додатковий капітал банку.

У процесі управління капіталом банку важливе значення має метод обчислення (оцінювання) величини капіталу. Розмір капіталу банку обчислюється за допомогою формули:

$$A = Z + K, \quad (5.2)$$

де A – активи;

Z – зобов'язання;

K – капітал банку. Звідси:

$$K = A - Z, \quad (5.3)$$

Власний капітал банку є тим фундаментом, на якому будується вся споруда банківських операцій. Чим міцніше фундамент, тим міцніше банк. Основними функціями власного капіталу банку є захисна, регулятивна та оперативна.

Головна функція власного капіталу банку – захисна. Це створення певного запасу міцності та відповідно зниження ризику при проведенні банківських операцій. Збільшення власного капіталу знижує ризик проведення банківських операцій.

Звідси випливає регулятивна функція власного капіталу банку, яка полягає в принципі адекватності або достатності, - обсяг власного капіталу повинен відповідати обсягу активів банку з урахуванням ступеня їх ризику.

Оперативна функція власного капіталу банку полягає в авансуванні власних коштів на придбання нерухомості, землі, обладнання, відкриття філій та інші заходи, необхідні для початку роботи банку. Ці витрати особливо важливі при організації банку,

оскільки вони дають змогу розгорнути банківські операції і розпочати залучення коштів клієнтів.

Таким чином, власний капітал має фундаментальне значення для можливостей банку.

1. Існувати взагалі. Ліцензія на здійснення банківських операцій видається національним (центральною) банком тільки за умов достатності власного капіталу.

2. Здійснювати достатній спектр банківських операцій за номенклатурою. Видання банкам ліцензій на окремі види банківських операцій (залучення депозитів від фізичних осіб, обслуговування бюджетних рахунків, операції з випуску та обігу цінних паперів, здійснення валютних операцій у повному обсязі тощо) національний (центральною) банк робить виходячи з розміру власного капіталу кожного банку.

3. Здійснення достатній за обсягом спектр банківських операцій. Чим більший власний капітал, тим більший обсяг операцій він може проводити. Отже, при постійній мережі збільшуються можливості одужання прибутку. В сучасних умовах маржа має тенденцію до зниження. Тому для забезпечення достатнього прибутку крім усього іншого необхідний достатній рівень власного капіталу.

4. Забезпечити стабільність, застрахувати себе та клієнтів від можливих втрат, більші банки можуть проводити менш ризикові операції з меншою маржею, але з більшим обсягом прибутку. Банки з невеликим капіталом схильні проводити ризикованіші операції з метою збільшення маржі. Таким чином, банки з великим капіталом стабільніші та надійніші.

Головна мета управління банківським капіталом полягає в залученні та підтримці достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності і створення захисту від ризиків. Величина капіталу визначає обсяги активних операцій банку, розмір депозитної бази, можливості запозичення коштів на фінансових ринках, максимальні розміри кредитів, величину відкритої валютної позиції та низку інших важливих показників, які істотно впливають на діяльність банку.

У банківській практиці використовуються два методи управління капіталом:

- метод внутрішніх джерел поповнення капіталу;

- метод зовнішніх джерел поповнення капіталу.

За першим методом головним джерелом зростання капіталу є нерозподілений прибуток банку. Реінвестування прибутку – найбільш прийнятна і порівняно дешева форма фінансування банку, який прагне розширити свою діяльність. Такий підхід до нарощування капітальної бази дає змогу не розширювати коло власників, а зберегти існуючу систему контролю за діяльністю банку і виключити зниження дохідності активів внаслідок збільшення їхньої кількості в обігу.

Чистий прибуток банку, що залишився в його розпорядженні після виплати податків, може бути спрямований на виконання двох основних завдань: 1) забезпечення певного рівня дивідендних виплат акціонерам; 2) достатнє фінансування діяльності банку. Отже, дивідендна політика банку справляє значний вплив на можливості розширення капітальної бази за рахунок внутрішніх джерел.

Завдання менеджмент полягає у визначенні оптимального співвідношення між величиною прибутку, що спрямовується на поповнення капіталу, розміром дивідендних виплат акціонерам банку.

Оптимальною дивідендною політикою є така, яка максимізує ринкову вартість акцій банку. Прибутковість акцій банку має бути не нижчою за прибутковість інших інвестицій з таким самим рівнем ризику.

Переваги методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

- незалежність від кон'юктури ринку;
- відсутність витрат із залучення капіталу ззовні;
- простота застосування, оскільки кошти просто переводяться з одного бухгалтерського рахунку на інший;
- відсутність загрози втрати контролю над банком з боку акціонерів.

Недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

- повне оподаткування, оскільки на поповнення капіталу спрямовується чистий прибуток після всіх податків;
- виникнення проблеми зменшення дивідендів;
- повільне нарощування капіталу.

Залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел можливе кількома способами:

- емісія акцій;
- емісія капітальних боргових зобов'язань (субординований борг);
- продаж активів та оренда нерухомості.

Найпопулярнішим зовнішнім джерелом є емісія звичайний та привілейованих акцій. Випуск та розміщення на ринку акцій банку – це найдорожчий (з точки зору вартості) спосіб нарощування капіталу банку. Така процедура пов'язана з високими витратами та супроводжується значним ризиком. Який полягає в можливості зниження прибутку на одну акцію та втрати контролю над банком з боку акціонерів. Якщо емісія значна і акціонери не в змозі викупити всі акції, то перед банком постає загроза зміни власників шляхом концентрації контрольного пакета акцій. Водночас розширення кола акціонерів створює сприятливі умови для залучення додаткових коштів у майбутньому.

Субординовані зобов'язання /тобто в разі банкрутства вони є другорядними із зобов'язаннями перед вкладниками, але мають пріоритет перед акціонерами при встановленні порядковості виплат/ менш ризиковані, аніж акції банку, тому мають нижчий рівень прибутковості, а для банку є дешевшим джерелом поповнення капіталу порівняно з емісією акцій.

Перевага методу поповнення капіталу шляхом випуску субординованих зобов'язань та цінних паперів полягає в підвищенні показників прибутковості на одну акцію та умови, що такі кошти приносять дохід, який перевищує відсоткові виплати за ними. Але такий спосіб формування капіталу зменшує стійкість банку (співвідношення власних і залучених коштів) та підвищує ризик, що може негативно вплинути на ціну акції банку.

Для вітчизняних банків емісія акції – фактично єдине джерело поповнення капіталу.

Перевагою цього способу є можливість швидко одержати значні суми коштів, а також поліпшити позиції банку щодо залучення коштів у майбутньому. Але такий підхід має низку істотних недоліків, які слід брати до уваги: 1) висока вартість; 2) труднощі, пов'язані з розміщенням акцій на ринку; 3) значне підвищення ризику зниження доходів на одну акцію; 4) послаблення контролю над банком з боку акціонерів, якщо вони не зможуть самі викупити всі

акції нової емісії. Управління власним капіталом банку передбачає такі етапи:

- Формування статутного фонду банку.
- Розподіл прибутку і формування фондів банку.
- Підтримання власного капіталу на рівні, достатньому для здійснення місії банку.

За формою власності банки на території України можуть бути із 100% українським капіталом, за участю іноземного капіталу або 100% іноземним капіталом.

Визначення форми організації банку має вирішальне значення для наступного формування статутного фонду.

5.2. Методи визначення достатності банківського капіталу

Об'єктивна потреба збільшувати капітал банку зумовлена інфляційними процесами, розширенням масштабів банківської діяльності та підвищенням рівня ризику, пов'язаного з мінливістю фінансових ринків. Через це вкладники висувають дедалі жорсткіші вимоги до розміру капіталу. Враховуючи ту важливу роль, яку банки відіграють у будь-якому суспільстві, регулюючі органи багатьох країн протягом десятиріч встановлювали мінімальні норми (стандарти) достатності капіталу. Капітал банку був і далі залишається одним з головних показників, які жорстко регулюються в кожній країні, а з 1988 року — і на міжнародному рівні.

Для реєстрації банку необхідно забезпечити мінімальний обов'язковий розмір статутного капіталу і підтримувати встановлені нормативи достатності капіталу протягом усього періоду діяльності. У банківській практиці існують різні методи визначення достатності капіталу.

Метод лівериджу

Метод лівериджу (важеля) полягає у встановленні нормативу співвідношення власних та залучених коштів банку. Наприклад, якщо співвідношення встановлено на рівні 5%, то це означає, що залучені кошти банку не можуть перевищувати капіталу більше ніж у 20 разів. До 1998 року НБУ використовував цей метод для розрахунку оціночного показника достатності капіталу банку. У США в 1983 році

норматив співвідношення власного капіталу до залучених коштів становив 3%. Метод лівериджу має такі недоліки: не проводиться диференціація між різними видами капіталу; не враховується рівень ризиковості активних операцій; не беруться до уваги позабалансові зобов'язання та пов'язаний з ними ризик.

У сучасній банківській практиці цей метод визначення достатності капіталу може паралельно з іншими методами використовуватись як допоміжний.

Метод порівняльного аналізу показників

За цим методом для оцінювання адекватності капіталу використовуються розглянуті далі показники. Зокрема: відношення сукупного капіталу до сукупних активів банку; відношення сукупного капіталу до сукупних депозитних зобов'язань; відношення сукупного капіталу до ризикових активів, розрахованих як сума всіх активів, крім готівки та державних цінних паперів.

Значення показників постійно контролюються та аналізуються регулюючими органами, але нормативи чи граничні межі не встановлюються. У процесі нагляду використовуються прийоми структурного, порівняльного та динамічного аналізу. Показники конкретного банку порівнюються з аналогічними значеннями інших банків або із середньогалузевими. Динамічний аналіз призначений для виявлення тенденцій у зміні розміру капіталу одного й того самого банку протягом деякого періоду часу.

Недоліками методу порівняльного аналізу показників адекватності капіталу є суб'єктивний характер оцінок та висновків, відсутність загальноприйнятих стандартів достатності капіталу, значна трудомісткість.

Цей метод визначення достатності капіталу застосовувався у практиці банківського нагляду США до 80-х років і виявився неефективним засобом впливу на капітал, оскільки насправді показники капіталу американських банків весь час погіршувалися протягом тривалого періоду від 30-х до 80-х років.

Метод експертних оцінок

Метод експертних оцінок адекватності капіталу базується на використанні висновків експертів про якість управління банком, рівень прибутковості та ліквідності, динаміку депозитної бази, структуру балансу, ризиковість активних операцій, регіональні

особливості ринку, на якому працює банк. Метод передбачає вивчення діяльності кожного банку в контексті конкретних ринкових умов та врахування взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників. Якщо стан ринку характеризується підвищеною ризиковістю або виявлена слабкість внутрішніх структур, то перед банком може бути поставлена вимога збільшення капіталу понад мінімальний рівень.

Метод експертних оцінок з успіхом може використовуватися для оцінювання адекватності капіталу окремих банків, але з огляду на значні розміри банківської системи країни та різноманітність ринків застосування його стає проблематичним.

Метод визначення адекватності капіталу за міжнародними стандартами – Базельська угода про конвергенцію капіталу

Починаючи з 60-х років, банківська діяльність характеризувалася виходом на міжнародні ринки та підвищенням ризиковості операцій. Невідповідність у правилах регулювання достатності капіталу банків різних країн породжувала серйозні проблеми, пов'язані із захистом інтересів клієнтів та партнерів банку.

З метою забезпечення стабільності міжнародної фінансової системи і якомога справедливої конкуренції у 1987 році Базельським комітетом регулювання банківської діяльності була прийнята угода про єдині міжнародні стандарти достатності капіталу, яка дістала назву «Базельська угода про конвергенцію капіталу». Базельський комітет складався з представників центральних банків та регулюючих органів 12 провідних індустріальних країн світу: Бельгії, Канади, Франції, Італії, Німеччини, Японії, Нідерландів, Швеції, Швейцарії, Люксембургу, Великої Британії та США. Кожна країна взяла на себе відповідальність за приведення власних вимог адекватності капіталу до міжнародних стандартів. Формально Базельська угода була схвалена в липні 1988 року і для впровадження нових методів визначення достатності капіталу передбачався перехідний період (1988 – 1992 рр.).

Базельська угода базується на визначенні структури капіталу і врахуванні кредитного ризику активів та позабалансових зобов'язань. Основні стандарти угоди єдині для всіх банківських установ, що перебувають під юрисдикцією перелічених країн, а регулюючі органи мають право самостійно встановлювати коефіцієнти ризику та

визначати деякі складові капіталу. Базельська угода відкрита для приєднання інших країн.

За Базельською угодою банківський капітал поділяється на два типи: основний капітал, або капітал першого порядку (рівня); додатковий капітал, або капітал другого порядку (рівня).

Основний капітал включає звичайні акції, безстрокові привілейовані акції, якими не передбачається накопичення дивідендів; нерозподілений прибуток; додатковий дохід у вигляді коштів акціонерів, внесених без додаткового випуску акцій; премії за акціями, якщо вони продаються з надлишком ринкової вартості порівняно з номінальною; неконтрольний пакет акцій консолідованих дочірніх компаній. Основний капітал є найстабільнішою частиною сукупного капіталу.

Додатковий капітал включає субординовані боргові зобов'язання; загальні резерви на покриття збитків за кредитами та орендою; безстрокові, довгострокові та конвертовані привілейовані акції, які дають право на накопичення дивідендів; резерви переоцінювання основних засобів, коли вони можуть бути оцінені за вищою вартістю і різниця зараховується до капіталу. Додатковий капітал є менш постійною частиною капіталу, вартість якої може змінюватися.

Складові капіталу другого порядку регулюються самостійно країнами, які підписали Базельську угоду. До розрахунку показників достатності капіталу береться фактичне значення додаткового капіталу, але сума не повинна перевищувати розміру основного капіталу. Це означає, що загальна величина додаткового капіталу може бути більшою за основний капітал, але сума перевищення не зараховується до розрахунку нормативів достатності капіталу. Крім того, жодна з форм додаткового капіталу не може становити більше ніж 50% основного. Резерви на покриття збитків за кредитами та орендою включаються до складу додаткового капіталу за умови, що вони є загальними (а не спеціальними) і становлять не більше як 25% зважених за коефіцієнтами ризику активів.

Відрахування (відвернення) складаються з інвестицій та інших вкладень у неконсолідовані дочірні підприємства, вкладень у капітальні цінні папери, інших вкладень, які регулюються органами нагляду кожної країни.

Сукупний капітал визначається як сума основного і додаткового капіталу за мінусом відрахувань.

Базельською угодою також передбачено врахування кредитного ризику, пов'язаного з різними видами активів та позабалансових зобов'язань банку. Кожен вид балансових активів банку множить на коефіцієнт ризику, який відображає ймовірність неповернення даного активу. Кожен елемент позабалансових зобов'язань конвертується в активи через перевідні коефіцієнти і також зважується на відповідний коефіцієнт ризику. Суму всіх активів та позабалансових зобов'язань з урахуванням рівня ризиків називають сукупними активами, зваженими за ризиком.

Міжнародною угодою пропонується шкала коефіцієнтів ризику, які можуть бути використані без змін або скориговані залежно від економічної ситуації конкретної країни. Наприклад, в Україні протягом останніх років коефіцієнти ризику активів змінювалися кілька разів. У 1995 році коефіцієнт ризику основних фондів банку становив 50%, а 1997 року — 100%. НБУ підвищив коефіцієнт ризику основних фондів з огляду на достатній рівень насиченості ринку нерухомості, що може супроводжуватися зниженням цін на будівлі, споруди та зменшенням їх ліквідності. Міжнародні стандарти достатності капіталу вимагають додержання мінімально допустимих нормативів основного капіталу N1 та сукупного капіталу N2.

Зв'язок капіталу та кредитного ризику зумовлений, насамперед, здатністю капіталу нейтралізувати втрати через неплатоспроможність позичальників. Але Базельською угодою не враховуються інші види ризиків, такі як відсотковий, валютний, ризик ліквідності. Тому пошук нових досконалих методів визначення адекватності капіталу триває.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ

6.1. Управління залученими коштами

Залучені кошти є найбільш вагомою частиною ресурсів банку, яка в декілька разів перевищує його власну кошти.

Сучасна банківська практика характеризується великою розмаїтістю вкладів депозитів і депозитних рахунків. Це пояснюється прагненням банків в умовах сегментованого висококонкурентного ринку найповніше задовольнити попит різних груп клієнтів на банківські послуги і залучити їхні заощадження та вільні грошові капітали на банківські рахунки. За економічним змістом депозити можна поділити на групи:

- депозити до запитання;
- строкові депозити;
- ощадні вклади;
- цінні папери.

Депозити можна також класифікувати й за іншими ознаками: за термінами, за видами вкладів, умовами вкладання і вилучення коштів, виплачуваними відсотками, можливістю одержання пільг щодо активних операцій банку тощо.

Депозити до запитання представлені різними рахунками, з яких їхні власники можуть одержувати готівку на першу вимогу шляхом виписування грошових і розрахункових документів. До депозитів до запитання в банківській практиці належать:

- кошти, які зберігаються на розрахункових і поточних рахунках державних, акціонерних підприємств, різних малих номери цінних структур;
- кошти фондів різного призначення в період їх витрачання;
- кошти в розрахунках;
- кошти місцевих бюджетів і на рахунках місцевих бюджетів;
- залишки коштів на кореспондентських рахунках інших банків.

Строкові депозити та ощадні вклади становлять найстійкішу частину депозитних ресурсів. Строкові депозити – це кошти, внесені в банк на фіксований термін. Вони поділяються на:

- власне строкові депозити;
- депозити з попереднім повідомленням про вилучення коштів.

Метою банківського менеджменту у сфері управління зобов'язаннями банку є залучення достатнього обсягу коштів з найменшими витратами для фінансування тих активних операцій, які має здійснити банк. Отже, в процесі формування фондів менеджмент

має враховувати два основні параметри управління – вартість залучених коштів та їх обсяг.

Для забезпечення бажаної структури, обсягів на рівня витрат за депозитними зобов'язаннями менеджмент використовує різні методи залучення коштів, які загалом зводяться до двох груп – цінові та нецінові методи управління залученими коштами.

Сутність цінових методів полягає у використанні відсоткової ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні кошти фізичних та юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дозволяє залучити додаткові ресурси. І навпаки, банк, перенасичений ресурсами, але обмежений декількома прибутковими напрямками їх розміщення, зберігає або навіть зменшує депозитні ставки.

Нецінові методи управління залучення коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною депозитних ставок. До таких прийомів належать реклама, поліпшений рівень обслуговування, розширення спектра пропонованих банком рахунків та послуг комплексне обслуговування, додаткову види безкоштовних послуг, розташування філій у місцях, максимально наближених до клієнта, пристосування графіка роботи до потреб клієнта тощо.

Визначення депозитної ставки. Банки встановлюють диференційовані ставки залежно від виду депозитного рахунка, строку розміщення коштів на депозиті та суми вкладу. Ціноутворення за депозитними зобов'язаннями банку базується на аналізі співвідношення між депозитною ставкою, яка відображає ринкову вартість залучення коштів та витратами банку, пов'язаними з обслуговуванням кожного виду депозитних рахунків.

На рівень депозитної ставки впливають такі чинники, як попит і пропозиція коштів на ринку, рівень ліквідності банку, структура та умови вкладу, правила обліку та оподаткування доходів тощо. Але в основу формування депозитних ставок покладено визначення базової ринкової ставки, яка показує той мінімальний рівень прибутковості, що задовольнить інвестора у разі вкладення власних коштів у конкретний банк.

На рівень депозитної ставки впливають основні чинники:

- реальні темпи економічного росту в країні;

- очікуваний рівень інфляції протягом періоду вкладання коштів;
- ризик неповернення коштів, що пов'язується з конкретною банківською установою.

За економічним змістом відсоткова ставка – це вартість (ціна) грошей протягом певного часу, яка відображає альтернативні варіанти їх розміщення та ризики. Депозитна ставка є компенсацією власникові тимчасово вільних коштів за їх використання протягом певного періоду.

Реальна відсоткова ставка для будь-яких вкладень – це ставка на майбутній період, і в момент інвестування вона не відома. Отже, розрахунки відсоткових ставок за депозитом ґрунтуються на оцінці чи прогнозі рівня реального економічного росту, який очікується на період вкладення коштів.

Розрахунки виконуються за формулою визначення майбутньої вартості грошей FV :

$$FV = PV \left[1 + \frac{r}{100} \right]^n, \quad (6.1)$$

де PV – теперішня вартість інвестицій;

r – відсоткова ставка (річна, %);

n – кількість періодів вкладення коштів (роки).

Рівень відсоткової ставки з урахуванням темпів економічного росту та інфляції називають номінальною без ризиковою ставкою. Взаємозв'язок між номінальною і реальною відсотковими ставками та рівнем очікуваної інфляції відомий як ефект Фішера. Номінальна без ризикова ставка визначається за формулою:

$$r = \left[\left(\frac{FV}{PV} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right] \times 100 \quad (6.2)$$

Одним зі факторів стабільності банківської системи є система страхування депозитів. Існування якої на рівні держави дозволяє банкам знизити премію за ризик як однієї із складових базової

депозитної ставки. У багатьох розвинутих країнах творено державну систему страхування депозитів, яка передбачає компенсацію. Певної суми депозитного вкладу вкладникові в разі банкрутства банку.

Таким чином, пошук оптимального рівня депозитної ставки – складне завдання, яке має вирішувати менеджмент кожного банку самостійно залежно від ринкової ситуації, власних потреб та можливостей. Надто низький рівень ставки призводить до відпливу депозитів банку, зменшує обсяг кредитних ресурсів, а відтак звужує можливості проведенні активних операцій та отримання прибутків. Завищення депозитної ставки тягне за собою зростання відсоткових виплат за рахунками клієнтів і за відсутності високоефективних напрямків розміщення ресурсів призводить до зменшення маржі чи навіть завдає збитків.

6.2. Управління запозиченими коштами

Традиційним джерелом формування ресурсів банку є вклади клієнтів але з розширенням банківської діяльності виникає потреба в пошуку нових шляхів зростання ресурсної бази. Якщо наявних залучених коштів недостатньо для проведення всіх активних операцій. Які має намір здійснити банк, то можна або відмовитися від операції, або запозичити ресурси на ринку. Операцію запозичення коштів називають купівлею фондів, а джерела запозичення – не депозитними зобов'язаннями банку. Особливістю запозичених коштів є те, що в процесі формування виступає банк, тоді як при створенні депозитної бази ініціатива належить клієнтам. Коли йдеться про запозичення, банк самостійно визначає. Скільки і на який період йому потрібно коштів, а в процесі залучення вкладів їх сума та строки визначаються клієнтами з огляду на власні потреби.

Серед не депозитних джерел формування банківських ресурсів найбільш поширеними на сучасному етапі є:

- отримання міжбанківських кредитів;
- рефінансування в Національному банку України;
- операції „репо”;
- емісія цінних паперів власного боргу (банківські векселі, облігації тощо).

Основним джерелом не депозитних ресурсів є операції з отримання міжбанківських позик. Ці операції надають можливість банкам з недостатнім обсягом ресурсів забезпечувати виконання резервних вимог НБУ та задовольняти потреби власних клієнтів у кредитах шляхом залучення необхідних для цього ресурсів інших комерційних банків, які мають тимчасовий надлишок коштів.

- В Україні Національний банк здійснює політику рефінансування комерційних банків через використання таких інструментів:
- рефінансування банків шляхом операцій на відкритому ринку;
- надання стабілізаційного кредиту;
- операції купівлі-продажу державних цінних паперів на відкритому ринку.

Національний банк України здійснює операції на відкритому ринку шляхом:

- проведення короткострокового рефінансування банків;
- проведення середньострокового рефінансування банків;
- надання кредитів „overnight”;
- купівлі/продажу державних цінних паперів.

НБУ здійснює рефінансування банків шляхом операцій на відкритому ринку тільки під забезпечення державних цінних паперів, векселів, суб'єктів господарської діяльності та векселів Державного казначейства, що враховані банком.

Кредит „overnight” – це кредит у межах обумовленого ліміту та визначеної відсоткової ставки, який надано Національним банком за постійно діючою лінією рефінансування строком на один день під забезпечення державних цінних паперів.

Стабілізаційний кредит – це кредит Національного банку, що може надаватися банку для забезпечення його ліквідності на визначений (Правлінням НБУ) строк.

Короткострокове рефінансування шляхом операцій на відкритому ринку здійснюється на строк до 14 днів, середньострокове – до 6 місяців. Ці види рефінансування провадяться через кількісний або відсотковий тендер.

Кількісний тендер – тендер, на якому НБУ наперед установлює ціну (відсоткову ставку), за якою банки можуть одержати кредит шляхом рефінансування.

Відсотковий тендер – тендер, на якому банки у своїх заявках до Національного банку крім суми очікуваного кредиту пропонують ціну (відсоткову ставку), за якою вони погоджуються отримати кредит від НБУ шляхом рефінансування.

Банківський вексель – це цінний папір, у якому міститься безумовне грошове зобов'язання банку про сплату зазначеної у векселі суми векселедержателю у вказаному місці та у встановлений термін.

Фінансові векселі банків є досить привабливим інструментом внаслідок їх високої ліквідності та надійності. Вони вільно обертаються на фінансовому ринку, можуть використовуватися як застава, засіб розрахунку за продукцію та послуги, просто як джерело отримання доходу у вигляді банківських відсотків. Вексель може легко та швидко змінювати свого власника за допомогою індосаменту, тобто здійснення передаточного надпису на його звороті.

Облігації банку – це цінний папір, який надає його власнику право отримати в певний термін кошти розміром у номінальну вартість облігації з відповідними відсотковою платою (якщо облігація купонна) чи без неї (якщо - безкупонна).

За своєю сутністю, призначенням і особливостями випуску та обігу облігація схожа на банківський сертифікат.

Особливості процесу управління запозиченими джерелами коштів. На вибір не депозитних джерел банку впливають такі чинники:

- відносна вартість конкретного джерела;
- граничні строки погашення;
- рівень надійності джерела;
- правила та обмеження щодо використання;
- доступність;
- кредитні можливості банку позичальника – розмір капіталу, рейтинг, можливості реалізації комерційних паперів тощо.

Процес управління запозиченими коштами має певні особливості, виходячи з яких, менеджери формують стратегію управління ресурсами.

1. Гнучкість управління – в будь-який момент часу можна чітко визначити, скільки і на який період необхідно банку запозичити

коштів. Потреба в не депозитних джерелах розраховується як різниця між вихідними та вхідними грошовими потоками банку, врахуванням як реальних, так і очікуваних значень.

2. Висока чутливість до змін ринкової ставки – позики здебільшого надаються під плаваючу ставку або короткі періоди часу.

3. Короткостроковий характер операцій запозичення – найпопулярнішими є односторонні позики та позики зі строками погашення до двох тижнів.

4. Неможливість застосування нецінових методів управління, оскільки ставку за позикою встановлює кредитор.

Пасивні операції виступають ключовим елементом управління банківською діяльністю, оскільки без якісного формування ресурсної бази банку неможливо забезпечити потрібну ефективність проведення активних операцій.

У цілому ж головне завдання. Що стоїть перед комерційним банком при здійсненні ним пасивних операцій, може бути сформульовано так: „Ресурсів у кожний конкретний момент часу має бути не просто в достатній кількості, а рівно стільки, скільки необхідно для забезпечення активних операцій”.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ.

7.1. Керування активами

Важливим компонентом банківського менеджменту є управління активами, суть якого полягає у формуванні стратегії і здійсненні заходів, що змінюють структуру балансу банку за рахунок власних і залучених коштів. У процесі його здійснення переважно зважається подвійне завдання: забезпечення прибутковості роботи за умови дотримання зовнішніх нормативів і внутрішніх стандартів ліквідності й ризиків. Існує два підходи у керуванні активами:

1. Метод, що ґрунтується на кредитному потенціалі. На його основі всі ресурси поєднують у загальний фонд, що розподіляється між визначеними, найкращими за рядом критеріїв на даний момент часу, видами активів. Кредитний потенціал комерційного банку

визначається величиною залучених власних коштів, за винятком обов'язкових резервів. Отже, у випадку використання даного підходу для конкретної активної операції немає значення, з якого джерела надійшли кошти, поки їх розміщення сприяє досягненню поставлених цілей. При цьому не враховуються розбіжності вимог ліквідності щодо складених джерел засобу.

2. Підхід, що ґрунтується на розподілі активів конверсії (перетворення) ресурсів. Конверсія ресурсів свідчить, що обсяг необхідних банку ліквідних коштів залежить від джерел залучення. Таким чином, починається спроба розмежування джерел надходження коштів відповідно до норм обов'язкових резервів і швидкості їх обороту. Головна перевага даного підходу - зменшення частини ліквідних активів і вкладання додаткових засобів у позички й інвестиції.

Головні недоліки обох підходів:

концентрування уваги на ліквідності за рахунок обов'язкових резервів і можливого вилучення внесків, менший облік ефективного задоволення заявок клієнтів на кредити;

орієнтування на середній, а не на граничні чи близькі до них рівні ліквідності.

Важливим завданням управління активами є диверсифікованість, тобто пошук раціональної структури керованих активів, що забезпечує найменші втрати за рахунок зниження їхньої чи вартості розміру доходів.

7.2. Управління пасивами

Банківські ресурси формуються здебільшого внаслідок пасивних операцій, тому керуванню пасивами повинна приділятися відповідна увага. Ці операції здійснюють у формі відрахувань від прибутку банку чи формування збільшення фондів, кредитів від інших фінансових інститутів, різних видів депозитів і т.п.

У процесі менеджменту вирішують такі завдання:

- мінімізації ресурсів, що не дають доходу (за винятком обов'язкових резервів);

- використання джерел, які оптимізують витрати на залучення коштів, тобто одержання прибутку за рахунок дешевих ресурсів;

- забезпечення раціональних співвідношень між обсягами депозитних, позичкових і власних коштів з метою виконання зобов'язань перед клієнтами, розвитку активних операцій, забезпечення стабільності в операціях із підвищеним ризиком.

Головна мета - підвищення ефективності управління пасивами - установлення контролю над джерелами ресурсів банку. Основними важелями управління є розміри відсоткових ставок, пропонованих депозиторам і кредиторам.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

8.1 Умови надання кредитів та їхні види

Основною умовою надання кредиту є реальна можливість клієнта по ревноти кредит і сплатити проценти за його користування.

Кредитування здійснюється на принципах: строковості, поворотності, платності, забезпеченості, цільового використання.

Кредити надаються в національній валюті та іноземних валютах (долари США, ЄВРО).

Кредити не надаються для погашення прострочених заборгованостей, на формування і поповнення статутних фондів, викуп акцій банку.

Клієнт для отримання кредиту або іншого кредитного продукту складає і подає заяву на отримання кредиту (додаток 1) за встановленою банком формою разом із додатками.

Додатками до заяви на отримання кредиту є наступні документи:

1. Фінансово-економічна документація, що характеризує фінансовий стан та господарську діяльність позичальника за останні 2-3 роки (поквартально):

- баланс;
- звіт про прибутки і збитки;
- звіт про фінансово-майновий стан;
- декларація про прибуток.

2. Інформація про рух коштів за останній рік (помісячно).

3. Техніко-економічне обґрунтування пропонованого до кредитування заходу (додаток 2).

4. Контракт/ти (договір, угода), для виконання якого необхідний кредит.

5. Пропозиції щодо забезпечення зобов'язань перед банком, які виникнуть у майбутньому:

- документи про право власності на майно, що пропонується в заставу;
- документи про право розпорядження майном та межі повноважень посадових осіб у прийнятті рішень щодо надання забезпечення;
- документи про вартість забезпечення (довідка БТІ, оцінка експерта, документи на придбання).
- Нотаріально завірена копія юридичної справи:
- Статут;
- Установча угода;
- Довідка про державну реєстрацію, перереєстрацію;
- Довідка про реєстрацію в органах статистики;
- Довідка ДПІ про взяття на облік;
- Картка зразків підписів;
- Копія паспортів осіб, які мають право першого і другого підпису (з сторінок, де зазначено дату та місце народження, ким виданий паспорт, місце прописки).

6. Дозвіл уповноваженого органу управління позичальника на залучення кредиту Банку та надання забезпечення. Цей документ повинен містити:

- назву банку, кредит якого залучається і сума кредиту;
- найменування та суму забезпечення, що надається;
- прізвище, ім'я по-батькові і посаду особи, уповноваженої на підписання кредитного договору та договорів по забезпеченню.

7. За наявності зобов'язань перед іншими банками за кредитами (гарантіями) – інформацію про стан цих зобов'язань:

- довідку банку, який надав кредит (гарантію) про суми заборгованості за основним боргом, відсотками (пенею, іншими штрафними санкціями) і про своєчасність виконання

Клієнтом своїх зобов'язань перед банком; про об'єкт кредитування (гарантії), форму забезпечення; про термін повернення всієї наявної на дату звернення заборгованості перед банком;

- Кредитний договір (Договір про надання гарантії).

8. Документи, що характеризують юридичний статус, фінансово-економічний стан та господарську діяльність Гаранта (Поручителя), якщо ним надається забезпечення зобов'язань позичальника перед Банком.

У забезпечення виконання зобов'язань перед Банком можуть прийматися такі види забезпечення:

- застава рухомого і нерухомого майна;
- застава майнових прав;
- застава коштів, розміщених у банках (депозитні вклади, кошти на поточних рахунках);
- застава цінних паперів;
- поручительства (гарантії) як фізичних, так і юридичних осіб, банків, фінансових установ, уряду.

Овердрафт – вид короткострокового кредитування, який надається банком клієнту на покриття тимчасової нестачі обігових коштів для проведення поточних розрахунків. Кредит надається суб'єктам господарської діяльності, який має відкритий рахунок у банку не менше певного строку і постійно проводить операції по рахунку; фінансовий стан якого знаходиться на високому рівні; відповідає певним критеріям, визначеним банком; постійно і своєчасно сплачує будь-які свої зобов'язання; здатний у повному обсязі у визначений угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями.

Надання кредиту „овердрафт” здійснюється шляхом оплати платіжних документів понад залишок на поточному рахунку клієнта в межах заздалегідь обумовленої суми. Погашення кредиту здійснюється за рахунок усіх коштів, які надходять на поточний рахунок клієнта-позичальника, максимальний термін надання кредиту як правило, 12 місяців.

Перевагами для клієнта є можливість оперативно отримати кошти для фінансування поточних потреб понад залишок коштів на

поточному рахунку, клієнт сплачує відсотки за кредит тільки в тому разі, якщо виплати грошових коштів перевищують надходження.

Встановлення розміру відсотків за користування кредитом здійснюється з урахуванням мінімальних відсоткових ставок і залежить від:

- суми кредиту;
- об'єкту і терміну кредитування;
- фінансового становища клієнта;
- вартості кредитних ресурсів.

Кредит на поповнення обігових коштів надається для фінансування поточної господарської діяльності клієнта (закупівлі сировини, матеріалів для виробництва продукції, товарів для наступного їх продажу тощо).

Кредит надається суб'єкту господарської діяльності, який постійно і своєчасно сплачує будь-які свої зобов'язання; здатний у повному обсязі у визначений термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями; залежно від потреб клієнта видача кредиту може здійснюватися одноразово всією сумою або частинами згідно з графіком; кредит на поповнення обігових коштів надається як у національній, так і в іноземній валюті; термін кредитування – до 1 року; сплата відсотків за користування кредитом здійснюється щомісячно за фактичну кількість днів користування кредитом; погашення кредиту здійснюється згідно із затвердженим графіком, рівними частинами (щомісяця, щоквартально тощо), з відстрочкою погашення протягом певного періоду, одним внеском у кінці терміну, достроково за бажанням клієнта. Перевагою для клієнта є можливість отримати кошти для фінансування поточних потреб.

Кредитна лінія – вид кредитування, який здійснюється шляхом надання протягом певного періоду окремих кредитів у розмірах, заздалегідь обумовлених угодою, без проведення додаткових спеціальних переговорів.

Кредитна лінія надається суб'єктові господарської діяльності, який має рахунок у банку і відповідає певним критеріям, визначеним банком; постійно і своєчасно сплачує будь-які свої зобов'язання; здатний у повному обсязі у визначений термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями.

Виділяють такі види кредитних ліній:

- не поновлювальну – в межах встановленого банком ліміту по лінії клієнт отримує кредити на певну передбачену договором суму за кредитною лінією;
- поновлювальну – в межах встановленого банком ліміту по лінії клієнт отримує кредити, а погашення частини або всіх раніше отриманих кредитів дає можливість отримання кредитів у межах діючого ліміту за кредитною лінією і на визначених договором умовах.

Ліміт по лінії – визначена кредитним договором максимально можлива сума всіх отриманих по лінії та непогашених зобов'язань позичальника.

У межах встановленого ліміту за кредитною лінією банк може здійснювати для клієнта. Крім надання кредитів, такі кредитні операції:

- видачу банківських гарантій;
- відкриття акредитивів без грошового покриття;
- авалювання векселів;
- овердрафт.

Перевагами для клієнта є можливість неодноразово проводити різноманітні кредитні операції, оформлення забезпечення здійснюється лише один раз – при відкритті кредитної лінії, можливість отримати широкий спектр кредитних операцій.

Встановлення розміру відсотків здійснюється банком з урахуванням мінімальних відсоткових ставок і залежить від суми кредиту, об'єкта і терміну кредитування, фінансового становища позичальника, вартості кредитних ресурсів.

Інвестиційний кредит надається на ведення будівництва та реконструкції, модернізації та закупівлю обладнання, придбання нерухомості, впровадження нових технологій виробництва та інші капіталовкладення.

Інвестиційний кредит надається суб'єктові господарської діяльності, який постійно і своєчасно сплачує будь-які свої зобов'язання; подав інвестиційний проект; бере участь у мінімальній сумі 30% вартості інвестиційного проекту здатний у повному обсязі у визначений угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями.

Надання інвестиційного кредиту здійснюється в безготівковій формі в національній або іноземній валюті. Термін кредитування залежить від терміну Інвестиційного проекту. Протягом періоду кредитування банк здійснює постійний контроль за ходом реалізації інвестиційного проекту. Умови і терміни погашення інвестиційних кредитів встановлюються на підставі розрахунків, представлених клієнтом у бізнес-плані, перевірених та узгоджених банком.

Перевагою для клієнта є можливість отримати кошти для фінансування інвестиційного проекту можливість зміни умов кредитування в процесі здійснення інвестиційного проекту.

Встановлення розміру відсотків здійснюється банком з урахуванням мінімальних відсоткових ставок і залежить від суми кредиту, об'єкта і терміну кредитування, фінансового становища; вартості кредитних ресурсів.

8.2 Етапи процесу кредитування

Цей процес складається з певних етапів, кожен з яких забезпечує розв'язання локальної задачі і разом – головна мета позичкових операцій – їх надійність та прибутковість для банку.

Основна робота з організації кредитного процесу в банку може бути подана у вигляді таких етапів:

- 1 етап. Формування портфеля кредитних заявок;*
- 2 етап. Проведення переговорів із потенційним клієнтом;*
- 3 етап. Прийняття рішення про доцільність надання кредиту;*
- 4 етап. Оформлення кредитної справи;*
- 5 етап. Робота з клієнтом після отримання ним позики;*
- 6 етап. Повернення кредиту з процентами і закриття кредитні справи.*

До **першого етапу** входять збір інформації про попит на кредит. її аналіз та попередній відбір заявок. При цьому повинен бути дотриманий основний принцип: уся інформація про потенційних позичальників, що надходить до банку, має письмово фіксуватися кредитними працівниками та містити такі відомості:

- короткий зміст кредитованого проекту;
- обсяг запитуваного кредиту;
- вид та строк позики;

- пропонуване забезпечення.

При надходженні до банку великої кількості заявок така інформація створює передумови для попереднього відбору найпривабливіших пропозицій. а також дає можливість наповнювати інформаційний портфель кредитних заявок для подальшої роботи з ними. Працівник кредитного відділу відіграє роль продавця та експерта в процесі надання позики.

На **другому етапі** головна мета банку – кінцеве визначення кредитоспроможності та фінансового стану клієнта укладення кредитної угоди на найбільш вигідних для банку умовах. Під час переговорів з позичальником кредитний працівник повинен проаналізувати, наскільки обґрунтована сума позики, з'ясувати рівень урахування можливих несприятливих зовнішніх факторів для того, щоб забезпечити безумовне вчасне повернення позики.

Під час експертизи кредитної заявки використовують різні джерела інформації:

- матеріали, одержані безпосередньо від позичальника у складі кредитної заявки; звітність. клопотання на отримання кредиту, економічне обґрунтування проекту, що буде прокредитований, або бізнес-план;
- відомості про клієнта. що знаходяться в архіві банку (це стосується клієнтів, які вже обслуговуються в даному банку) – це статистичні матеріали, згруповані за певними статистичними ознаками, і бухгалтерська звітність (про заборгованість по кредитах, про прострочені борги, про ранішні відносини з банком);
- інформація про клієнта, одержана за межами даного банку (інформація податкової служби, фінансового відділу окремого регіону на ін.).

Після розмови з позичальником кредитний працівник у письмовому вигляді підсумовує отримані відомості і приймає рішення: продовжувати роботу з клієнтом чи відмовити йому. Якщо пропозиція клієнта розходиться в якихось важливих аспектах із принципами та положеннями політики. яку провадить банк у галузі кредитних операцій, заявка відхиляється. Якщо ж кредитний працівник за підсумками бесіди вирішує продовжувати роботу з клієнтом, то за методикою. прийнятою банком, проводиться оцінка

кредитоспроможності позичальника та визначається ступінь ризику даного кредиту.

Коли все зазначене зроблене, працівник банку складає певний висновок, в якому відображаються всі критерії оцінки кредитоспроможності за певними напрямками і робиться загальний висновок щодо кредитоспроможності потенційного позичальника та рівня ризику щодо запитуваного кредиту.

На **третьому етапі** банк здійснює підготовку до укладення кредитної угоди. Третій етап можливий лише за умови позитивного закінчення другого етапу, тобто оцінки кредитоспроможності та ризику.

Третій етап має назву „структурування позички”. У процесі структурування банк визначає основну **параметри позички**: вид кредиту, суму, строк, забезпечення, порядок видачі та погашення, ціну позики та інше.

При визначенні основних параметрів кредиту заслуговують на увагу і такі з них, як порядок надання і погашення кредиту, встановлення плати за кредит.

За наявності позитивного висновку юристів пакет документів перевіряється службою безпеки банку. Ключовими моментами даної перевірки є:

- перевірка контрактів та угод, що стосуються даного кредитованого проекту, визначення надійності і платоспроможності партнерів позичальника;
- отримання та уточнення конфіденційної інформації про всіх юридичних та фізичних осіб, які мають відношення даного кредитного проекту;
- перевірка фінансової стабільності гаранта (поручителя) і встановлення його зв'язків з позичальником;
- аналіз отриманої інформації та визначення можливості неповернення позичальником кредиту.

Грунтуючись на аналізі наявності та отриманої інформації, служба безпеки банку дає свої висновки про ступінь ризику даного кредиту.

Повний пакет документів подається керівництву банку для прийняття остаточного рішення та укладання кредитного договору або відмови клієнтові.

На **четвертому етапі** банк після закінчення роботи щодо структурування позички приступає до переговорів з клієнтом про укладення договору.

Після вирішення всіх питань та узгодження всіх параметрів майбутньої кредитної угоди робляться відповідні висновки щодо кредиту. Цей висновок за підписом начальника кредитного відділу подається на розгляд кредитному комітету банку. Після позитивного рішення цього органу відбувається підписання кредитної угоди з боку керівництва банківської установи та клієнта. Після цього на підставі внутрішнього розпорядження банку відкривається позичковий рахунок, з якого і провадиться видача кредиту.

Зараховуватися кредит може на поточний рахунок клієнта або перераховуватися на рахунок господарських партнерів позичальника, може використовуватися також в іншому порядку, передбаченому в кредитній угоді, наприклад шляхом одержання готівки. У більшості варіантів позичка при її надаванні зараховується на поточний рахунок позичальника.

При споживчому кредиті видача його здійснюється переважно готівкою, а при наданні кредиту на капітальні затрати (на будівництво житла та ін.) – видача здійснюється в безготівковому порядку.

Видача позичка оформляється розпорядженням кредитного відділу операційного відділу установи банку.

Повернення кредиту здійснюється за ініціативою клієнта. Тобто позичальника, на підставі його платіжних доручень або на підставі оголошень внесення готівки.

Якщо в день повернення позички клієнт цього не робить, банк своїм розпорядженням стягує борг, переводячи строкову заборгованість у прострочену.

З метою контролю за своєчасним поверненням позички і забезпечення нарахування відсотків по ній кредитних операцій здійснюється на окремих позичкових рахунках, а саме:

- звичайний позичковий рахунок;
- спеціальний позичковий рахунок;
- контокорентний позичковий рахунок;
- поточний рахунок з овердрафтом.

На п'ятому етапі банк проводить роботу з клієнтом уже після отримання ним позики. Ця робота передбачає проведення контролю за виконанням кредитного договору та пошук нових форм співпраці з клієнтом. У процесі контролю працівники кредитного відділу використовують різноманітні джерела інформації самого банку, інших фінансових інститутів, позичальника. Банк вживає заходів реалізації повернення позики, контролює регулярне надходження процентів за користування нею, здійснює перевірки (планову та позапланові) на місцях зі складанням акта перевірки. В ході цих перевірок контролюється відповідність фактичного витрачання позики на її цільове призначення, передбачене кредитною угодою, перевіряються накладні, угоди купівлі-продажу товарно-матеріальних цінностей тощо, здійснює аналіз грошових потоків клієнта.

У разі погіршення фінансового стану клієнта та виникнення ризику неповернення позики кредитний працівник ставить до відома керівництво для того, щоб можна було вжити відповідних заходів.

Шостий етап – повернення кредиту з процентами і закриття кредитної справи – завершальний етап кредитних взаємовідносин банку з позичальником. Випадки непогашення позик повинні щорічно аналізуватися (частіше слід розглядати випадки непогашення проблемних кредитів), при цьому вся інформація має бути скорегована. Останнє включає аналітичну оцінку позичальника та кредитних послуг, калькуляцію, дотримання кредитних угод і т. ін.

Неухильне і послідовне дотримання даних етапів дасть змогу ретельніше контролювати кредитний процес і, як наслідок, забезпечити якість кредитного портфеля банку, а отже, ефективність діяльності банківської установи у цілому.

8.3 Проблемні позички і засоби реструктуризації безнадійних кредитів

Проблемними кредитами називають такі, за якими своєчасно не проведені один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, виникли обставини, за яких банк матиме сумнів щодо повернення позики.

Банк здійснює контроль за виконанням позичальниками умов кредитного договору, цільовим використанням кредиту, своєчасним і

повним його погашенням та сплатою відсотків за ним. При виникненні певних порушень умов кредитного договору з боку позичальника банк має право застосовувати економічні та правові санкції.

Проблемними, насамперед, можуть стати кредити, ризик по яких є підвищеним.

У банку для здійснення контролю за ходом погашення кредиту формується спеціальне кредитне досьє, де зосереджена вся документація по кредитній угоді та всі необхідні відомості при позичальника. Документи групуються в такий спосіб:

- матеріали по кредиту (копії кредитного договору, боргових зобов'язання, гарантійних листів тощо);
- фінансово-економічна інформація (фінансові звіти, аналітичні таблиці, податкові декларації, бізнес-плани тощо);
- матеріали про кредитоспроможність клієнта (аналітичні звіти кредитних інспекторів, зведення, отримані від інших банків, відповіді на запити тощо);
- документи по забезпеченню кредиту (договір застави, документи про передачу прав щодо внесків та цінних паперів, заставні тощо);
- листування по кредиту (листування з клієнтом, записи телефонних розмов тощо).

Які ж напрямки роботи банку щодо зниження рівня проблемних активів і запобігання виникнення їх? Серед них можна виділити два основні:

- теоретичний, пов'язаний з аналізом сформульованої проблеми;
- прикладний (організаційний), метою якого є створення умов (зокрема, формування відповідних організаційних структур) для реалізації намічених програм щодо роботи з проблемними активами.

Питання теоретичного аналізу сформульованої проблеми, у свою чергу, можуть поділятися на такі групи:

- вибір системи показників, які найбільш адекватно відображають її стан;
- вибір методів її дослідження;

- розробка зручних для практичної діяльності інструментів її вирішення.

Для чіткого розуміння проблеми запровадимо систему показників, що відбивають стан банківської позичкової заборгованості.

Поточна позичкова заборгованість (ППЗ) – позичкова заборгованість по основному боргу, термін платежу по якій ще не настав.

Прострочена позичкова заборгованість (ПППЗ) – позичкова заборгованість по основному боргу, не погашена позичальником у встановлені кредитним договором терміни.

Загальна позичкова заборгованість (ЗПЗ) – залишок основного боргу за наданими банком позичальнику кредитами, тобто сума ППЗ і ПППЗ на момент проведення аналізу показника.

Показник питомої ваги простроченої позичкової заборгованості (ПВ) розраховується як відношення обсягу простроченої позичкової заборгованості до обсягу загальної позичкової заборгованості:

$$ПВ = \frac{ПППЗ}{ЗПЗ} \cdot 100\% = \frac{ПППЗ}{ППЗ + ПППЗ} \cdot 100\%. \quad (4.1)$$

На величину ПППЗ і ППЗ, а отже, і ЗПЗ, впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх (макроекономічних) факторів можна віднести:

- загальний фінансово-економічний стан країни і регіону, в якому банк здійснює свою діяльність;
- рівень захисту економічних інтересів банківської системи і кожного окремо взятого банку, передбачений законодавством країни;
- діюча податкова система та рівень оподаткування;
- середній рівень кредитоспроможності позичальників;
- інші зовнішні фактори, включаючи події, що мають форс-мажорний характер (зокрема, дефолти платежів по зобов'язаннях держави).

До внутрішніх (мікроекономічних) чинників впливу на величину проблемних кредитів можна віднести:

- використання вищим керівництвом стратегічних і тактичних методів планування та управління діяльністю банку і

відповідно дотримання (контроль) стратегічних або тактичних інтересів;

- кваліфікація персоналу банку і застосовувана система перепідготовки кадрів;
- ступінь комплексності та ефективність використовуваних методів моніторингу кредитів;
- рівень узгодженості (чіткість координації) дій функціональних підрозділів банку в процесі стягнення ПППЗ;

Ці та інші внутрішні фактори визначають мікроекономічну складову ризику неповернення кредитів та внутрибанківський аспект формування показника питомої ваги ПППЗ.

Щодо прогнозування та планування простроченої заборгованості можна відзначити наступне:

1. Прогнозування та планування величини показника питомої ваги простроченої позичкової заборгованості здійснюється в довгостроковому і короткостроковому періодах. Задачі, що виникають у кожному з них, різні за рівнем складності, застосовуваним математичним апаратом і точністю рішення, що досягається.

2. При прогнозуванні на довгострокову перспективу показник ПВ є функцією багатьох змінних, обумовлених макроекономічними (зовнішніми) та мікроекономічними (внутрішніми) факторами, значна частина яких важко піддається прогнозній оцінці та формалізації.

3. У короткостроковому періоді в деяких випадках вдається здійснити точніший прогноз (планування) показника ПВ з урахуванням двох домінантних змінних: простроченої позичкової заборгованості (ПППЗ) і поточної позичкової заборгованості (ППЗ).

У своїй діяльності підрозділ по роботі з проблемними активами (чи підрозділ проблемних активів – ППА) повинен керуватися чинним законодавством, нормативними актами Національного банку України, статутом, рішеннями правління, іншими нормативними документами банку і положенням про підрозділ. Варто спеціально наголосити, що йдеться про роботу винятково легальними методами, які строго відповідають вимогам законодавства.

Основні принципи, що мають бути закладені в організацію роботи, такі:

- попередження переходу активу в розряд проблемних – ППА (поряд з основними підрозділами, що ведуть активні операції) повинен брати участь у процедурі ухвалення рішення про розміщення активу, привносячи досвід своєї роботи спільній справі, систематично стежити за станом портфеля активів банку і підключатися до роботи з позичальником з моменту першої затримки платежу. У тому разі, якщо вона мала винятково технічний характер і проблем у боржника не виявлено, ППА може знову повернутися в режим спостереження;
- повнота і комплексність підходу до вирішення проблеми – банк повинен використовувати всі надані законом і нормативними документами засоби для організації „масованої атаки” на боржника. Підрозділ повинен не тільки розробити різні стратегії роботи з урахуванням як економічних особливостей самого банку, так і організаційно-правових, виробничо-технологічних, соціальних, психологічних і навіть особистісних особливостей боржників, але й провести їхню деталізацію аж до форм та методів роботи;
- своєчасність вживання заходів – у роботі з проблемними активами найчастіше виникають ситуації, коли необхідно негайно прийняти рішення, що дозволяє повернути до 100 % заборгованості або перевести актив із проблемного в нормальний. Якщо буде упущено час, то надалі це може призвести до переходу активу в категорію безнадійного до стягнення;
- ефективність вживання заходів – результатом роботи підрозділу має бути реальне зростання доходів банку. Повинен бути прийнятий до уваги і часовий фактор. У практичній діяльності банк найчастіше змушений іти на поточні втрати з метою досягнення стратегічного позитивного результату;
- наростання позитивного ефекту – боржник, який не може розрахуватися одноразово, повинен повертати борг частинами, але за графіком та під пильним контролем підрозділу.

З типових завдань впливають і виконувані підрозділом проблемних активів такі основні функції:

- здійснення комплексу заходів, пов'язаних із роботою щодо повернення заборгованості по проблемних активах, і аналітичного обліку заборгованості, що перебуває у віданні підрозділу;
- організація та проведення роботи з повернення проблемної заборгованості, в тому числі із залученням фахівців суміжних підрозділів; підготовка, в межах своєї компетенції висновку для колегіальних органів банку;
- супровід активів від стадії переходу до групи проблемних до одержання конкретного результату;
- у частині, яка відноситься до компетенції підрозділу, здійснення організації, обліку та контролю діяльності дочірніх структур банку, що залучаються до роботи з проблемними активами;
- здійснення розрахунку, нарахування і контролю за рухом сформованих резервів на можливі втрати з позичок або інших видів резервів по заборгованості, що перебуває у віданні підрозділу.

Типова рекомендована структура ППА на основні функціональні зв'язки даного підрозділу можуть бути такими:

1 Керівник підрозділу – головний організатор, людина, що має навички керівної роботи, схильність до системного мислення, багатий практичний досвід роботи в банку, широкий світогляд і невгамовну фантазію. Він особисто підтримує робочі контакти з підрозділом стратегічного аналізу.

Керівник підрозділу проблемних активів виконує такі функції:

- здійснює загальне керівництво діяльністю і забезпечує чітку організацію роботи ППА, організує планування роботи, вирішує оперативні питання;
- проводить систематичний аналіз стану справ з питань, що входять у компетенцію підрозділу, і на його основі готує пропозиції керівництву банку, комітетам і правління для прийняття рішень, спрямованих на удосконалення діяльності банку;

- забезпечує розробку інструктивних матеріалів, яку безпосередньо стосуються певного роду діяльності, і вживає заходів щодо впровадження їх у практику;
- виконує представницькі функції і бере участь у засіданнях і нарадах, що проводяться в банку, є членом комітету з проблемних активів і кредито-інвестиційного комітету з правом вирішального голосу;
- забезпечує взаємодію з різними структурними підрозділами банку і залучає для роботи їхніх фахівців за погодженням з їхніми керівниками;
- подає на розгляд керівництва банку пропозиції про штат підрозділу, добір та розміщення кадрів, висування на вищі посади, накладання стягнень, заохочення співробітників, які відзначилися, їх переміщення або звільнення;
- організує і контролює своєчасне виконання рішень правління, комітетів банку, дотримання правил проведення операцій і забезпечення належного режиму конфіденційності в частині, що стосується роботи довіреного підрозділу.

2 Фахівець економічного профілю здійснює облік проблемних активів, складання звітів, розрахунків, формування та зміну резервів, планування і прогнозування результатів роботи ППА. Відповідає за взаємодію з економічною службою банку.

3 Фахівець бухгалтерського профілю повинен досконало знати бухгалтерський облік банку і вміти моделювати систему проводок для конкретної схеми роботи з проблемними активами, що пропонується підрозділом. Він є основним опонентом підрозділу бухгалтерського обліку банку. Істотно. Перевагою такого фахівця є знання системи бухгалтерського обліку підприємства, бо реалізації схем повернення заборгованості передбачає аналіз і врахування їхніх можливих наслідків для підприємств-боржників.

4 Фахівець кредитного профілю повинен досконало знати практику кредитування, нормативні матеріали банку, специфіку діяльності підприємств промислового сектора економіки і вміти будувати складні схеми фінансування. При необхідності повинен знаходити спільну мову з підрозділами кредитування та проектного фінансування банку.

5 Фахівець податкового профілю має знати не лише банківське, а й корпоративне податкове законодавство. Відповідає за взаємодію зі службою внутрішнього аудиту банку. Має повноваження вступати в робочі контакти з органами ДПА України.

6 Юрист арбітражного профілю – фахівець високої кваліфікації, що дає змогу йому вести від імені банку конкретні спори в арбітражному суді і захищати інтереси своєї сторони. Здійснює взаємодію з юридичною службою банку.

7 Фахівець з проблем безпеки (економічної та фізичної) відповідає за взаємодії зі службою безпеки банку і силовими органами державної влади.

8 Фахівець по роботі з філіями банку повинен досконало знати фінансово-економічний стан підпорядкованих установ, особливості їх регіонального функціонування, слабкі та сильні сторони практичної діяльності. При необхідності вникає в найскладніші проблеми філії і вносить пропозиції щодо їх усунення і запобігання. Організує в інтересах банку взаємодію центрального апарату та філій з відповідних питань.

9 Фахівець технічного профілю – той, кого зненацька не захопили на різних нюансах, пов'язаних з обчислювальною технікою, програмуванням, засобами зв'язку і будь-якою організаційною технікою. Особа, що бере на себе левову частку технічної роботи, розвантажує для творчої, продуктивної праці.

Прямий і непрямий економічний ефект від діяльності ППА складається в низки складових:

- фактичне повернення проблемного чи безнадійного до стягнення активу приносить певний дохід і дозволяє банку знову розмітити кошти в прибуткових активах;
- переведення активу з проблемного для категорії надійних дає змогу одержати стійкі доходи в період дії активу;
- відновлення раніше створених резервів на доходи збільшує прибуток і власний капітал банку;
- вивільнення персоналу підрозділу активних операцій для ведення основної діяльності дозволяє сконцентрувати зусилля на створенні нових надійних активів;
- повернення активу поліпшує економічну нормативні і показники банку та зміцнює його як надійного і

кваліфікованого партнера при взаємодії з промисловим сектором економіки.

8.4 Критерії прийняття забезпечення за кредитними операціями при розрахунку резервів

При визначенні чистого кредитного ризику для розрахунку резерву сума валового кредитного ризику за кожною кредитною операцією окремо може зменшуватися на вартість прийнятного забезпечення (гарантій та застави майна і майнових прав).

Безумовні гарантії. Що беруться до розрахунку резерву під кредитні ризики:

- Кабінету Міністрів України;
- банків, які мають офіційний кредитний рейтинг, не нижчий, аніж „інвестиційний клас”;
- урядів країн категорії „А”;
- міжнародних багатосторонніх банків (Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Європейський банк реконструкції та розвитку);
- забезпечені гарантії банків України.

Предмети застави (майно та майнові права позичальника чи третіх осіб – майнових поручителів), що беруться до розрахунку резерву під кредитні ризики:

- майнові права на грошові депозити, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг, не нижчий, аніж „інвестиційний клас”;
- іменні ощадні сертифікати, що випущені банком-кредитором, або майнові права на кошти позичальника чи майнового поручителя, що розміщені на депозиті в банку-кредиторі, за умови безперечного контролю та доступу банку-кредитора до цих коштів, обумовленого договором, у разі невиконання позичальником зобов’язань за кредитом. Не приймаються до розрахунку резерву майнові права на кошти банку, який одночасно є позичальником та кредитором та кошти якого розміщені в банку-кредиторі на подібних з отриманим у нього кредитом або залученим депозитом умовах (сума, строк та вид валюти);

- дог оцінні метали, які належать позичальнику і знаходяться на збереженні в банку-кредиторі, та за умови безперечного права накладання банком-кредитором стягнення, обумовленого договором, на ці метали в разі невиконання позичальником зобов'язань за кредитом;
- державні цінні папери;
- недержавні цінні папери – облігації та акції підприємств, що мають активний ринок, ощадні сертифікати на пред'явника, що випущені банком-кредитором, ощадні сертифікати інших банків, інвестиційні сертифікати;
- зареєстроване нерухоме майно;
- рухоме майно;
- інші майнові права.

Сума забезпечення береться до розрахунку резервів під кредитні ризики з урахуванням коефіцієнтів залежно від категорії кредитної операції.

Вартість предмета застави визначається банком при кредитуванні за ринковою вартістю. Застава оформляється договором застави відповідно до Закону України „Про заставу”.

Загальною вимогою до розміру забезпечення за кредитною операцією є перевищення його ринкової вартості порівняно із сумою основного боргу та відсотків за ним з урахуванням обсягу можливих витрат на реалізацію застави у разі невиконання позичальником своїх зобов'язань.

При розрахунку чистого кредитного ризику за кредитами, що надані під заставу майнових прав на грошові депозити позичальника або поручителя, враховується вартість застави у розмірі 100 за умови передачі цих коштів в управління банку на строк дії кредитного договору.

Сума валового кредитного ризику за консорціум ним кредитом зменшується в провідному банку на суму кредитних ресурсів, залучених від банків – учасників банківського консорціуму.

За кредитами, класифікованими як „безнадійні”, банк формує резерв на всю суму боргу за кредитом незалежно від наявності застави.

Ураховуючи зміни кон'юнктури ринку, банкам рекомендується щокварталу проводити перевірку стану заставленого майна і за потреби переглядати його вартість.

Якщо банк не здійснює перевірки стану заставленого майна. А також відсутні документи, що засвідчують наявність і стан забезпечення, то банк зобов'язаний формувати резерв під кредитні ризики на всю суму основного боргу.

Періодичність і порядок перевірки стану заставленого майна визначаються у внутрішніх положеннях банку залежно від виду та якості забезпечення, що приймається для покриття ризику за кредитними операціями, можливості його схоронності.

На підставі класифікації валового кредитного ризику та враховуючи прийнятне забезпечення, банк визначає чистий кредитний ризик за кожною кредитною операцією і зважує його на встановлений коефіцієнт резервування.

Під час формування резервів за кредитними операціями, що здійснюються на міжнародному ринку, банки мають враховувати ризик країни, який виникає у зв'язку з кредитуванням позичальників інших країн і залежить від нестабільної політики уряду щодо іноземних кредитів, інвестицій, переказів тощо.

Під час розрахунку резерву з урахуванням ризику країни чистий кредитний ризик зважується на один з двох коефіцієнтів резервування за ризиком країни позичальника.

Якщо гарантом повернення боргу за такою кредитною операцією є резидент країни, ризик якої належить до вищої групи, аніж ризик країни позичальника, то для порівняння береться коефіцієнт, що встановлений для країни цього гаранта.

Для врахування ризику країни при розрахунку резерву за коштами, що містяться на кореспондентських рахунках, які відкриті в інших банках, депозитами до запитання в інших банках і сумнівною заборгованістю за цими коштами використовується встановлений міжнародними рейтинговими агентствами рейтинг, який підтверджено в бюлетені однієї з провідних рейтингових компаній (Fitch IBCA, Moody's, Standard & Poors тощо).

Критерії, що використовуються банками при аналізі кредитного портфеля, а також у процедурах прийняття і виконання рішень щодо формування та використання резерву під кредитні ризики, мають

відображатися у відповідних документах банку, що визначають його кредитну політику.

Банки зобов'язані зберігати протоколи засідань кредитних комітетів (кредитних комісій), інформацію про здійснення кредитної операції, класифікацію кредитного портфеля і формування резервів не менше п'яти років з часу закінчення дії кредитної угоди, а також подавати ці документи уповноваженим працівникам Національного банку на їхній запит.

Підрозділи системи банківського нагляду Національного банку систематично проводять перевірки звітності банків та їхніх філій щодо адекватності класифікації кредитних операцій та дотримання банками порядку створення і використання резерву.

У разі виявлення розбіжностей між даними банку і даними звіту про інспектування Національний банк має право висунути до банку вимоги щодо пере класифікації кредитного портфеля та виправлення звітності і за потреби скоригувати розмір резерву на суму різниці, що виявлена під час інспектування.

Тема 9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

9.1. Аналіз інвестиційної діяльності банку

Інвестиційні операції банку – це діяльність, пов'язана з вкладенням грошових та інших ресурсів у цінні папери, статутні фонди, нерухомість, колекції, дорогоцінні метали, коштовності, ринкова вартість яких здатна зростати, приносячи банку доходи. Необхідність інвестиційних операцій пов'язана з розширенням дохідної та клієнтської бази банку і створенням структури їхнього комплексного обслуговування, зміцнення конкурентної позиції банку на ринках та зниження загального ризику банківської діяльності.

Аналіз інвестиційних операцій комерційного банку доцільно розпочинати з визначення їхньої структури, враховуючи різні класифікаційні ознаки.

Інвестиційні операції банку можна класифікувати за такими критеріями.

За об'єктами операції інвестування поділяються на вкладення в:

- цінні папери;
- паї та дольові частки;
- дорогоцінні метали та колекції;
- нерухомість та довгострокові майнові права.

За термінами інвестиції поділяються на:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (до 5 років);
- довгострокові (понад 5 років).

За метою вкладення:

- прямі інвестиції (з метою управління компанією);
- портфельні інвестиції (для отримання доходів).

Наступним етапом проведення аналізу є з'ясування факторів, що мають найбільший вплив на обсяги та напрямки інвестування.

До таких факторів відносять:

- етап життєвого циклу банку;
- розміри та спеціалізацію банку;
- мету інвестування та обсяги інвестованих коштів;
- схильність керівництва банку до ризику;
- поточний фінансовий стан банку і прогностні розрахунки;
- державну політику в галузі інвестування (напрямки пріоритетних інвестицій, створення вільних економічних зон, пільгове оподаткування, страхування ризиків через механізм створення резервів під знецінення вартості цінних паперів).

Далі аналізується тип інвестиційної політики комерційного банку, оскільки від цього залежить і напрямки, і обсяг, і терміни інвестицій. Існують такі **типи інвестиційної політики**: консервативна, помірна, агресивна.

Крім того, *інвестиційний аналіз* можна проводити в розрізі:

- аналізу інвестиційної діяльності банку та його підрозділів;
- аналізу інвестиційної привабливості окремих видів інвестування (реальних проектів чи фінансових інструментів);
- трендового аналізу динаміки загального обсягу валових та **чистих реальних інвестицій**, що здійснюються у формі придбання цілісних майнових комплексів, нового будівництва, модернізації, реконструкції, часткового

оновлення основних фондів, інвестицій у нематеріальні активи.

Фінансові інвестиції банку з точки зору фінансового аналізу можна розглядати: у формі вкладання коштів у різні види фондових інструментів та капітал у вигляді дохідних грошових інструментів (депозитів, кредитів тощо), а також як вкладання у статутні фонди підприємств.

- структурного аналізу окремих видів інвестицій та джерел інвестиційних ресурсів;
- порівняння планових та нормативних показників інвестиційної діяльності та темпів їх динаміки;
- розрахунку основних коефіцієнтів, що характеризують інвестиційну діяльність банку;

Коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$\frac{\text{чистий прибуток від інвестицій}}{\text{сума інвестицій}}; \quad (9.1)$$

Коефіцієнт самофінансування інвестицій:

$$\frac{\text{власні інвестиційні ресурси}}{\text{загальна сума інвестицій}}; \quad (9.2)$$

Коефіцієнт реінвестування прибутку

$$\frac{\text{чистий прибуток, що йде на інвестиції}}{\text{загальна сума чистого прибутку}}. \quad (9.3)$$

Далі проводиться *оцінка якості цінних паперів* у разі проведення фінансового інвестування.

Найбільш привабливим фінансовим інструментом є вкладання в акції підприємств та інших банків, при оцінці якості яких розраховують такі показники:

Коефіцієнт співвідношення ціни акції та доходу від неї

$$\frac{\text{ринкова ціна акції}}{\text{чистий прибуток на 1 акцію}}; \quad (9.4)$$

Коефіцієнт співвідношення ціни та обсягу реалізації продукції за акцію:

$$\frac{\text{ринкова ціна акції}}{\text{обсяг реалізації на 1 акцію}}; \quad (9.5)$$

Коефіцієнт співвідношення ціни та активів за акцію:

$$\frac{\text{ринкова ціна акції}}{\text{балансова вартість активів на 1 акцію}}; \quad (9.6)$$

Коефіцієнт співвідношення ціни пропозиції та попиту за котировкою по акції:

$$\frac{\text{сер. ціна пропозиції за 1 акцію на ринку}}{\text{сер. ціна за 1 акцію на ринку}}; \quad (9.7)$$

Коефіцієнт ліквідності акцій:

$$\frac{\text{обсяг продажу акцій}}{\text{обсяг купівлі акцій}}. \quad (9.8)$$

Останнім етапом аналізу визначається **прибутковість проведення інвестування** за напрямками їх отримання:

- у вигляді процентів та дивідендів від вкладення в цінні папери;
- доходи від збільшення курсової вартості цінних паперів;
- премії та різниці при вкладенні в похідні цінні папери;
- спреду, що виникає від оголошення котировок цінних паперів, у разі якщо придбання цінних паперів відбулося за нижчими цінами;
- комісійної винагороди від управління портфелями цінних паперів клієнтів;
- доходи від продажу об'єктів інвестування.

Серед простих методів визначення доцільності розміщення капіталу в інвестиційний проект часто використовується два: розрахунок простої норми прибутку і розрахунок терміну окупності.

Проста норма прибутку – аналог показника рентабельності капіталу і розраховується як відношення чистого прибутку за один

будь-який проміжок часу (зазвичай, за рік) до загального обсягу інвестиційних затрат.

Термін окупності розраховується як зворотний показник простої норми прибутку:

$$\text{термін окупності} = \frac{\text{інвестиційні затрати}}{\text{чистий прибуток}}. \quad (9.9)$$

Метою даного методу є визначення тривалості періоду, протягом якого проект буде працювати „на себе”, тобто коли прибуток від реалізації проекту почне перевищувати інвестовані в нього кошти.

Методи дисконтування. Проблема адекватності оцінки привабливості проекту, пов'язаного з вкладенням капіталу, полягає і у визначенні того, наскільки майбутні надходження виправдовують сьогоднішні затрати. Для коригування показників майбутньої діяльності інвестиційного проекту використовується ставка дисконтування.

Чиста поточна вартість проекту. Для того щоб адекватно оцінити проект з точки зору ефективності використання інвестованих коштів, необхідно всі потоки надходжень і платежів привести до зіставленого вигляду з урахуванням фактора часу.

Внутрішня норма прибутку. Розраховується шляхом знаходження ставки дисконтування, за якої вартість майбутніх прибутків (грошових надходжень) дорівнює первісній (наведеній) сумі інвестицій. Внутрішня норма прибутку

(IRR) – це така ставка порівняння, застосування якої для розрахунку чистої поточної вартості проекту обертає останню на нуль.

Фондові індекси – це цифровий статистичний показник, що виражає поточні зміни біржового курсу цінного паперу.

В Україні найбільш відомими індексами є:

- ProU-50. Він розраховується за групою п'ятидесяти великих підприємств провідних галузей економіки України.
- КАС-20. Базові індекси акцій двадцяти компаній України (металургійний та нафтовий комплекс, хімічна промисловість, енергетика та ін.)
- Wood-15. Розраховується чеською компанією Wood & Company. Базу індексу складають акції 125 компаній, що пропонуються ПФТС і представляють ключові сектори

української економіки: енергетику, хімічну та нафтову промисловість, машинобудування, транспорт.

- ПФТС – індекс переліку акцій підприємств, що мають найвищі показники ліквідності і пройшли лістинг ПФТС.
- L-індекс (індекс ліквідності).
- S-індекс (індекс пропозиції).

Аналіз операцій з цінними паперами починається із загального аналізу, який передбачає **розрахунок показників динаміки та структури**.

Аналіз включає в себе визначення структури операцій з цінними паперами та їхньої, тобто визначення ефективності їх проведення.

Тобто найбільшу питому вагу в операціях банку з цінними паперами мають зберігання та операції з продажу.

Для повного аналізу потрібно зіставити обсяги операцій по кожному виду цінних паперів та доходи, які отримує банк від цих операцій.

Крім того, необхідно розрахувати частку доходів по кожній послугі банку з цінними паперами в сукупних доходах від операцій з цінними паперами.

Наступним критерієм оцінки операцій з цінними паперами є рівень захисту комерційного банку від можливого ризику зниження балансової вартості цінних паперів. Тобто необхідно проаналізувати сформовані резерви по операціях із цінними паперами. Для цього необхідно провести розрахунок коефіцієнту якості цінних паперів:

$$K_{\text{я}} = \frac{\text{У резервів по цінних паперах}}{\text{У обсяги операцій з цінними паперами} \times 100} \cdot (9.10)$$

Наступним етапом аналізу операцій з цінними паперами є розрахунок доходності цих операцій. Для цього розраховується коефіцієнт:

$$D_{\text{х}} = \frac{D}{\text{БВ} \cdot 100}, \quad (9.11)$$

де $D_{\text{х}}$ – доходність активних операцій із цінними паперами;

D – сукупний дохід по операціям із цінними паперами;

БВ – балансова вартість портфеля цінних паперів невластної емісії;

Але для оцінки роботи банку на ринку цінних паперів необхідно визначити прибутковість цих операцій. Тобто:

$$\Pi = \frac{Д - В}{БВ \times 100}, \quad (9.12)$$

де Π – прибутковість активних операцій з цінними паперами;

$Д$ – сукупний дохід по операціях з цінними паперами;

$В$ – витрати на операції з цінними паперами;

$БВ$ – балансова вартість портфеля цінних паперів невластної емісії.

За такою ж методикою можна розрахувати дохідність по кожному виду цінних паперів, що дасть можливість виявити найбільш перспективні напрямки вкладень у цінні папери.

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

10.1.Поняття ліквідності

Ліквідність банку є одним з основних і найбільш складних факторів, що визначають його фінансову стійкість. Ліквідність необхідна банкам, головним чином, для того, щоб бути готовими до вилучення депозитів і задовольняти попит на кредити. Несподівані зміни кредитних і депозитних потоків створюють для банків проблеми ліквідності. Банки можуть або накопичувати ліквідність у своїх балансах, або купувати її на грошових ринках, або використовувати обидва способи.

У теорії фінансів існують два підходи до характеристики ліквідності. Ліквідність можна розуміти як запас або як потік. В даний час найбільш поширеним є перший підхід - за принципом запасу (залишків). Для нього характерно:

- Визначення ліквідності на основі даних про залишки активів і пасивів балансу банку на певну дату;

- Вимірювання ліквідності, що припускає оцінку лише тих активів, які можна перетворити на ліквідні кошти, і здійснюване шляхом порівняння наявного запасу ліквідних активів з потребою в ліквідних коштах па певну дату;

- Оцінка ліквідності тільки за даними балансу, що належать до минулого періоду.

Очевидно, що цей підхід є обмеженим за своїми можливостями і значенням, хоча і необхідним. У рамках даного підходу можна дати наступне визначення ліквідності банківського балансу: баланс банку є ліквідним, якщо його стан дозволяє за рахунок швидкої реалізації активів покрити термінові зобов'язання по пасиву.

Аналіз ліквідності за принципом потоку (обороту) дає більш глибоку оцінку ступеня ліквідності. У цьому випадку аналіз ліквідності ведеться безперервно, з'являється можливість враховувати здатність банку отримувати позики, забезпечувати приплив ліквідних коштів від поточної операційної діяльності. Подібний аналіз передбачає використання більш широкої інформації, зокрема даних про динаміку доходів банку за минулий період, своєчасності повернення позик, стані грошового ринку і т.д.

Коли ліквідність розглядається як потік, можна говорити про ліквідність банку, яка може бути визначена так: банк є ліквідним, якщо сума його ліквідних активів і ліквідні кошти, які він має можливість швидко мобілізувати з інших джерел, достатні для своєчасного погашення його поточних зобов'язань.

Слід зазначити, що ліквідність балансу банку є основним чинником ліквідності самого банку. Тому немає підстав протиставляти ці два поняття.

10.2. Теорії управління ліквідністю

Вітчизняна та зарубіжна банківська практика накопичила багатий досвід управління ліквідністю банків. Теорії управління ліквідністю з'явилися практично одночасно з організацією самих банків. Сучасній банківській науці і практиці відомі наступні чотири теорії:

- теорія комерційних позичок;
- теорія переміщення;
- теорія очікуваних доходів;
- теорія управління пасивами.

Теорія комерційних позичок зародилася в англійській банківській практиці. Основу її становить положення про те, що банк зберігає свою ліквідність, поки його активи розміщені в короткострокові позики, своєчасно погашати при нормальному стані ділової активності. Іншими словами, банкам слід фінансувати послідовні стадії руху товарів від виробництва до споживання. В даний час ці кредити отримали б назву кредитів під товарні запаси або на поповнення оборотного капіталу. Відповідно до цієї теорії комерційні банки не повинні були давати кредити на покупку цінних паперів, нерухомості, а також довгострокові позики на інвестиційні цілі. Практика показала обмеженість даної теорії, наявність у неї цілого ряду недоліків, які негативно відбилися на розвитку банківського бізнесу. По-перше, дана теорія не враховувала потреби суб'єктів економіки в довгострокових кредитах і виправдовувала неучасть банків у фінансуванні інвестицій в основні засоби, розширення і технічне переозброєння підприємств, придбання житла. По-друге, вона ігнорувала відносну стабільність сукупності всіх залучених банком вкладів, яка дозволяє йому розміщувати кошти на більш тривалі терміни без істотного збитку для ліквідності. По-третє, теорія припускала, що при нормальній діловій активності всі позики (короткострокові) можуть бути погашені. Така передумова цілком правомірна для умов справді високої ділової активності. Однак, за інших умов (економічний спад, фінансові кризи, великі неплатежі, банкрутства) повернення навіть короткострокових позичок стає проблематичним, а банки відчують нестачу ліквідних коштів.

Теорія переміщення передбачає збереження ліквідності банку за умови, що його активи можна переструктурувати ("переміщати") або продавати іншим кредиторам або інвесторам за готівку. Іншими словами, якщо при неповерненні кредитів банк може отримати еквівалентні суми або шляхом перепродажу цінних паперів, прийнятих ним за цими кредитами в якості застави, або шляхом отримання під ці папери кредиту в іншому банку, він залишається ліквідним. В рамках даної теорії умовою задоволення потреб окремого банку в ліквідних коштах вважається постійна наявність активів, які можна буде реалізувати швидко і без втрат.

В якості першокласного джерела ліквідних коштів тривалий час розглядалися легко реалізовані цінні папери, які одночасно

виконували роль резервів. При цьому цінні папери повинні були відповідати наступним критеріям: висока якість, короткий термін погашення, реалізованість, відсутність кредитного та процентного ризиків, можливість продажу з короткостроковим повідомленням.

Згідно *теорії очікуваного доходу* ліквідність банку можна прогнозувати або навіть планувати, якщо в основу графіка погашення кредитів покласти майбутні доходи позичальників. Ця позиція не заперечує попередні теорії, але виходить з того, що пов'язування строків видачі позичок з доходами позичальників надійніше, краще, ніж, наприклад, орієнтація на заставу. На думку прихильників даної теорії, на банківську ліквідність можна впливати за допомогою коректування структури інвестицій і термінів погашення кредитів. Так, короткострокові кредити промисловості більш ліквідні, ніж середньострокові, а споживчі кредити на придбання товарів тривалого користування більш ліквідні, ніж іпотечні кредити під житло.

Гідність теорії очікуваного доходу в тому, що вона визнає необхідність швидкого зростання середньо- і довгострокових кредитів підприємствам, споживчих кредитів і кредитів на нерухомість. Відмітною ознакою таких кредитів є те, що вони погашаються періодично (мають проміжні терміни погашення), що підвищує їх ліквідність. Крім того, вказане обставина дозволяє планувати регулярні надходження грошей і, таким чином, забезпечувати ліквідність в майбутньому.

Проте зазначені гідності не будуть діяти в умовах масових неплатежів. Проте розглянута теорія сприяла тому, що багато банків при формуванні портфеля інвестицій використовують ефект ступінчастості: активи підбираються за строками погашення таким чином, щоб надходження були передбачуваними і по можливості регулярними.

Теорія управління пасивами спирається на можливості залучення з грошового ринку додаткових ресурсів для підтримки ліквідності банку. В якості альтернативи ліквідності, що накопичується в балансі, банк може спробувати створити ліквідність, використовуючи свої пасиви. Цей метод, що з'явився на початку 1960-х рр. в США з розвитком депозитних сертифікатів, називається управлінням пасивами.

Ідея управління пасивами полягає в тому, щоб купувати засоби для їх рентабельного використання, особливо для задоволення попиту на кредити. В управлінні пасивами, розуміється як метод управління ліквідністю, застосовуються нетрадиційні інструменти запозичення. Своєрідність полягає в процентних ставках, термінах погашення та сервісних характеристиках, які серйозно відрізняються від типових для традиційних депозитів і некерованих пасивів. Техніка управління пасивами полягає в постійному розширенні бази активів банку на протигагу структурній зміні активів при методі накопиченої ліквідності. У інструментарій управління пасивами входять: депозитні сертифікати, коротко- і середньострокові цінні папери та боргові зобов'язання, РЕПО-угоди, євродолари та брокерські депозити.

Банк, керуючий пасивами, може не накопичувати багато ліквідності у своїх активах, а використовувати звільняються кошти для прибуткового кредитування та інвестування. Стиль управління, що проявляється у виборі між ризиком і доходом, визначатиме агресивність управління пасивами і обсяг нагромадження ліквідності.

Управління пасивами в широкому розумінні являє собою діяльність банку, пов'язану із залученням коштів вкладників та інших кредиторів і визначенням структури джерел відповідних коштів. У більш вузькому сенсі під управлінням пасивами розуміють дії банку, спрямовані на підтримку його ліквідності шляхом активного пошуку залучених коштів але міру необхідності. Подібні операції вважаються ризикованими, тому в процесі управління пасивами необхідно уважно порівнювати витрати на залучення коштів з доходами, одержуваними від їх вкладення.

Кожна з цих чотирьох теорій має свої переваги і недоліки. Жодна з них окремо не в змозі пояснити способи забезпечення ліквідності банку. Тому в даний час банки у своїй практичній діяльності спираються на рекомендації всіх чотирьох теорій, віддаючи перевагу тій чи іншій з них виходячи з власного розуміння специфіки умов в кожній конкретній ситуації.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ

11.1. Аналіз фінансових результатів банку

Загальна сума коштів, одержаних банком від здійснення ним активних та комісійно-посередницьких операцій, є валовим доходом банку.

Склад валового доходу банку визначається за видами доходів, перелік яких затверджено Національним банком України у звітній формі 2 „Звіт про прибутки і збитки”. Для внутрішнього аналізу доходів банк може застосувати більш деталізовану класифікацію доходів.

Винагорода банку за наданий кредит може складатися з комісії за надання кредиту та відсотків за його користування.

Комісія сплачується або як фіксована винагорода згідно зі шкалою тарифів, що діють у банку, або у вигляді відсотка (1-5%) від загальної суми кредиту. Стягнення комісії не є обов’язковим для всіх банків.

Відсоткові ставки за кредит комерційному банку можуть бути фіксовані та змінні.

Крім основної відсоткової ставки кредитний договір може містити штрафну відсоткову ставку за невиконання умов договору (наприклад, прострочення платежів за відсотками). Вона, як правило, вища за основну ставку, може бути фіксованою та змінною (у вигляді відсотків від основної відсоткової ставки за користування кредитом).

Дохід банку від кредитування, тобто одержані банком відсотки за кредит, надані юридичним, фізичним особам та банкам у національній та іноземній валюті, повинен покривати витрати банку, пов’язані із здійсненням операцій і забезпечувати необхідну рентабельність діяльності банку.

Своєрідним видом кредитування є операція факторингу, яка полягає в передачі постачальникам продукції (робіт, послуг) банку несплачених боргових вимог (рахунків-фактур, платіжних вимог-доручень, векселів), які виникають у процесі реалізації продукції на умовах комерційного кредиту, в поєднанні з елементами бухгалтерського, інформаційного, юридичного та іншого обслуговування постачальника банком.

Плата за факторингове обслуговування складається з двох частин. Плата за управління, тобто комісія за саме факторингове обслуговування – ведення обліку, страхування від виникнення сумнівних боргів тощо – розраховується у відсотках від річного

обороту постачальника і становить 0,5 – 3%. плата за облікові операції, тобто кредитування за період між достроковим перерахуванням коштів постачальнику і датою інкасування вимоги, стягується за відсотковою ставкою, що на 2 – 4% перевищує ставку за короткостроковими кредитами.

Іншим своєрідним видом кредитування є *лізинговий кредит*. Порядком бухгалтерського обліку капітальних вкладень, основних засобів та нематеріальних активів установ банку передбачено, що лізингова операція – це господарська операція банку (орендодавця), що передбачає передачу права користування матеріальними цінностями іншому суб'єкту підприємницької діяльності (орендатору) на платній основі і на визначений термін. При цьому об'єктом лізингу є матеріальні цінності, що входять до складу основних засобів банку, крім тих, первинна вартість яких у повному обсязі погашається протягом одного виробничого циклу.

Доходом банку від володіння акціями акціонерних товариств є дивіденди, які сплачуються за підсумками року в порядку, передбаченому Статутом даного акціонерного товариства, за рахунок прибутку, що залишається в його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету.

Банк як власник облігацій підприємств і держави, тобто їхніх боргових зобов'язань, одержує доход незалежно від розміру прибутку підприємства чи інших чинників. Цей доход може бути у вигляді відсотка, рівень якого визначається при емісії облігацій як співвідношення належного до сплати доходу до сплати доходу до номінальної вартості облігації.

Усі *операційні витрати* банку поділяються на банківські та небанківські.

До банківських належать витрати, безпосередньо пов'язані з банківською діяльністю, визначеною Закон „Про банки і банківську діяльність” та отриманою ліцензією Національного банку України.

Небанківські витрати можуть включати інші витрати, які не відносяться до основної діяльності банку, але забезпечують здійснення банківської діяльності.

Витрати поділяються на підгрупи:

- відсоткові витрати;
- комісійні витрати;

- результат від торгівельних операцій банку;
- інші операційні витрати.

До *відсоткових витрат* належать відсотки, що виплачені за депозитами, залученими кредитами, субординованим боргом, облігаціями, емітованими банком.

При визначенні суми відсоткових платежів у банківській практиці можуть використовуватися три методи визначення кількості днів, які приймаються в розрахунок при нарахуванні відсотків:

- метод „факт/факт” - при нарахуванні відсотків із фактичної кількості днів у році та місяці;
- метод „факт/360” – при розрахунку виходять із фактичної кількості днів у місяці, а в році приймають умовно за 360;
- метод „360/360” – при розрахунку суми відсотків умовно приймають кількість днів у місяці за 30, а в році – за 360.

Під відсотковими витратами розуміють такі витрати, які розраховуються пропорційно до часу та суми активу або зобов'язання.

Комісійні витрати – це такі кошти, які розраховуються пропорційно до суми активу або зобов'язань незалежно від часу.

До комісійних витрат належить вид операцій: з цінними паперами; з іноземною валютою; інші комісії за операціями.

Торговельні прибутки (збитки) – це чисті прибутки (збитки) від операцій купівлі-продажу різних фінансових інструментів. До них належать: чисті прибутки (збитки) від діяльності на валютному ринку та ринку банківських металів; чисті прибутки (збитки) від операцій з цінними паперами на продаж; чисті прибутки (збитки) від торгівлі іншими фінансовими інструментами.

Капітальні витрати використовуються на придбання і покращання основних засобів і, таким чином, розраховані на тривалий час. Капітальні витрати провадяться по капітальному ремонту, модернізації та реконструкції наявних власних основних засобів або взятих в оренду; направляються на будівництво нових приміщень, придбання комп'ютерної техніки тощо, виходячи з потреб розширення банківського бізнесу. Джерелом покриття капітальних витрат служить накопичений нерозподілений прибуток минулих років та одержаний у поточному році. Капітальні витрати при відображенні їх у балансі сприяють збільшенню активів.

Поточні витрати виникають при здійсненні банківських операцій, а також використовуються для виплати заробітної плати і премій співробітникам банку, на експлуатацію приміщень, на виплату орендної плати, оплату аудиторських послуг тощо. Джерелом покриття поточних витрат є валовий операційний дохід. Поточні витрати списуються одразу або розглядаються як витрати майбутнього періоду, якщо вигода від їх здійснення виявиться в наступному звітному періоді.

Останнім етапом проведення аналізу витрат банку є визначення за досліджуваний період економії чи перевитрат:

- Абсолютна економія (перевитрати) = $V_i - V_1$ або $i - 1$
- Відносна економія (перевитрати) = $V_i - V_1 \times I_{\text{ефекту}}$

Індекс ефекту розраховується як відношення доходів наступного періоду або попереднього періоду. Причому якщо число додатне – банк перевитратив кошти, а коли від’ємне – то зекономив. Якщо при збільшенні витрат простежується і збільшення доходів, тобто банк витрачав додаткові кошти для розширення клієнтської бази чи збільшення послуг, то витратність виправдана, коли ж навпаки – у банку є серйозні проблеми з ефективністю здійснення операцій.

Ефективність проведення різного роду банківських операцій загалом визначається співвідношенням:

$$\text{ефективність} = \frac{\text{потік доходів}}{\text{потік витрат}}. \quad (11.1)$$

Прибуток комерційного банку є головним показником його банківської діяльності. Згідно з Законом України „Про банки і банківську діяльність” усі суб’єкти ринку здійснюють свою діяльність з метою отримання певного прибутку. Його розмір та рівень обумовлюють можливість банку щодо досягнення стратегічних цілей та вирішення завдань. Його фінансову стійкість та платоспроможність, конкурентноздатність.

Управління прибутковістю передбачає розподіл сукупного прибутку банку по трьох напрямках отримання:

- **операційний прибуток (збиток)** – прибуток (збиток), створений на основі відсоткових доходів по позичках, за винятком сплачених відсотках;

- **прибуток (збиток) від не операційної діяльності** – різниця між прибутком, одержаним у результаті формування доходів по комісії (плата за доставку цінностей, обслуговування рахунків, отримані штрафи та ін. і витратами по забезпеченню функціональної діяльності (витрати на утримання апарату управління, господарські витрати, амортизаційні відрахування і ремонт основних засобів), а також інші витрати (виплачена комісія, штрафи сплачені, поштові і телеграфні витрати, інші витрати).

Рівень рентабельності може бути визначений як процентне відношення суми одержаного прибутку до якогось показника: доходу, величини витрат, активів, капіталу, залучених коштів та ін.

Для визначення ефективності управління прибутковістю застосовуються декілька методів, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Одним з найважливіших показників прибутковості є **прибутковість активів**, який розраховується як відношення чистого прибутку до середньої вартості активів:

$$\text{прибутковість} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи (ROA) середня вартість активів} \times 100}, \quad (11.2)$$

Показник прибутковості активів характеризує ефективність використання всіх ресурсів, які банк має у своєму розпорядженні. Необхідно розраховувати **показник прибутку на одну акцію**.

Показник прибутковості капіталу характеризує прибуток банку в розрахунку на 1 грн. капіталу банку. Він визначається як відношення чистого прибутку, тобто прибутку після оподаткування, до власного капіталу банку:

$$\text{капітал (ROE)} = \frac{\text{прибутковість} \times \text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал банку} \times 100}. \quad (11.3)$$

Якщо при цьому розрахувати відношення чистого прибутку до статутного фонду, то отримаємо **прибутковість акціонерного капіталу**, і він буде показувати приблизний розмір чистого прибутку, який отримають акціонери від інвестування свого капіталу в діяльність банку.

Ефективність діяльності банку значною мірою залежить від отриманих доходів та понесених витрат, тому наступним показником слід розглянути **рентабельність доходу**:

$$\text{рентабельність доходу (RD)} = \frac{\text{прибуток банку}}{\text{дохід банку} \times 100}. \quad (11.4)$$

Цей показник виражає частку прибутку в доході банку. Показники абсолютної суми прибутку та його рівня до суми доходу можуть бути високими навіть при недостатньому використанні його ресурсів.

Рентабельність витрат обчислюється за формулою:

$$\text{Рентабельність витрат (RV)} = \frac{\text{Прибуток банку}}{\text{Витрати банку} \times 100}. \quad (11.5)$$

Цей показник показує розмір прибутку на 1 грн. витрат банку.

Ефективність управління прибутковістю визначається за допомогою показників:

$$\text{Чистий спред} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Дохід банку} \times 100}. \quad (11.6)$$

Цей показник виражає різницю між відсотковою ставкою по виданих позиках та відсотковою ставкою за залучені кошти. За допомогою спреду оцінюється ефективність банку у виконанні функції посередника між вкладниками і позичальниками, а також рівень конкуренції на ринку, який обслуговується банком.

$$\text{Чиста процентна маржа} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Середні загальні активи} \times 100}, \quad (11.7)$$

При розрахунку цього показника беруться дохідні активи, припускаючи, що відсоткова маржа стосується тих дохідних активів, що задіяні в процесі отримання доходу від відсотків. Дохідні, або робочі, активи – це активи, що приносять дохід у формі відсотків, чи комісії, утворюють прибуток банку (кошти на коррахунку, в касі, вкладені в майно, розміщені в інших банках, цінних паперах тощо).

$$\text{Інший операційний дохід до загальних активів} = \frac{\text{Інший операційний дохід}}{\text{Середні загальні активи} \times 100}, \quad (11.8)$$

Цей показник визначає залежність банку від непроцентних доходів. Збільшенню цього показника передують збільшення рівня диверсифікації в платні фінансові послуги або намагання досягти спекулятивного прибутку, при необхідності згладити недостатність відсоткових доходів банку.

Чистий операційний дохід до загальних активів

$$= \frac{\text{Чистий відсотковий дохід} + \text{Інший операційний дохід}}{\text{Середні загальні активи}} \quad (11.9)$$

Цей показник відрізняється від коефіцієнта доходу на активи на обсяг непроцентних операційних витрат, сплачених податків та не передбачуваного доходу (збитку). Він визначає, наскільки успішно менеджери банку забезпечують зберігання випереджаючих темпів росту доходів порівняно з темпами росту витрат.

$$\text{Чиста операційна(посередницька) маржа} = \frac{\text{Дохід на доходні активи} + \text{Відповідальна комісія}}{\text{Всі фінансові активи} \times 100} \quad (11.10)$$

Посередницька маржа може бути визначена як різниця між вартістю залучення коштів та доходом за доходними активами і доходом від відповідних комісій та зборів. Різниця між ними визначає кількість коштів, що виділені банківською системою на посередництво між тими, хто надає кошти. і тими, хто їх використовує.

Одним із показників, який визначає частку сукупних активів банку, що дають прямий дохід, є показник дохідної бази активів:

$$\begin{aligned} \text{дохідна база активів} &= \frac{\text{дохідні активи}}{\text{активи}} = \\ &= \frac{\text{сукупні активи} - \text{активи, що не приносять дохід}}{\text{активи}} \end{aligned} \quad (11.11)$$

Показники прибутковості активів та прибутковості капіталу тісно пов'язані між собою:

$$\text{прибутковість капіталу} = \frac{\text{прибутковість активів} \times \text{активи}}{\text{капітал}},$$

або

$$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} = \frac{\text{чистий прибуток} \times \text{активи}}{\text{активи} \times \text{власний капітал}}, \quad (11.12)$$

Виходячи з цього:

$$\begin{aligned} & \text{прибутковість капіталу} \\ = & \frac{\text{доходи} - \text{витрати} - \text{податки} \times \text{активи}}{\text{активи власний капітал}}. \end{aligned} \quad (11.13)$$

Даний взаємозв'язок показує, наскільки банківський прибуток чутливий до джерел формування ресурсів банку.

Для більш детального аналізу прибутковості показник прибутковості капіталу розкладають на складові, тобто проводять **декомпозиційний аналіз**.

Прибутковість капіталу розкладається за допомогою моделі Дюпона:

$$\begin{aligned} & \text{Прибутковість капіталу} \\ = & \frac{\text{Чистий прибуток} \times \text{Операційні доходи} \times \text{Активи}}{\text{Операційні доходи} \times \text{Активи} \times \text{Власний капітал}} \end{aligned} \quad (11.14)$$

$$1) \text{ Чиста маржа прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Операційні доходи}};$$

2)

$$\text{Коефіцієнт використання активів} = \frac{\text{Операційні доходи}}{\text{Активи}}$$

$$3) \text{ Мультиплікатор капіталу} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$$

Кожний елемент даної формули є контрольним індикатором того чи іншого аспекту банківської діяльності.

Чиста маржа доходу відображає ефективність управління витратами і політику встановлення цін на банківські послуги. Вона вимірює здатність банку контролювати витрати і зменшувати податки, є об'єктом контролю з боку менеджерів.

Коефіцієнт використання активів відображає політику управління структурою активів та доходами від них.

Мультиплікатор капіталу відображає фінансовий важель або політику у сфері фінансування банківської діяльності (вибрані джерела формування банківських ресурсів).

Для виявлення проблем у чотирьох областях управління прибутковістю комерційного банку до наведених вище формул вносимо певні корективи – звідси:

Прибутковість капіталу = *ефективність управління податками* * *ефективність контролю за витратами* * ефективність управління активами

У даному випадку показник маржі доходу банку розподілений на дві частини:

1) показник ефективності управління податками, що відображає використання банком інструментів управління податками для мінімізації податкового „тягаря”;

2) показник відношення балансового прибутку до доходів, тобто яка сума доходів залишається в банку після відрахування витрат; іншими словами – це показник ефективності операційної діяльності і контролю за витратами.

Таким чином, наведена вище методика проведення аналізу фінансових результатів банку дає можливість не тільки оцінити кількісне значення результату діяльності, а і визначити якісний склад факторів, які мають значний вплив на зміну даного показника. На основі результатів аналізу менеджери банку можуть планувати (прогнозувати) напрямки діяльності комерційного банку з урахуванням можливих шляхів підвищення їх ефективності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ортинський В. Л. Банківська діяльність : збірник тестів і завдань: Навч.посібник [Текст] / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. – К. : Алерта, 2009. – 112 с.
2. Коцовська Р. Р. Банківські операції: навч. посібник [Текст] / Р. Р. Коцовська, О. П. Павлишин, Л. М. Хміль. – К. : УБС НБУ: Знання, 2010. – 390 с.
3. Мельник П. В. Банківські системи зарубіжних країн: підручник [Текст] / П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, О. Д. Гордей. – К. : Алерта, Центр учбової літератури, 2010. – 586 с.
4. Казначейство банку : навч. посібник [Текст] / О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 464 с.
5. Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності: навч. посібник [Текст] / Т. Д. Косова. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 486 с.
6. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник [Текст] / Л. О. Примостка. - К. : КНЕУ, 2004. – 245 с.
7. Черкасов В. Е. Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты :уч.-практ.пособ. [Текст] / В. Е. Черкасов, Л. А.Плотицына - М., 1995. – 205 с.

Електронні ресурси

1. Національний банк України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
2. Верховна рада України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
4. Міністерство Фінансів України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua>.
5. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.sfs.gov.ua>.