

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

С. М. Ткаченко

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної
програми «Фінанси і кредит»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2025

УДК 336.71:005(075.8)
Т 484

Ткаченко С. М. Банківський менеджмент : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 151 с.

Курс лекцій є складовою навчально-методичного забезпечення і підготовлений відповідно до силабусу навчальної дисципліни «Банківський менеджмент». Видання покликане допомогти студентам оволодіти теоретичними знаннями та практичними навичками застосовування інструментів банківського менеджменту, стратегій та технологій, які дозволять ефективно діяти в умовах невизначеності.

Представлено теоретичні засади системи банківських інновацій, в контексті налагодження співпраці з зарубіжними інвесторами, банками та іншими інституціями в процесі розбудови нової світової банківської системи. Подано лекційний матеріал до кожної теми курсу, список рекомендованої та використаної літератури.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит».

Рецензент

С. М. Іванов, доктор екон. наук, доцент, професор кафедри економічної кібернетики

Відповідальний за випуск:

А. В. Череп, доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Поняття банківського менеджменту та його особливості.....	8
1.2. Сутнісні характеристики банківського менеджменту.....	8
1.3. Особливості менеджменту в банківській сфері.....	9
1.4. Цілі, задачі та функції банківського менеджменту в сучасних умовах розвитку фінансового ринку України	10
1.5. Розвиток системи банківського менеджменту в Україні та світі	13
1.6. Антикризове управління банками в умовах високої волатильності	16
Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	19
2.1. Управління банком як центральна ланка банківського менеджменту	19
2.2. Основні типи організаційних форм банків	22
2.3. Порядок створення та державної реєстрації банків	28
2.4. Органи управління банком	30
2.5. Особливості реорганізацій у структурі банку	35
2.6. Організація управління регіональною мережею банку.....	35
2.7. Стратегічне планування діяльності комерційного банку	38
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	47
Тема 3. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	47
3.1. Цілі, задачі, функції та організація внутрішнього контролю комерційного банку	47
3.2. Особливості внутрішнього контролю за напрямками діяльності банку	52
3.3. Внутрішній контроль та аудиторські перевірки банківської діяльності... ..	54
3.4. Особливості внутрішнього контролю за напрямками діяльності банку.....	55
3.5. Внутрішній контроль та аудиторські перевірки банківської діяльності... ..	61
3.6. Оцінка банківського персоналу	69
3.7. Мотивація та управління розвитком персоналу в сучасних умовах	75

3.8. Взаємодія банків із вишами та науковими установами	79
Тема 4. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ	82
4.1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері	82
4.2. Сучасні маркетингові дослідження банківського ринку	84
4.3. Маркетинговий менеджмент у банку.....	85
4.4. Формування клієнтської бази банку	88
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	96
Тема 5. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ	96
5.1. Сутність управління активами і пасивами.....	96
5.2. Стратегія управління активами і пасивами банку	98
5.3. Організація процесу управління активами і пасивами.....	101
Тема 6. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАТЕЖІВ І РОЗРАХУНКІВ У БАНКУ.....	105
6.1. Принципи управління ліквідністю банку.....	105
6.2. Стратегічні підходи до управління ліквідністю	107
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	111
Тема 7. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ	111
7.1. Необхідність і сутність управління ризиком	111
7.2. Види ризиків банківської діяльності.....	113
7.3. Класифікаційні ознаки ризику.....	114
7.4. Оцінка банківських ризиків.....	116
7.5. Процес управління ризиками.....	119
7.6. Методи управління ризиками	121
Тема 8. ОЦІНЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ І ФІНАНСОВИЙ СТАН БАНКУ	124
8.1. Мета та завдання управління прибутком банку	124
8.2. Механізм управління прибутком банку	126
8.3. Сутність та причини кризи банківських установ	128
8.4. Сутність антикризового управління комерційного банку	130
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ.....	139
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	144
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	146

ВСТУП

Менеджмент – це наука про найбільш раціональну систему організації та управління. В менеджменті проявляються лідерські якості людини, яка зацікавлена в роботі і готова працювати. Слід наголосити, що менеджмент, це саме системна робота по управлінню. В менеджменті ми не просто аналізуємо свою роботу, а і всі фактори, які впливають на нашу роботу. Основу менеджменту становить людський фактор, який замкнений у знанні суб'єктів управління своєї справи, вміння організувати свій та колективний труд, а також на умінні досягати поставлену мету і знаходити вихід з будь-якого становища. Тобто менеджер, це управлінець, лідер, який знає свою справу, який вміє організувати себе, володіє внутрішнім тайм-менеджментом, який вміє організувати роботу свого колективу. Банківський менеджер має розуміти, як працює не тільки банк, а і його клієнти. Банківський менеджмент займається фінансовим управлінням, управлінням активами і пасивами, управлінням ліквідністю і ризиками комерційного банку.

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

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

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

фінансовими аспектами діяльності банку.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є: методи оцінки складових системи банківського менеджменту, використання інструментарію фінансового менеджменту в банку; здійснення управлінням капіталом, активами, пасивами та ризиками в банківській справі; підходи до забезпечення управління інвестиційним і депозитним портфелем банку; застосовування банківського маркетингу.

Метою викладання навчальної дисципліни «Банківський менеджмент» є формування у здобувачів теоретико-економічного підходу до проблем, завдань і методів банківського менеджменту, а також безпосереднє вивчення конкретних заходів щодо аналізу й управління банківською діяльністю.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Банківський менеджмент» є: визначення сутності та змісту, опрацювання основних категорій та характеристик фінансових структур, вивчення функцій, а також визначення проблем і перспектив розвитку банківського менеджменту в Україні в контексті організації управління банківською діяльністю.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких результатів навчання та компетентностей:

загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність приймати обґрунтовані рішення;
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

спеціальні компетентності:

– здатність використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності;

– здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

– здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

– здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію;

– здатність застосовувати міждисциплінарні підходи при розв’язанні складних задач і проблем у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

– здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування;

– здатність застосовувати інноваційні підходи в сфері фінансів, банківської справи та страхування;

– здатність оцінювати стратегії та операції у сфері банківської діяльності, враховуючи глобальні тенденції та вплив міжнародної інтеграції на ринки фінансових послуг;

програмні результати:

- використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності;
- відшуковувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності;
- вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування та управляти ними;
- застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень;
- обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів;
- аналізувати стратегії банківської діяльності в контексті глобальних тенденцій міжнародної інтеграції.

Курс лекцій «Банківський менеджмент» розроблено з метою надання допомоги у засвоєнні матеріалу з даної дисципліни та наочного представлення основних інструментів банківського менеджменту на макро- та мікрорівні для управління фінансовими поняттями, такими як: прибуток, ліквідність та ризики. Особлива увага приділена оптимальним інвестиційним стратегіям та технологіям банківського менеджменту, включаючи антикризове управління банками в умовах високої волатильності. Розглянуті органи управління та напрями діяльності системи внутрішнього контролю банку банком. Особливе значення приділено стратегічному плануванню діяльності комерційного банку. Курс лекцій розглядає сучасні маркетингові дослідження банківського ринку та параметри управління ресурсною базою. Вивчення дисципліни «Банківський менеджмент» базується на знаннях та навичках, отриманих при вивченні таких курсів: «Фінанси», «Страхування», «Інвестування», «Фінансовий ринок». Набуті навички та знання з дисципліни «Банківський менеджмент» можуть бути використані студентами при вивченні дисциплін: «Фінансовий інжиніринг», «Інноваційний розвиток підприємств», «Ринок фінансових послуг», «Страховий менеджмент», «Фінансовий менеджмент», для подальшої роботи в банківських структурах, страхових та інвестиційних компаніях.

1

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: визначення сутності та особливості банківського менеджменту, а також засвоєння теоретичних знань щодо розвитку системи банківського менеджменту в Україні та світі.

План лекції

- 1.1. Поняття банківського менеджменту та його особливості
- 1.2. Сутнісні характеристики банківського менеджменту
- 1.3. Особливості менеджменту в банківській сфері
- 1.4. Цілі, задачі та функції банківського менеджменту в сучасних умовах розвитку фінансового ринку України
- 1.5. Розвиток системи банківського менеджменту в Україні та світі
- 1.6. Антикризове управління банками в умовах високої волатильності



Основні терміни та поняття

Банківський менеджмент, антикризове управління банками, конкуренція, банківська діяльність, суб'єкти банківського менеджменту, фінансовий ринок, банківська діяльність, функції та структура банківського менеджменту, стратегічне планування, тактичне планування, фінансове планування, аналіз діяльності банку, організаційний менеджмент

1.1. Поняття банківського менеджменту та його особливості

Сьогодні банк належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, високі темпи інфляції, жорстка конкуренція на фоні економічної кризи призводять до підвищення ризиковості банківської діяльності. У зв'язку з цим, головним завданням управління комерційним банком є пошук шляхів мінімізації ризиків при забезпеченні достатнього рівня прибутку для збереження коштів клієнтів банку і підтримки банківської ліквідності. Для вирішення цієї задачі банки застосовують багато методів, прийомів, способів до управління своєю діяльністю, які об'єднують поняттям менеджменту [1].

В загальному розумінні *менеджмент* – це наука про найбільш раціональні механізми управління певними видами діяльності. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими потоками, так і систему управління персоналом (тобто організаційні аспекти будь-якої діяльності) [2].

1.2. Сутнісні характеристики банківського менеджменту

Менеджмент можна розглядати як один із найважливіших чинників

підвищення ефективності будь-якого виду діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, яка супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління, швидко опановувати накопичені в теорії та практиці знання, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Тільки такий підхід до управління забезпечить нормальні умови розвитку [3].

Банківський менеджмент – це наука про ефективні системи організації та управління всіма процесами і відносинами, які характеризують діяльність банку. Під процесами і відносинами розуміють всю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності [3, 4].

Банківський менеджмент можна розглядати як наукову систему організації та управління діяльністю банку в цілому та його персоналом зокрема [5].

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Особливості менеджменту в банківській сфері

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

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

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

1.4. Цілі, задачі та функції банківського менеджменту в сучасних умовах розвитку фінансового ринку України

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

Основні функції та структура банківського менеджменту

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

Цілі, задачі та функції банківського менеджменту в сучасних умовах розвитку фінансового ринку України:

- головна мета – отримання прибутку від здійснення банківських операцій і надання фінансових послуг для підтримки життєдіяльності банку та збереження коштів кредиторів і вкладників (таким чином, прибутковість є головним показником ефективності роботи будь-якого банку);
- забезпечення достатнього рівня надійності банківської установи – рівень надійності визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів мінімізації ризиків є важливою метою банківського менеджменту).

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

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

Завдання банківського менеджменту:

- максимальне задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонованих банком операцій і послуг (розширення асортименту банківських послуг);
- забезпечення конкурентоспроможності банку в ринковому середовищі (припускає зниження вартості банківських послуг при одночасному підвищенні їх якості);
- забезпечення умов для нарощування власного капіталу банку;
- наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських

ризиків;

- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, які забезпечують життєдіяльність банку;
- створення умов для набору кваліфікованих кадрів і повної реалізації їх потенційних можливостей;
- забезпечення умов для здійснення послідовного і ефективного управління банком;
- створення соціальних умов для роботи персоналу банку.

Завдання банківського менеджменту на мікрорівні показані на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Завдання банківського менеджменту на мікрорівні [1]

Основні принципи банківського менеджменту:

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

функціональні та управлінські задачі.



Рисунок 1.2 – Завдання банківського менеджменту на макрорівні [1]

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

Основні функції та структура банківського менеджменту

Зміст банківського менеджменту складають такі основні функції:

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

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

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

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

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

бажаного рівня прибутковості.

Стратегічні плани направлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування й опис основних принципів ухвалення рішень. У стратегічних планах відсутня деталізація положень і точні дати виконання. Такий план розробляється на вищому рівні керівництва банком, основні положення є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

Тактичне планування орієнтоване на виконання певного завдання, яке поставлене перед банком і сформульоване в стратегічному плані. У тактичному плані формуються способи досягнення мети і рішення конкретних задач у кожній функціональній сфері банківської діяльності. Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перераховані основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також фінансові результати, які заплановано одержати.

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

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

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

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

1.5. Розвиток системи банківського менеджменту в Україні та світі

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

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

Головними напрямками зведеної аналітичної роботи банку є:

- оцінка динаміки основних показників діяльності банку (активів, депозитів, власного капіталу, кредитів, прибутку) – результати такої аналітичної роботи використовуються для вироблення стратегії розвитку конкретного банку;
- оцінка ресурсної бази (обсягу, структури й основних тенденцій

розвитку її складових частин, тобто власного капіталу, депозитів, міжбанківських кредитів) – аналіз здійснюється на основі класифікації окремих статей ресурсів банку, розрахунку структурних показників, порівняння їх у динаміці та з іншими банками;

- оцінка стану активів банку (обсягу, структури, основних тенденцій)
- результати аналізу є основою для розробки кредитної та інвестиційної політики банку;
- оцінка ліквідності банку проводиться на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів, порівняння їх з критеріальними рівнями, в динаміці, виявлення чинників, що впливають на зміну цих показників;
- оцінка прибутковості банку здійснюється на основі аналізу даних балансу і звіту про прибутки і збитки (в процесі аналізу розраховується система кількісних і якісних показників, що характеризують прибутковість банку, ефективність використання активів, структуру доходів і витрат).

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

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

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

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

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

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

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

Функція контролю полягає в перевірці виконання ухвалених управлінських рішень і забезпечує можливість безперервного здійснення

процесу управління банком.

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

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

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

Банківський менеджмент за напрямками роботи поділяється на два блоки:

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



Рисунок 1.3 – Банківський менеджмент за напрямками роботи [1]

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

Фінансовий менеджмент банку включає такі напрями:

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

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

1.6. Антикризове управління банками в умовах високої волатильності

Організаційний менеджмент банку включає такі напрями:

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

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

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

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

Інформаційною базою фінансового менеджменту банку є внутрішня і зовнішня інформація, необхідна для прийняття фінансових рішень у комерційному банку. Інформаційна база фінансового менеджменту банку показана на рис. 1.4.

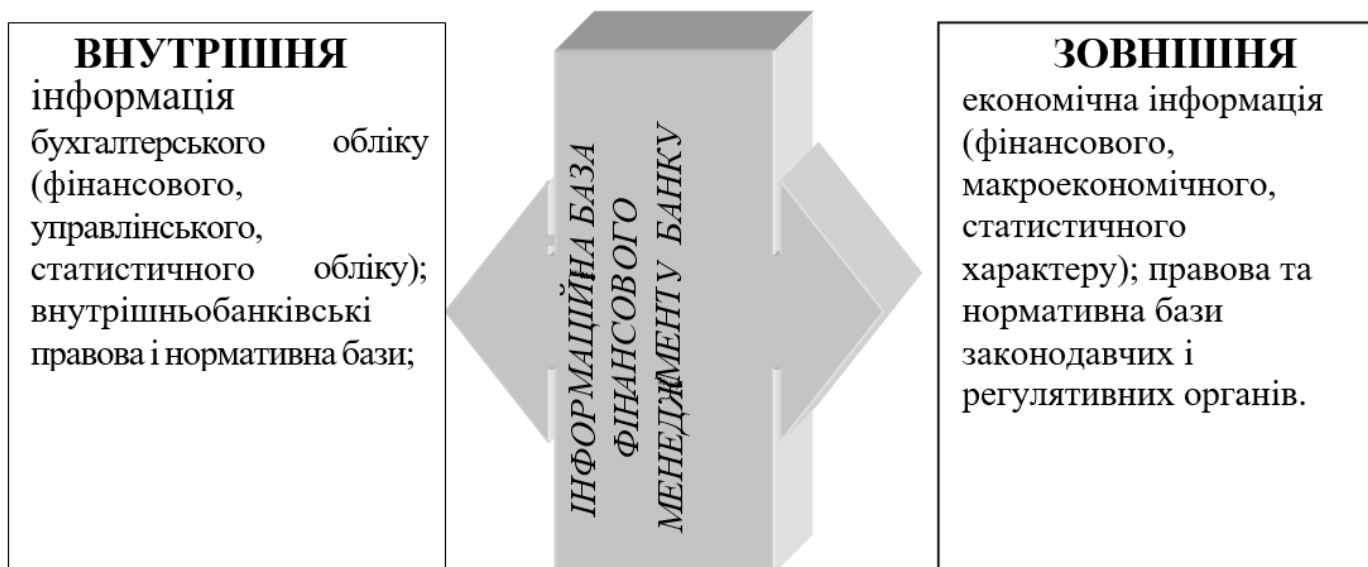


Рисунок 1.4 – Інформаційна база фінансового менеджменту банку [1]

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність банківського менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання банківського менеджменту на макро- та мікрорівні.
3. Назвіть основні особливості банківського менеджменту.
4. Що є суб'єктом та об'єктом банківського менеджменту?
5. Що є основною метою банківського менеджменту?

6. Назвіть основні принципи банківського менеджменту.
7. На які блоки поділяється банківський менеджмент?
8. Охарактеризуйте основні напрямки фінансового менеджменту в банках.
9. Що є стратегічною метою фінансового менеджменту?
10. Охарактеризуйте основні напрямки організаційного менеджменту в банках.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Менеджмент – це:
 - а) раціональне використання грошових, матеріальних, трудових ресурсів;
 - б) система влади та організації;
 - в) самостійний вид професійної діяльності;
 - г) чинники виробництва.
2. Предметом фінансового менеджменту в банку є:
 - а) формування капіталу;
 - б) комплекс функціональних підрозділів;
 - в) фінанси банку;
 - г) персонал банку.
3. Головною метою банківського менеджменту є:
 - а) дотримання певних принципів;
 - б) задоволення потреб ринку в банківських послугах;
 - в) досягнення високих кінцевих результатів за відносного зниження витрат;
 - г) формування раціональної організаційної структури банку.
4. Механізм банківського менеджменту складається з таких ланок:
 - а) внутрішньобанківське управління, управління операціями, управління персоналом;
 - б) управління науково-дослідною роботою, управління організаційною структурою;
 - в) розробка і проведення кадрової політики, управління персоналом і взаємовідносинами у колективі.
5. Результатом процесу планування є:
 - а) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань;
 - б) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних;
 - в) створення плану як документа;
 - г) повна характеристика банківської установи.
6. Вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від планів, установлених норм та нормативів – це:
 - а) фінансове планування;
 - б) фінансове регулювання;
 - в) фінансовий аналіз;
 - г) фінансовий контроль.
7. Виокремлюють такі види планування:
 - а) стратегічне, перспективне, бюджетне;
 - б) тактичне, стратегічне, фінансове;

в) тактичне, поточне та розробка бюджетів.

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

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

9. Результати попереднього аналізу використовуються:

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

10. Банківській менеджмент складається з двох основних блоків:

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

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Мета вивчення теми: визначення організації банківської діяльності та управління банком, а також засвоєння теоретичних знань щодо основних типів організаційних форм банків.

План лекції

- 2.1. Управління банком як центральна ланка банківського менеджменту
- 2.2. Основні типи організаційних форм банків
- 2.3. Порядок створення та державної реєстрації банків
- 2.4. Органи управління банком
- 2.5. Особливості реорганізацій у структурі банку
- 2.6. Організація управління регіональною мережею банку
- 2.7. Стратегічне планування діяльності комерційного банку
- 2.8. Бізнес-планування: сутність та основні показники в банківській діяльності
- 2.9. Структурування бізнесу банку для реалізації фінансових цілей
- 2.10. Фінансове планування як інструмент формування та впровадження стратегії комерційного банку



Основні терміни та поняття

Управління банком, організація банківської діяльності, банківський менеджмент, форми банків, державна реєстрація банків, органи управління банком, банківська реорганізація, стратегічне планування, бізнес-планування, структура бізнесу, фінансові цілі

2.1. Управління банком як центральна ланка банківського менеджменту

Банківським менеджментом має займатись не одна людина, а цілий відділ. Будь-який комерційний банк має свій колектив, який має завжди залишатись на місці як можна довше, гідно працюючи. Для того, щоб колектив банку завжди працював з вами, і не пішов працювати до конкуруючого банку, він має отримувати гідну заробітну плату, отримувати схвалення від керівництва (схвалення на нараді, преміювання), мати перед собою чітко поставлені цілі і терміни виконання, можливість діяти (коли співробітникам дозволяють діяти і не обмежують певними рамками) що призводить до лояльного ставлення до керівництва з боку співробітників (рис. 2.1). У співробітників банку має бути можливість творчо діяти. Співробітники банку мають бути захоплені процесом, коли їх цінують та коли їм є куди зростати. В колективі завжди для новачків має бути наставник, який не просто навчає, а більш надає корисні поради та підтримає у випадку складних ситуацій (можливо, навіть помилок). Співробітники банку мають розуміти місію компанії (тут багато чого залежить від керівництва). Як і в будь-якому

колективі, співробітники довше залишаються, коли є довіра.



Рисунок 2.1 – Створення умов для співробітників [2]

Органи управління й організаційна побудова банків у чомусь збігаються, а в чомусь відрізняються від інших установ. Головним органом управління банком є загальні збори акціонерів. Вони приймають найважливіші рішення – затверджують статут, вибирають раду банку чи раду директорів (далі – рада), затверджують баланси і звіти, визначають напрям і цілі політики банку тощо.

У той же час збори акціонерів недостатньо інформовані про поточні справи банку і в багатьох випадках просто підтримують рішення, запропоновані радою банку. У зв'язку з політикою випуску дрібних акцій у великих банках на щорічних зборах акціонерів не присутня основна маса дрібних власників акцій, які передають право голосу виборним особам.

Основні питання діяльності банку вирішує рада. Вона є представницьким органом власників банку, його акціонерів і відстоює їх інтереси. Найпершим обов'язком ради є забезпечення необхідного рівня прибутку на вкладений капітал. Водночас рада має також піклуватися і про захист інтересів інших зацікавлених сторін – клієнтів банку тощо.

Рада формує вищі керівні органи, що провадять практичну діяльність відповідно до її рекомендацій і вказівок. Основною функцією ради є визначення стратегічних цілей банку і формування політики.

Визначення стратегічних цілей банку належить до сфери його довгострокової стратегії. У великому банку цілі та завдання і програма конкретних дій для їхнього досягнення викладається в спеціальному меморандумі, що готується радою спільно з керівниками структурних підрозділів.

Меморандум про політику банку має визначати такі важливі моменти.

1. Завдання, або місію банку, яка є відправним пунктом при стратегічному плануванні; вона визначає, до чого банк прагне в своїй діяльності, а також торкається рівня організаційних підрозділів, визначаючи коло їхніх обов'язків.

2. Цілі, які розшифровують завдання в часі та кількісному вираженні і можуть визначатися в балансових статтях, деяких розрахункових показниках та в конкретніших показниках, таких як ефективність і якість послуг.

3. Початкове становище ринку, яке має відбивати стан середовища в цілому та окремих сегментів, у яких діє банк. Дослідження кожного сегмента, здійснюване при аналізі початкового становища ринку, дозволяє виділити в стратегічному плані чинники, що характеризують ступінь принадності ринку, і зробити відповідні висновки щодо якості тих чи інших сегментів та доцільності їх обслуговування.

4. Оцінку чинників, що впливають на стратегію банку. По суті – це оцінка конкурентоспроможності банку. Ця оцінка проводиться на етапі аналізу ринкових можливостей, а саме при аналізі мікросередовища банку; при цьому має бути об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін банку, порівняно з конкурентами, стосовно частки ринку, що обслуговується, щодо якості та цін наданих послуг.

5. Оцінку небезпек і можливостей. Оцінка і розгляд чинників мікроекономічного та макроекономічного порядку, що впливають на стратегію банку, дає можливість виявити ті з них, які відкривають перед банком нові можливості і які таять у собі зовнішню небезпеку. Слід оцінити їх відносну важливість і ступінь впливу на установу, виявляючи тим самим потенційні ринкові можливості і небезпеки.

6. Стратегію розвитку господарського портфеля для кожної ділянки ринку, де діє банк, визначає пріоритетні напрямки інвестицій. Стратегічний план має відображати чітко сформульовані цілі для кожної з таких ділянок ринку та розмір коштів, необхідних для їх досягнення.

7. Стратегічні зміни в регульованих чинниках. Оскільки ринкові умови змінюються часто й несподівано, то у стратегічному плані неможливо все передбачити. У зв'язку з цим у ньому відображається набір змінних, що можуть коригуватися в процесі виконання вказаного плану. На втілення цих змін спрямовані цілі й завдання планів дій, вибір яких проводиться особливо старанно для досягнення бажаних результатів.

8. Очікувані фінансові результати – це можливий результат діяльності банку за період, виражений у вартісній оцінці. Розрахунок очікуваних фінансових результатів ґрунтується на кількісно визначених цілях банківської стратегії, які коригуються чинниками, що впливають на організацію і

розглядаються на всіх етапах банківського планування.

У дрібних банках письмовий меморандум про цілі політики зазвичай не складається. Для банку, який не має філій, легше сформулювати принципи політики, ніж для великого банку з розгалуженою мережею філій, оскільки існує певна специфіка місцевих умов клієнтури.

Добір людей на керівні посади – ще одна важлива функція ради. Сучасний банк являє собою надзвичайно складне підприємство з високим ступенем ризику. Тому для забезпечення його успішної роботи необхідні досвідчені, професійно підготовлені й відповідальні працівники.

Робота банку покладає велику відповідальність на людей, які приймають рішення. Помилки можуть дорого коштувати. Тому в банку звичайно створюється декілька постійних комітетів, куди входять члени правління і спеціалісти банку. Більшість директорів не є банкірами, зате вони добре знають місцеві умови, специфіку галузей тощо. В комітетах вони можуть надати велику допомогу. Для розгляду поточних справ комітети збираються, як правило, щотижня. Крім того, можуть створюватися спеціальні комітети для вирішення екстраординарних питань.

У великому банку, як правило, створюються такі комітети: кредитний, клієнтської політики, комітет з управління ризиками, активами та пасивами, технологічний комітет. Головним органом будь-якого вітчизняного комерційного банку є його правління на чолі з головою. Якщо банк – акціонерне товариство, то голова правління обирається на зборах акціонерів, які відбуваються, як правило, раз на рік. Голову правління приватного банку призначає власник установи. В українських банках до складу правління входять усі заступники голови. Основний «робочий» підрозділ будь-якого комерційного банку зазвичай називається управлінням (або департаментом) активних та пасивних операцій. У деяких банках цей підрозділ також може мати назву «казначейство». До його складу входять такі відділи:

- кредитний;
- цінних паперів;
- валютних операцій;
- населенням (іноді до нього входить сектор роботи з пластиковими картками).

2.2. Основні типи організаційних форм банків

Організаційна структура банку є важливою складовою успішного досягнення цілей обраної стратегії. Від рівня організації банку, налагодження стосунків між керівництвом та підлеглими залежить успіх його діяльності. Дуже часто хиби в організаційних структурах призводили навіть досить сильні банки до кризових ситуацій.

Банки діють у різних ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, ставлять перед собою різні цілі, а отже, їхні організаційні структури можуть варіюватися. Кожний з існуючих видів організаційних структур має свої переваги й недоліки, які слід обов'язково враховувати у процесі вибору придатного способу організації. Обраний спосіб повинен

сприяти найбільшій відповідності банківської організації ринковим умовам, в яких вона діє, раціональній організації роботи банківських працівників усіх ланок, успішному налагодженню і виконанню всіх функцій управління, максимальному задоволенню потреб клієнтів і, нарешті, досягненню мети, що стоїть перед банком. На рис. 2.2 подані всі основні види організаційних структур.



Рисунок 2.2 – Класифікація організаційних структур [5]

Наведемо стислі характеристики основних груп організаційних структур.

Організаційні структури за принципом бюрократії. Поняття бюрократії ввів на початку XX сторіччя німецький соціолог М. Вебер як ідеальну модель побудови організації. За його теорією, бюрократична побудова організації передбачає налагоджену роботу всіх ланок управління, чіткий розподіл праці, сувору регламентацію діяльності кожного службовця і добір кадрів відповідно до їх компетентності. Ці вимоги до організаційної структури стали класичними і лягли в основу діяльності більшості інституцій. Різноманітні варіанти бюрократичних структур діють у більшості організацій і сьогодні.

Термін «бюрократія», що асоціюється у багатьох із тяганиною, наявністю великої кількості інстанцій, формалізмом у роботі, має дещо інший зміст, а поява подібних асоціацій викликана різного роду недоліками в роботі з практичної реалізації бюрократичного принципу побудови організацій. Словом, усі позитивні риси теорії бюрократії доповнилися цілим комплексом негативних характеристик, пов'язаних насамперед із надмірною «запрограмованістю» службовців бюрократичних структур, яка призводить до погіршення взаємовідносин як із зовнішнім середовищем, де діє банк, так і всередині самої організації, а це спричиняє втрату гнучкості – одну з основних вимог до діяльності банку в ринкових умовах.

Бюрократична модель побудови організації має три основні варіанти:

- 1) функціональні організаційні структури;
- 2) дивізійні організаційні структури;
- 3) організаційні структури банків, які діють на міжнародних ринках.

Розглянемо кожен із цих варіантів розвитку бюрократичних структур.

Функціональні організаційні структури. Існує незначна кількість банків, що керуються принципами організаційної побудови за функціональною ознакою.

Функціональна організаційна структура передбачає поділ банківської діяльності на окремі частини, що являють собою відособлені галузі діяльності або функції, здійснення яких сприяє досягненню мети, що стоїть перед банком. Такими відособленими сферами діяльності в банках, як правило, є управління банківських операцій, маркетингу, бухгалтерського обліку і звітності та господарські управління. Залежно від обсягу завдань, які вирішують ці функціональні блоки, можуть створюватися додаткові, дрібніші підрозділи.

Функціональна структура застосовується в основному у невеликих банках, які суворо спеціалізуються на наданні якогось виду послуг і здатні діяти досить незалежно від ринкових умов. Тобто для застосування функціональної структури необхідна насамперед стабільність ситуації. Проте такі ідеальні умови на практиці трапляються рідко, тому банки частіше використовують інші типи організаційних структур.

Дивізіональні організаційні структури. Ринкові умови, що постійно змінюються, зростання конкуренції, удосконалення банківських технологій і, нарешті, тенденції до укрупнення банківських організацій привели до необхідності застосування дивізіональних структур, що передбачають поділ банку не за функціональною ознакою, а відповідно до видів пропонованої банківської продукції, груп споживачів або за регіональними ознаками. Як наслідок, існує три види дивізіональних організаційних структур:

- 1) структури, орієнтовані на надання різних видів банківської продукції;
- 2) структури, орієнтовані на різні групи споживачів;
- 3) 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. Причому ці обсяги настільки збільшуються, що з метою ефективного управління стає доцільним здійснювати керівництво окремо наданням кожного продукту. Вказаний принцип і лягає в основу організаційних структур, побудованих за продуктовою ознакою.

Ці структури дають можливість зосередити функції управління наданням окремих послуг в 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.

Керівник, відповідальний за конкретний вид банківських послуг, має у своєму розпорядженні достатньо кваліфікованих працівників з великим практичним досвідом у цій галузі, завдяки чому з таким банківським підрозділом важко конкурувати іншим банкам, організованим не за продуктовим принципом. Крім того, орієнтація структури на окремі види послуг дає змогу щонайкраще координувати весь процес від створення нової послуги і до доведення її до кінцевого споживача.

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. Донедавна американські банки, що будувались відповідно до такого принципу, обслуговували в основному корпоративних клієнтів. Проте поступово таке становище змінювалося, і на внутрішніх ринках акцент зміщувався у бік роздрібної клієнтури.

Всі надані банком послуги концентруються в окремих підрозділах, що обслуговують конкретні групи споживачів. Так, послуги роздрібним клієнтам можуть надаватися управлінням персональних банківських послуг та інвестиційного менеджменту, а послуги клієнтам оптового ринку — управліннями операцій на ринку капіталів та обслуговування корпорацій. Така структура дає змогу з максимальною ефективністю задовольняти потреби цільових 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.

Банки, організовані за регіональною ознакою, не відчують особливих труднощів у налагодженні стосунків із своєю клієнтурою. Перед ними відкриваються великі можливості всебічного вивчення діяльності користувачів своїх послуг, особливо таких послуг, надання яких має певний ризик для банку. Крім того, старанно продумане створення мережі відділень дає змогу налагодити добрий взаємозв'язок між ними і забезпечити максимальне врахування потреб споживачів усіх регіонів, які обслуговує банк.

Організаційні структури банків, які діють на міжнародних ринках. Виходячи на міжнародний рівень, банки повинні відповідним чином реорганізувати свою структуру. Найпростішим типом такої реорганізації є структура з міжнародним відділенням: поряд із відділеннями всередині країни банк має відділення, розташоване за кордоном. Таке відділення має певний ступінь незалежності, а його керівник безпосередньо підпорядковується вищому керівництву.

Звичайно банки, діючи на міжнародному рівні, прагнуть створити глобальну організаційну структуру, яка дозволяла б приділяти міжнародній діяльності не менше уваги, ніж діяльності всередині країни, і приймати узгоджені рішення. При цьому діяльність банківських відділень може будуватися як за географічною ознакою (матиме регіональну орієнтацію), так і відповідно до виробничої спеціалізації підрозділів (матиме продуктову орієнтацію).

Регіональна орієнтація глобальної структури передбачає побудову банку з урахуванням географічного чинника. Вона застосовується у випадках, коли банк прагне зосередити свою діяльність у географічне віддалених регіонах, у кожному з яких потрібен спеціальний підхід з урахуванням усіх наявних особливостей для пропозиції тих чи інших продуктів.

Продуктова орієнтація глобальної структури, наприклад, використовується в тих випадках, коли банк пропонує своїм клієнтам низку різноманітних послуг, що потребують особливої координації надання кожного виду.

Добре розвинені глобальні структури в японських банках, які приділяють велику увагу розвитку міжнародної діяльності. Характерною рисою японських банків є те, що процес прийняття рішень щодо надання значних позик будується у них за формальною системою «Ringi» і це певною мірою обмежує свободу дій відділень.

За кордоном банк може бути представлений чотирма організаційними формами:

- відділеннями;
- представництвами;
- філіями;
- консорціальною участю.

Адаптивні структури. Адаптивні організаційні структури почали застосовуватися банками в періоди, коли різко зросла конкуренція з боку небанківських інститутів. За цих умов особливого значення стала набувати вчасна й адекватна реакція на зміну ринкових ситуацій, яка була неможливою при використанні традиційних бюрократичних структур. Так з'явилися адаптивні організаційні структури, котрі не можна однозначно оцінювати як бюрократичні.

Кожна з цих груп організаційних структур покликана вирішувати властиві їй завдання і застосовується у певних умовах. Існуючі структури найчастіше поєднують у собі властивості як бюрократичних, так і адаптивних структур.

Відомі три основних види адаптивних структур. Кожний із цих видів має свої відмінні риси і заслуговує окремого розгляду.

1. **Проектні структури.** Проектні структури – це особливі організації, призначені для вирішення конкретних великомасштабних завдань, що стоять перед банком. Прикладом завдання, заради вирішення якого створюється проектна організація, може бути намір банку впровадити якусь систему. Така система (наприклад, система банківських послуг удома) вимагає від банку окремого управління цим проектом, що дало б змогу в найкоротші терміни, з максимальною ефективністю і без втрат для основної діяльності банку розробити і впровадити її. Після введення в дію запланованої системи спеціально створена проектна організація, до складу якої входить група спеціалістів та керівних працівників банку, розпускається. Таким чином, проектні структури – це тимчасові організаційні утворення, введені до діючої структури банку і відносно автономні в плані керівництва реалізацією проекту.

2. **Матричні структури.** Матричні структури дають можливість об'єднати переваги функціональної та дивізійної структур, надаючи необхідної гнучкості організаційним структурам. Матричні структури створюються також для реалізації великомасштабних проектів. На існуючу в банку структуру особливим чином «накладається» тимчасова матрична структура, а одержана

внаслідок цього «багатоповерхова» організація може досить ефективно вирішувати питання поточної діяльності банку і здійснення запланованого проекту. На відміну від проектних структур матрична організація перебуває під впливом керівників структурних підрозділів банку, що створює умови для постійного й ефективного контролю.

3. Конгломерати. Конгломерат являє собою об'єднання декількох структур, що дає змогу банкові швидко реагувати на найменші зміни в ринкових умовах. Поява конгломератів у банківській сфері пов'язана з поширенням практики поглинання і придбання як форми зростання банківських організацій. Конгломерат передбачає здійснення керівництва з єдиного центру, проте банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо щодо прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності. Банки, організовані за типом конгломератів, можуть своєчасно реагувати на невдалі або, навпаки, успішні дії своїх окремих підрозділів у певних ринкових сегментах. Ця реакція виявляється у звичайній купівлі-продажу дрібних банків, які є частиною конгломерату. При цьому діяльність банківської організації в цілому не порушується, оскільки між підрозділами конгломерату не існує тісної взаємодії.

Таким чином, адаптивні структури вирішують найважливіше завдання – пристосовують організацію до мінливих ринкових умов, внаслідок чого набувають великого поширення.

Організаційні структури, що відрізняються ступенем централізації. Питання централізації діяльності банку були і залишаються дуже складними, а вирішення їх доводиться шукати для кожної організації окремо. Кожна зі структур банків, які відрізняються ступенем централізації, має свої переваги і недоліки, що необхідно враховувати при делегуванні повноважень нижчим ланкам управління.

Ступінь централізації визначається низкою чинників, таких як важливість і кількість управлінських рішень, що належать до компетенції нижчих управлінських ланок, ступінь контролю за їхньою діяльністю. Приймаючи рішення про ступінь централізації діяльності банку, вище керівництво має враховувати історичні особливості організації, традиції, а також встановлення різних ступенів свободи дій банківських підрозділів у минулому. При цьому часто трапляються випадки, коли різним банківським підрозділам у межах однієї організації надається більше або менше повноважень для прийняття рішень.

Незважаючи на всі відмінності між банками, ряд функцій завжди залишається в руках вищого керівництва.

Нижчі ланки банку постійно (і цілком справедливо) прагнуть до більшої децентралізації, оскільки знизу, при безпосередньому контакті з клієнтами, краще видно всі недоліки і найперспективніші напрями роботи підрозділу. Проте передання їм повноважень щодо визначення основних питань діяльності не мусить набирати характеру переходу від надмірної централізації до анархії, тому що у низових ланок може виникнути відчуття вседозволеності, яке межує із самоправством, порушенням стратегічних ліній центру.

Практика показала, що серед питань, які належать до компетенції низових

управлінських ланок, можуть бути такі, як прийняття рішень у сфері формування комплексу маркетингу, а саме: розробка продуктової стратегії, стратегії у сфері цін, систем доведення послуг до споживачів, комунікаційної стратегії. Втім, слід зауважити, що для повноважень структурних підрозділів у сфері надання окремих послуг має бути визначена нормативне зафіксована межа. Так, багато банків установлюють граничні суми, на які підрозділи можуть видавати кредити без погодження з центром.

Отже, децентралізація даватиме плоди тільки в тому випадку, якщо буде проведене таке чітке розмежування функцій центру і низових ешелонів управління, яке якнайкраще збалансує інтереси окремих структурних підрозділів і банку в цілому.

Таким чином, відбувається децентралізація управління і концентрація повноважень щодо управління оперативною діяльністю департаменту та виконання завдань, поставлених віце-президентами.

2.3. Порядок створення та державної реєстрації банків

Банки в Україні створюються у формі акціонерного товариства відкритого типу або кооперативного банку.

Учасниками банку можуть бути юридичні і фізичні особи, резиденти та нерезиденти, а також держава в особі Кабінету Міністрів України.

Власники істотної участі у банку повинні мати бездоганну ділову репутацію та задовільний фінансовий стан.

Учасниками банку не можуть бути юридичні особи, в яких банк має істотну участь, об'єднання громадян, релігійні та благодійні організації.

Державна реєстрація банків здійснюється Національним банком України

Уповноважені засновниками банку особи подають Національному банку України для державної реєстрації такі документи:

1. заяву про реєстрацію банку;
2. установчий договір (крім державного банку);
3. статут банку;
4. рішення про створення банку (протокол установчих зборів) або Постанову Кабінету Міністрів України про створення державного банку;
5. бізнес-план, що визначає види діяльності, які банк планує здійснювати на найближчий рік, та стратегію діяльності банку на найближчі три роки згідно із встановленими Національним банком України вимогами;
6. інформацію про фінансовий стан учасників, які матимуть істотну участь у банку. У разі коли засновником банку є юридична особа, надається інформація про членів ради директорів і осіб, які мають істотну участь у цій юридичній особі;
7. бухгалтерську і фінансову звітність за останні чотири звітних періоди (квартали) – для учасників – юридичних осіб, які матимуть істотну участь у банку, довідку Державної податкової адміністрації України про доходи за останній звітний період (рік) – для учасників – фізичних осіб, які матимуть істотну участь у банку;
8. відомості про кількісний склад спостережної ради, правління (ради

директорів), ревізійної комісії;

9. копію платіжного документа про внесення плати за реєстрацію банку, що встановлюється Національним банком України;

10. нотаріально завірнені копії установчих документів учасників, які є юридичними особами та матимуть істотну участь у банку;

11. копії звіту про проведення відкритої підписки на акції – для банку, який створюється у формі відкритого акціонерного товариства;

12. відомості про професійну придатність та ділову репутацію голови та членів правління (ради директорів) і головного бухгалтера банку.

Національний банк України у тижневий термін з дати подання документів для державної реєстрації банку відкриває тимчасовий рахунок для накопичення підписних внесків засновників та інших учасників банку.

Рішення про державну реєстрацію банку або про відмову в державній реєстрації банку приймається Національним банком України не пізніше тримісячного строку з моменту подання повного пакета документів.

Реєстрація банків здійснюється шляхом внесення відповідного запису до Державного реєстру банків, після чого банк набуває статусу юридичної особи.

Національний банк України видає банку свідоцтво про його державну реєстрацію за встановленою формою.

Банк має право здійснювати банківську діяльність тільки після отримання банківської ліцензії.

Без отримання банківської ліцензії не дозволяється здійснювати одночасно діяльність по залученню вкладів та інших коштів, що підлягають поверненню, і наданню кредитів, а також вести рахунки. Особи, винні у здійсненні банківської діяльності без банківської ліцензії, несуть кримінальну, цивільну чи адміністративну відповідальність.

На підставі банківської ліцензії банки мають право здійснювати такі банківські операції:

1. приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

2. відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;

3. розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк, крім перелічених операцій, має право здійснювати такі операції та угоди:

1. операції з валютними цінностями;

2. емісію власних цінних паперів;

3. організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;

4. здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);

5. надання гарантій і доручень та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

6. придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання

таких вимог та прийом платежів (факторинг);

7. лізинг;

8. послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;

9. випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;

10. випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;

11. надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Операції, визначені пунктами 1-3, належать до виключно банківських операцій, здійснювати які у сукупності дозволяється тільки юридичним особам, які мають банківську ліцензію. Інші юридичні особи мають право здійснювати операції, визначені пунктами 2-3, на підставі ліцензії на здійснення окремих банківських операцій, а інші операції та угоди, вони можуть здійснювати у порядку, визначеному законами України.

За умови отримання письмового дозволу Національного банку України банки також мають право здійснювати такі операції:

1. здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;

2. здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;

3. перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;

4. операції за дорученням клієнтів або від свого імені:

- з інструментами грошового ринку;

- з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках;

- з фінансовими ф'ючерсами та опціонами.

5. довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;

6. депозитарну діяльність і діяльність з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів.

2.4. Органи управління банком

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

Розподіл функцій між органами управління банку має забезпечувати ефективну *систему внутрішнього контролю*. Система внутрішнього контролю банку для забезпечення ефективності її функціонування повинна охоплювати (рис. 2.3):



Рисунок 2.3 – Напрями діяльності системи внутрішнього контролю банку [5]

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

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

- 1) визначення основних напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання;
- 2) внесення змін та доповнень до статуту банку;
- 3) зміни розміру статутного капіталу банку;
- 4) обрання та відкликання членів ради банку, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладаються з ними, встановлення розміру їхньої винагороди (в т.ч. заохочувальних та компенсаційних виплат), обрання особи, уповноваженої на підписання цивільно-правових договорів із членами ради банку;
- 5) затвердження річних результатів діяльності банку, в т.ч. його дочірніх підприємств, звіту ради банку, правління банку, ревізійної комісії банку (в разі її створення) та заходів за результатами розгляду висновків зовнішнього аудиту;
- 6) покриття збитків та розподілу прибутку;
- 7) затвердження розміру річних дивідендів;
- 8) затвердження положення про загальні збори учасників банку та внесення змін до нього;
- 9) затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління банку;

- 10) зміни організаційно-правової форми банку;
- 11) розміщення акцій, їх дроблення або консолідації;
- 12) викупу банком розміщених ним акцій;
- 13) анулювання акцій банку;
- 14) припинення банку, обрання ліквідаційної комісії (ліквідатора) банку, затвердження ліквідаційного балансу.

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

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

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

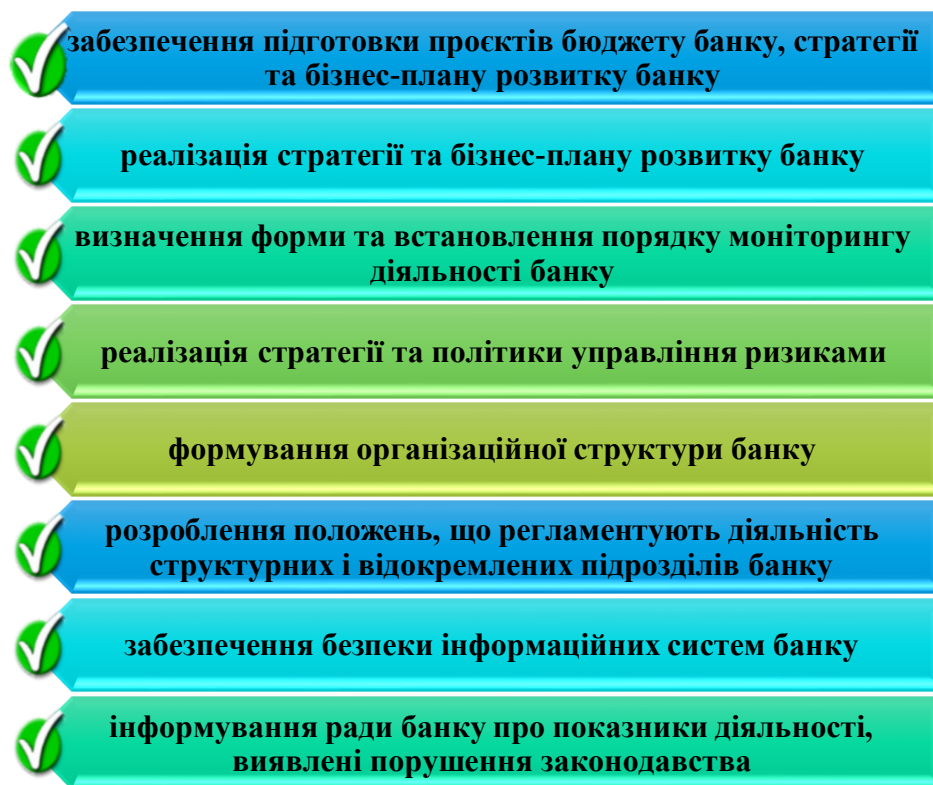


Рисунок 2.4 – Функції правління банку [5]

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

функції, що наведені на рис. 2.4.

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

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

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

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

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

До виключної компетенції ради банку належать такі функції:

- 1) затвердження стратегії розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених загальними зборами учасників банку;
- 2) затвердження бюджету банку, в т. ч. бюджету підрозділу внутрішнього аудиту, та бізнес-плану розвитку банку;
- 3) визначення і затвердження стратегії та політики управління ризиками, процедури управління ними, а також переліку ризиків, їх граничних розмірів;
- 4) забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку та контролю за її ефективністю;
- 5) контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками;
- 6) затвердження плану відновлення діяльності банку;
- 7) визначення джерел капіталізації та іншого фінансування банку;
- 8) визначення кредитної політики банку;
- 9) визначення організаційної структури банку, в т.ч. підрозділу внутрішнього аудиту;
- 10) затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку;
- 11) призначення і звільнення голови та членів правління банку, керівника підрозділу внутрішнього аудиту;
- 12) здійснення контролю за діяльністю правління банку, внесення пропозицій щодо її вдосконалення;
- 13) визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю;
- 14) визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту, затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг;
- 15) розгляд висновку зовнішнього аудиту банку та підготовка рекомендацій загальним зборам учасників банку для прийняття рішення щодо

нього;

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

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

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

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

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

21) здійснення інших повноважень відповідно до статуту.

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

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

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

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

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

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

1) повну вищу освіту в галузі економіки, менеджменту (управління) або права;

2) досвід роботи в банківській системі за відповідним фахом не менш трьох років;

3) бездоганну ділову репутацію.

Не менш як на одну четверту рада банку має складатися з осіб, які мають повну вищу освіту в галузі економіки або права. Інші члени ради банку повинні мати повну вищу освіту та освіту в галузі менеджменту (управління). Члени ради банку повинні мати бездоганну ділову репутацію. Хоча б один із членів

ради банку, який має освіту в галузі економіки або права, повинен мати досвід роботів банківській системі на керівних посадах не менше трьох років.

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

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

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

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

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

2.5. Особливості реорганізацій у структурі банку

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

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

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

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

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

Зокрема, керівники банку зобов'язані:

- 1) ставитися з відповідальністю до виконання своїх службових обов'язків;
- 2) приймати рішення в межах наданих повноважень;
- 3) не використовувати службове становище у власних інтересах;
- 4) забезпечити збереження та передачу майна та документів банку при звільненні керівників з посади.

2.6. Організація управління регіональною мережею банку

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

Система управління ризиками має забезпечувати виявлення,

ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу банку для покриття всіх видів ризиків.

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

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

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

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

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

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

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

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

НБУ встановлює вимоги до професійної підготовки працівників підрозділу внутрішнього аудиту.

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

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

Підрозділи внутрішнього аудиту здійснює функції, що показані на рис. 2.5.

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

Підрозділ внутрішнього аудиту за результатами проведених перевірок готує та подає раді банку звіти і пропозиції щодо усунення виявлених порушень. Банк зобов'язаний у порядку, визначеному нормативно-правовими актами НБУ, подавати НБУ звіт про роботу підрозділу внутрішнього аудиту та інші документи за результатами внутрішнього аудиту.

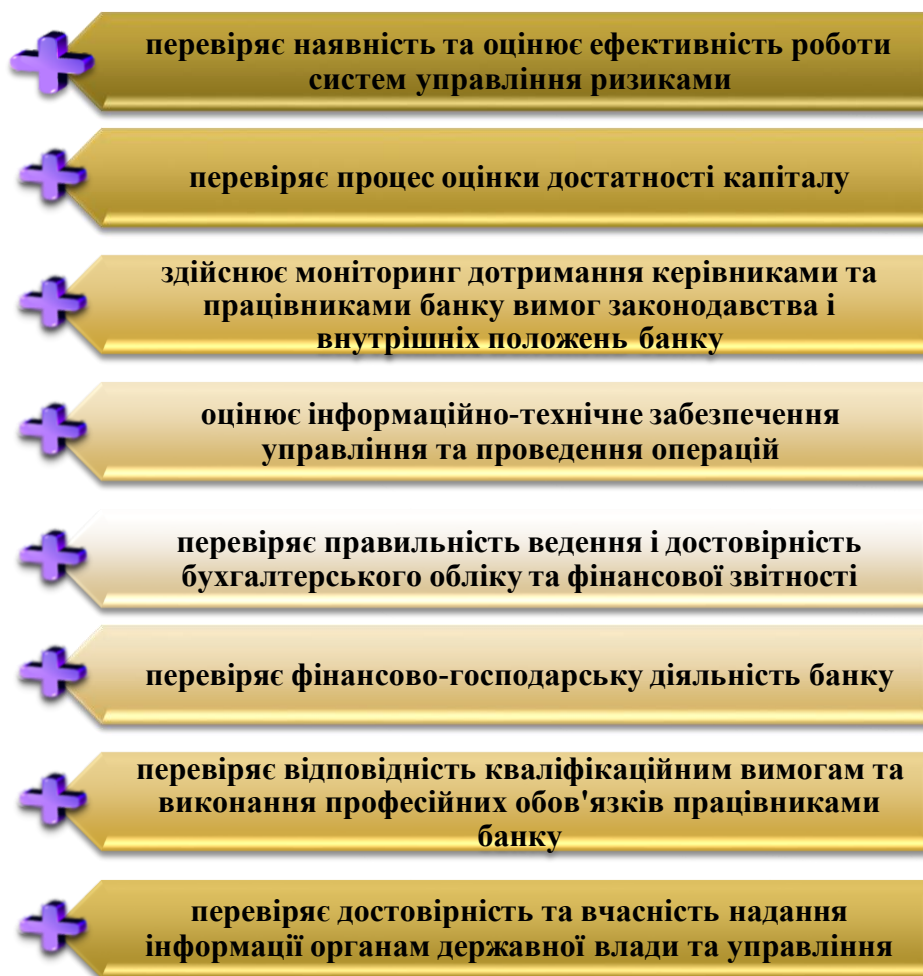


Рисунок 2.5 – Функції внутрішнього аудиту банку по центру [6]

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

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

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

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

- 1) звільнення керівника (керівників) банку та про кандидатуру на призначення на цю посаду;
- 2) зміну юридичної адреси і місцезнаходження банку та його відокремлених підрозділів;
- 3) втрати на суму, що перевищує 15 відсотків капіталу банку;
- 4) падіння рівня капіталу банку нижче рівня регулятивного капіталу;
- 5) наявність хоча б однієї з підстав для віднесення банку до категорії проблемних або неплатоспроможних або для відкликання банківської ліцензії та ліквідації банку;
- 6) припинення банківської діяльності;
- 7) повідомлення про підозру у вчиненні кримінального правопорушення керівнику банку, фізичній особі – власнику істотної участі або представнику юридичної особи – власнику істотної участі.

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

2.7. Стратегічне планування діяльності комерційного банку

Стратегічне планування має на меті визначення основних цілей та стратегії діяльності банку в умовах конкретного ринку. Це процес розроблення загальної концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня прибутковості, допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності. У процесі стратегічного планування менеджмент банку має сформулювати відповіді на такі запитання: «Де перебуває банк? Де він має перебувати в майбутньому? Як досягти бажаної мети?». Стратегічне планування є складовою системи стратегічного управління банком (рис. 2.6). Стратегічне управління комерційним банком – це комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку.

Загальна стратегія розробляється та реалізується для всієї банківської установи як цілої господарської одиниці на тривалий період і, як правило, не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи стратегічних цілей банку. Нині пріоритетною серед стратегічних цілей діяльності банківських установ визнано зростання ринкової вартості банку.

Традиційно формування стратегії не передбачає чіткої фіксації часових меж її реалізації (припускається, що банк функціонуватиме завжди). Тому в стратегічному плануванні кількісні показники та їх конкретні значення, як правило, не встановлюються. Стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу та базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування й опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах немає подробиць, деталізації положень і точних дат виконання. Отже, стратегічне планування (на

відміну від довгострокового) спрямовано не на просту фіксацію показників банківської діяльності на довгострокову перспективу, а передбачає вибір таких напрямів та сфер роботи банку, котрі забезпечать зростання його конкурентоспроможності. Тобто, стратегічне планування є функцією напряду розвитку банку, а довгострокове планування – функцією часу.

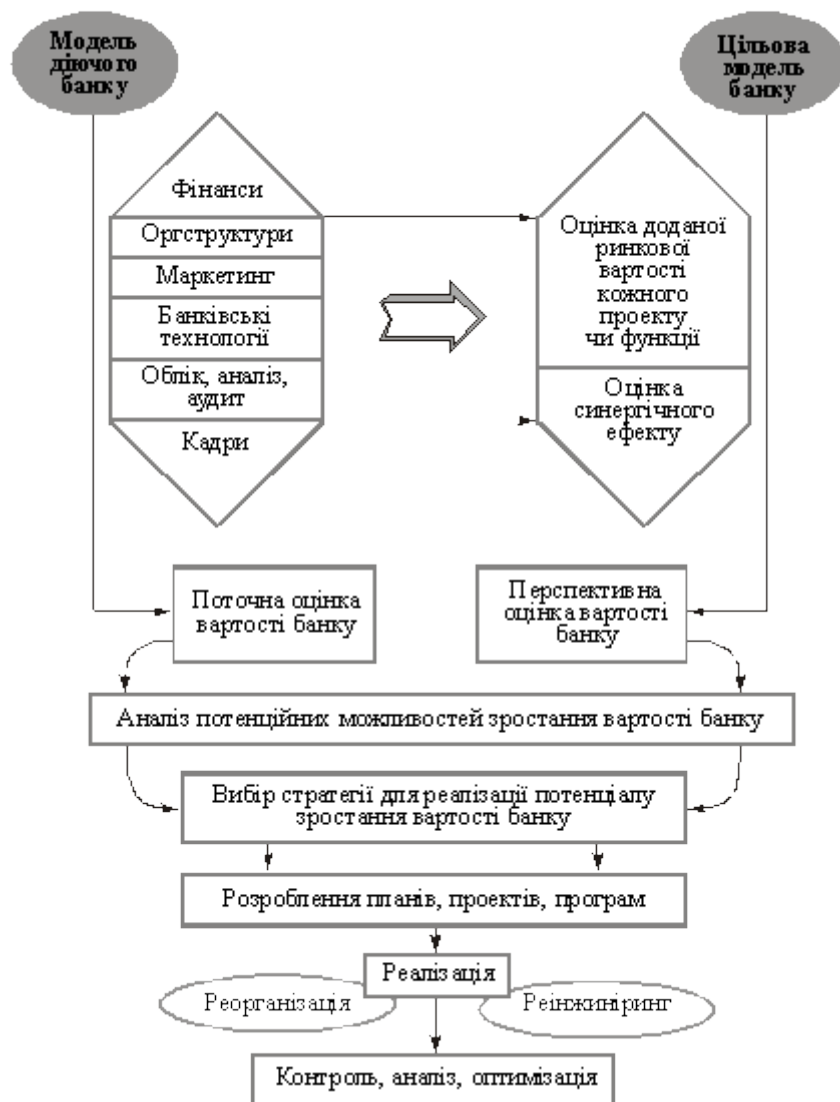


Рисунок 2.6 – Процес стратегічного управління банком [7]

Стратегічний план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення обов'язкові у формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів. Розроблення стратегічного плану діяльності банку базується на результатах стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз дає змогу здійснити формальний опис банку як об'єкта управління, виявити його особливості й тенденції розвитку у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також сформувати інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору із набору альтернатив оптимальної стратегії. Важливою рисою стратегічного аналізу є орієнтація на перспективу. У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються якісні методи досліджень (діагностика,

інтерв'ювання, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг). Найбільш відома методика стратегічного аналізу SWOT, названа за початковими літерами англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози. Цей підхід дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики. Логічним продовженням SWOT-аналізу стала методика SPACE, в якій увага зосереджується на фінансових аспектах діяльності, а тому вона найприйнятніша для банків. Для дослідження зовнішнього середовища використовується методика PEST-аналізу (названа за англійською аббревіатурою: Policy – політика, Economics – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія), спрямована на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників і використання сприятливої кон'юнктури ринку. Стратегічний аналіз дозволяє обґрунтувати стратегічні цілі діяльності банку, визначити довготермінові завдання й ефективні шляхи їх реалізації. Слід відзначити, що в умовах стабільного зовнішнього середовища стратегічний план діяльності банку не потребує постійного оновлення та коригування. Проте в сучасному світі важко знайти економічні системи та фінансові ринки, які розвиваються автономно і не зазнають впливу глобальних чинників. Нові досягнення у сфері комп'ютерних технологій та засобів зв'язку зумовили перетворення фінансових ринків на міжнародний ринок, окремі сегменти якого чутливо реагують на будь-які зміни в інших сферах. Отже, мінливість стала основною характеристикою фінансових ринків. Але за сучасних економічних умов жоден банк не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формулюються у вигляді стратегії. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного удосконалення пропонованих фінансових інструментів, загострення конкуренції стратегічне планування перетворилося на обов'язкову складову ефективного управління банком. Бізнес-планування: сутність та основні показники в банківській діяльності. У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, що використовується у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність вдалого бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємство ретельно вивчити кожний елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно в цьому процесі виявиться безліч слабких місць і прогалин, усуненню яких прийдеться приділити велику увагу. Там, де з такими проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від починання ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти. Ціль розробки бізнес-плану – спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає вирішити такі основні задачі:

- визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і місце банку на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі банку, стратегію і

тактику їхнього досягнення. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;

- вибрати склад і визначити показники товарів та послуг, що будуть запропоновані банком споживачам. Оцінити витрати щодо їхнього створення й реалізації;

- виявити відповідність існуючих кадрів фірми, умов мотивації їх праці пред'явленим вимогам для досягнення поставлених цілей;

- визначити склад маркетингових заходів банку щодо вивчення ринку, реклами, стимулювання продажу, ціноутворення, каналів збуту і т. ін.;

- оцінити фінансове положення банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;

- передбачити труднощі, «підводні камені», що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Таблиця 2.1 – Основні функції бізнес-плану

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Розробка стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів її діяльності	Залучення для реалізації проєктів інвестицій
Розробка і здійснення проєктів створення нових продуктів (послуг)	Обґрунтування для включення проєктів у державні (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел
Оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів	Одержання зовнішнього фінансування
Підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування	Забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку
Підбір нових і перенавчання власних працівників	Організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності
Контроль за фінансовими результатами діяльності банку	Розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп
Заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми	
Формування сприятливого іміджу банку	
План заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій	
Підготовка і проведення збору акціонерів банку	

Основні функції бізнес-плану представлені в табл. 2.1.

Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану обіцяє чимало вигод, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку;
- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль, що приймаються для досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності банку, необхідні для наступного контролю;
- спонукає визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;
- робить банк більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формулює обов'язки і відповідальність усіх керівників банку.

Головна перевага бізнесу-планування міститься в тому, що правильно складений такий план дасть перспективу розвитку банку, тобто у результаті, дасть відповідь на запитання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, які окуплять усі витрати сил і коштів.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при рішенні таких актуальних питань, як:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на одержання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми й основних напрямків її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямків і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Залежно від спрямованості і масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні, тобто ступінь деталізації його може бути дуже різною. В одному випадку бізнес-план вимагає менш об'ємного опрацювання, частина розділів може бути взагалі відсутня. В іншому – бізнес-план треба розробляти в повному обсязі, проводячи для цього трудомісткі і складні маркетингові дослідження.

При складанні бізнес-плану важлива участь в цьому процесі належить саме менеджеру. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків та інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення коштів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом «з боку», а керівником лише підписаний.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3-5 років. Для першого та другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (а за можливості навіть у помісячному розрізі). Починаючи з третього року можна обмежитися річними показниками. Отже, основною ланкою в керуванні банківською діяльністю виступає складання бізнес-плану, в якому формулюється політика банку в

цілому і в основних галузях його діяльності, зокрема в галузях кредитної, депозитної, інвестиційної діяльності, у роботі з клієнтами, щодо розвинення мережі банків-кореспондентів, створення відділень, філій і т. ін. – тобто безпосередньо в сфері маркетингу.

Бізнес-план завжди має суто індивідуальний характер. Його пристосовують до конкретних особливостей і потреб даного банку залежно від розробки плану, що складається на момент політичного й економічного стану країни, стану законодавства, а також особливостей міжбанківської конкуренції. У плані враховуються результати діяльності банку за попередній період. Можна рекомендувати таку структуру бізнес-плану комерційного банку.

Структурування бізнесу банку для реалізації фінансових цілей

Фінансовий менеджмент у банку – це управління рухом грошового продукту, його формуванням і розміщенням відповідно до мети і завданнями конкретного банку.

Об'єкт фінансового менеджменту в банку – процес здійснення фінансових операцій і управління потоками коштів його клієнтів.

Предмет фінансового менеджменту в банку – розробка й використання систем і методик раціонального планування й реалізації фінансових операцій.

Суб'єкти фінансового менеджменту банку – персонал підрозділів банку, який за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами банку.

Мета фінансового менеджменту в банку – забезпечити оптимальне співвідношення показників прибутковості, ліквідності і ризику банку на основі заданих параметрів.

Фінансове планування як інструмент формування та впровадження стратегії комерційного банку

Фінансове планування банку – орієнтований у майбутнє процес управління щодо розроблення системи фінансових планів, нормативів і показників, реалізації комплексу заходів для забезпечення банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності.

Фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів.

Продукти фінансового планування такі:

- побудова цільової фінансової моделі банку;
- визначення цільових значень параметрів системи (банку);
- обґрунтування прогностичних показників фінансових результатів;
- побудова прогностичного балансу;
- розроблення плану банківських операцій, бюджету банку та бюджетів структурних підрозділів;
- складання плану організаційних заходів і визначення відповідальних за їх виконання.

Фінансове планування є складовою загального процесу управління

фінансовою діяльністю банку (рис. 2.7).

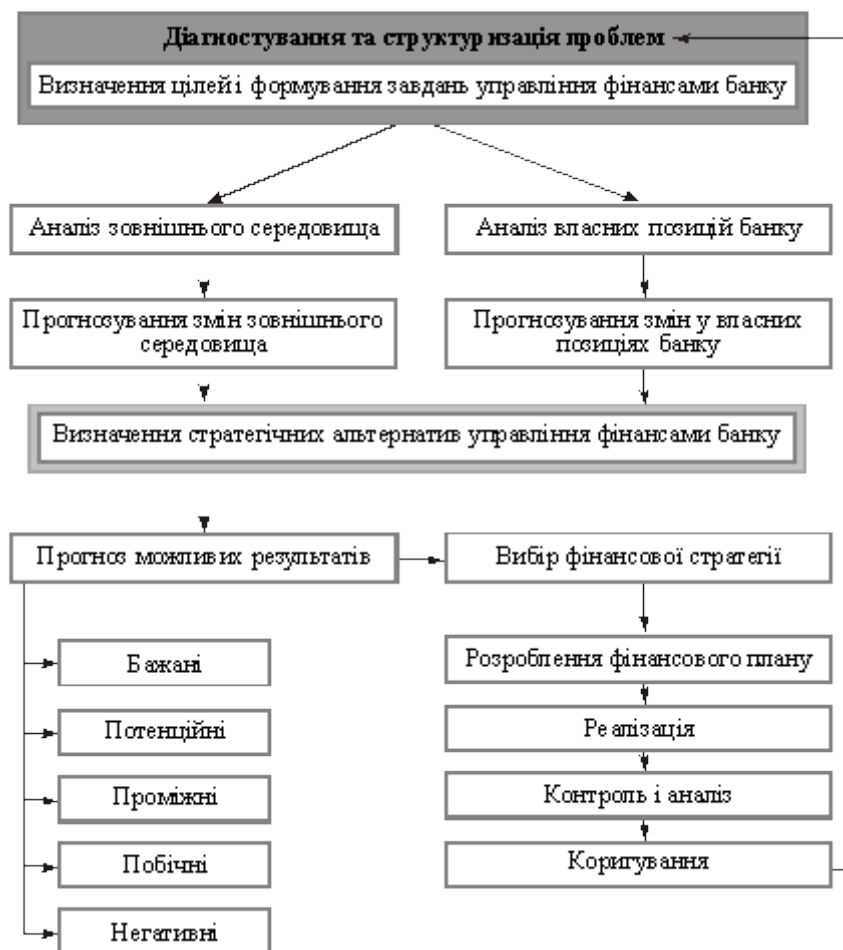


Рисунок 2.7 – Діагностування та структуризація проблем [11]

Фінансовий план включає розрахунок фінансових результатів діяльності банку на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів. У процесі фінансового планування встановлюються планові значення показників банківського балансу та звіту про прибутки і збитки. По завершенні планового періоду фактичні результати порівнюються з плановими, виявляються причини відхилень та резерви поліпшення діяльності.

Фінансовий план – це засіб реалізації фінансової стратегії банку, яка є пріоритетною серед низки функціональних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності банківської установи. Кількість та зміст функціональних стратегій варіюються залежно від переліку функцій управління. В банківській діяльності до основних функціональних стратегій належать: фінансова, організаційна, маркетингова, технологічна, обліково-аналітична, кадрова. Деталізований перелік функціональних стратегій банку може додатково включати ще й такі: соціальна, екологічна, операційна, інвестиційна, стратегія наукових досліджень та розробок, інноваційна, матеріально-технічного розвитку, загального управління, підвищення якості банківських продуктів і послуг та ін. Проте більшість з них у банківській

діяльності має другорядне значення. Отже, на відміну від промислових підприємств, для яких найважливішою вважається маркетингова стратегія, для банківських установ пріоритетною є фінансова стратегія, з огляду на яку визначається спрямування інших функціональних стратегій.

Для формулювання чіткої та реалістичної фінансової стратегії банку описової моделі, розробленої у процесі стратегічного планування, недостатньо, адже у сфері фінансів слід спиратися на конкретні числові значення фінансових показників. Порівняльний аналіз фінансових показників, зокрема таких узагальнюючих, як прибутковість і ризик, з аналогічними показниками діяльності інших банків, із середніми значеннями по банківській системі в цілому чи по групі банків, або з найліпшими показниками галузі дозволяє банку сформулювати адекватну самооцінку та визначити стратегічні орієнтири фінансової діяльності. Результати кількісного аналізу дають можливість дістати відповіді на основні запитання стратегічного управління: позиція банку нині і його бажана майбутня позиція. В такому разі відповіді формуються у вигляді конкретних числових значень фінансових показників.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

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

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Яка фінансова установа може називатися банком:
 - а) фінансовий посередник, який здійснює кредитування економічних суб'єктів;
 - б) фінансова установа, яка виконує посередницькі функції на грошовому ринку;
 - в) фінансова установа, яка мобілізує кошти економічних суб'єктів;
 - г) юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків.
2. Банк має право здійснювати банківську діяльність за умови отримання:
 - а) банківської ліцензії;
 - б) свідоцтва про реєстрацію;
 - в) письмового дозволу НБУ;

г) ліцензії на виконання окремих операцій.

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

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

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

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

5. До органів контролю банку відносяться:

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

6. До органів управління банку відносяться:

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

7. Визначення основних напрямів діяльності банку належить до компетенції:

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

8. Які з операцій банків вважаються базовими:

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

9. До видів дистанційного банківського обслуговування належать:

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 3. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: визначення внутрішнього контролю як інструменту банківського менеджменту, а також засвоєння задач і функцій комерційного банку.

План лекції

- 3.1. Цілі, задачі, функції та організація внутрішнього контролю комерційного банку
- 3.2. Особливості внутрішнього контролю за напрямками діяльності банку
- 3.3. Внутрішній контроль та аудиторські перевірки банківської діяльності
- 3.4. Особливості та структура банківського персоналу
- 3.5. Планування й добір персоналу відповідно до потреб банку
- 3.6. Оцінка персоналу
- 3.7. Мотивація та управління розвитком персоналу в сучасних умовах
- 3.8. Взаємодія банків із вишами та науковими установами



Основні терміни та поняття

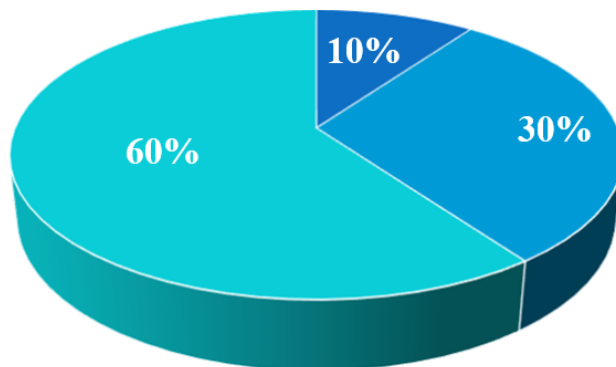
Функції контролю, комерційний банк, банківський менеджмент, банківська діяльність, контроль та аудиторські перевірки, структура банківського персоналу, планування і добір персоналу, оцінка персоналу, мотивація персоналу, управління розвитком персоналу, взаємодія банків

3.1. Цілі, задачі, функції та організація внутрішнього контролю комерційного банку

Капітал комерційного банку складає основу його діяльності. Головним призначенням капіталу є забезпечення фінансової стійкості банку і підтримка довіри його клієнтів. Його розмір повинен бути достатньо великим для забезпечення впевненості вкладників і кредиторів в надійності банківської установи, а позичальників – в можливості банку задовольнити їх фінансові потреби. На відміну від інших типів підприємств питома вага власного капіталу у комерційному банку складає приблизно 10% від загального обсягу пасивів, тоді як в середньому на підприємстві частка власних коштів дорівнює не менше 50%, а іноді і значно більше. Враховуючи баланси майже всіх банків України, структуру капіталу можна подати діаграмою що показана на рис. 3.1.

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

інститути, на відміну від підприємств інших галузей, здатні підтримувати більш високу пропорцію між власними та позиковими ресурсами. Водночас, капітал має першочергове значення при забезпеченні надійності банку і ефективності його діяльності.



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

Рисунок 3.1 – Орієнтована структура капіталу банків України [26]

Ці особливості формування ресурсів банку обумовили посилену увагу державних органів до розміру і структури власного капіталу банку, а показники достатності власного капіталу можна сміливо віднести до найважливіших показників діяльності банку. Суть банківського капіталу виявляється через його **функції** (рис. 3.2):

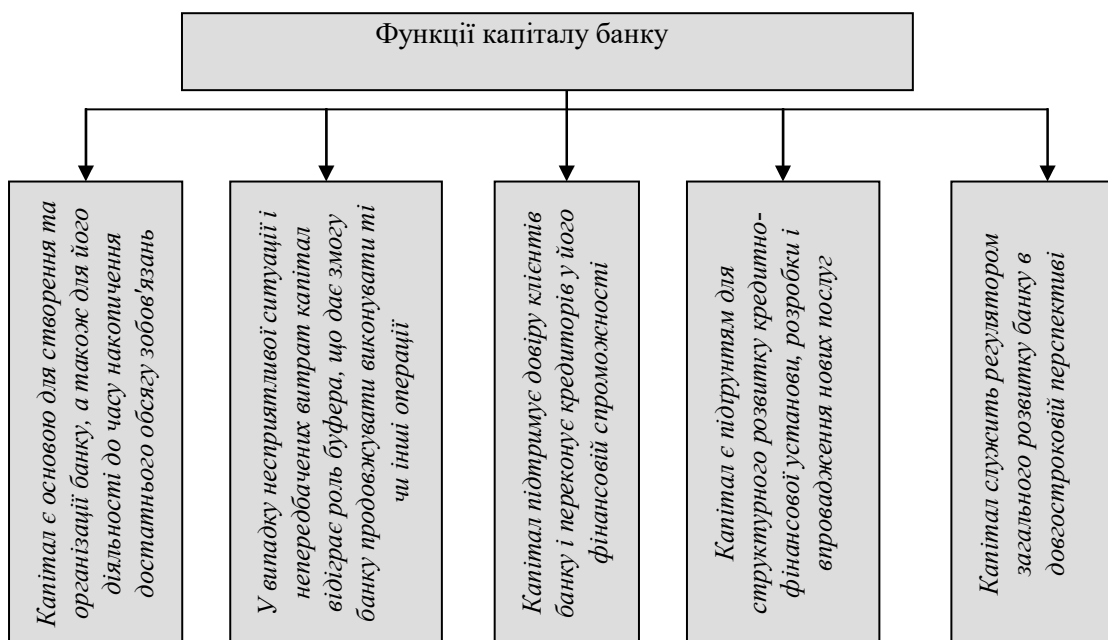


Рисунок 3.2 – Функції капіталу банку [27]

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

Однак, в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в Україні, не менш важливим результатом можна вважати стабільний поступовий розвиток банку. Якщо в інших сферах підприємницької діяльності капітал забезпечує платоспроможність і виконує більшість оперативних функцій підприємства, то комерційному банку капітал потрібний, перш за все, для страхування інтересів вкладників. Тобто першочергове призначення капіталу банку – це виконання ним таких функцій, як *захисна, регулююча та оперативна*. **Захисна функція** означає захист вкладників і кредиторів, тобто виплату компенсацій на випадок банкрутства банку; збереження його платоспроможності за рахунок створених резервів; продовження діяльності банку, незалежно від загрози появи збитку.

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

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

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

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

Основний капітал є найстабільнішою частиною власного капіталу і відповідно до чинного законодавства України включає складові, що наведені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Склад основного капіталу комерційного банку [22]

Додатковий капітал банку складається з компонентів, що наведені на рис. 3.4.

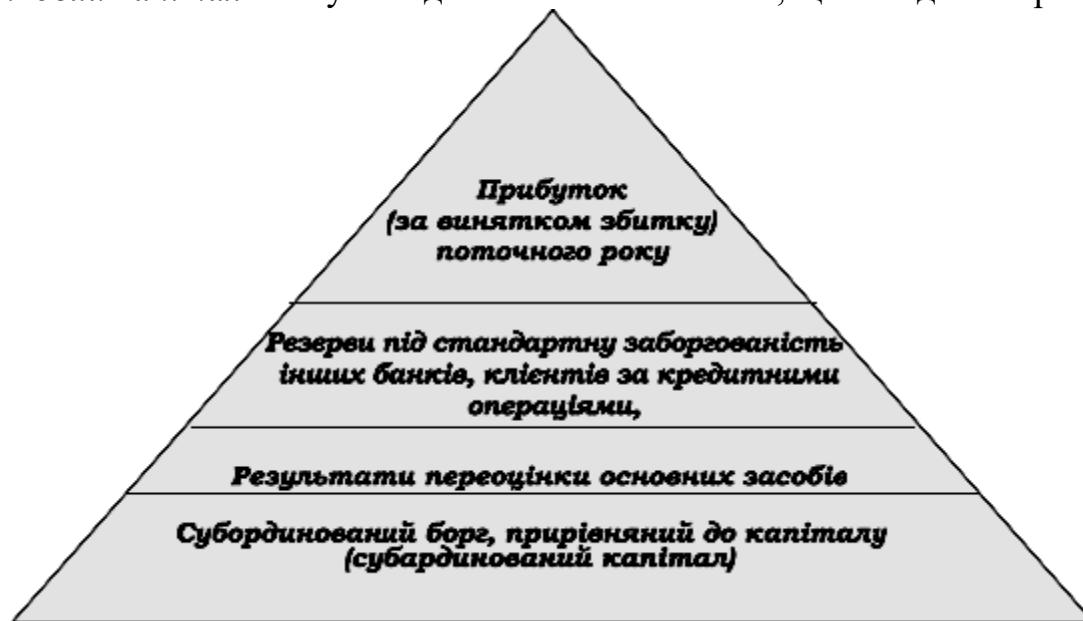


Рисунок 3.4 – Склад додаткового капіталу банку [22]

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

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

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

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

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

Формування акціонерного капіталу комерційного банку показано на рис. 3.5.

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



Рисунок 3.5 – Склад акціонерного капіталу [20]

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

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

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

Резервний капітал банку, формується у розмірі, не меншому за 5 % від прибутку банку до досягнення 25 % від розміру регулятивного капіталу. НБУ має право вимагати від банку збільшення розміру щорічних відрахувань до резервного фонду, якщо діяльність банківської установи створює загрозу інтересам його вкладників та кредиторів. За рахунок прибутку комерційні банки створюють також спеціальні фонди, що включаються до складу капіталу і призначені для виробничого та соціального розвитку банківської установи.

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

3.2. Особливості внутрішнього контролю за напрямками діяльності банку

В сучасній банківській практиці використовують декілька методів оцінки розміру капіталу, які показані на рис. 3.6.

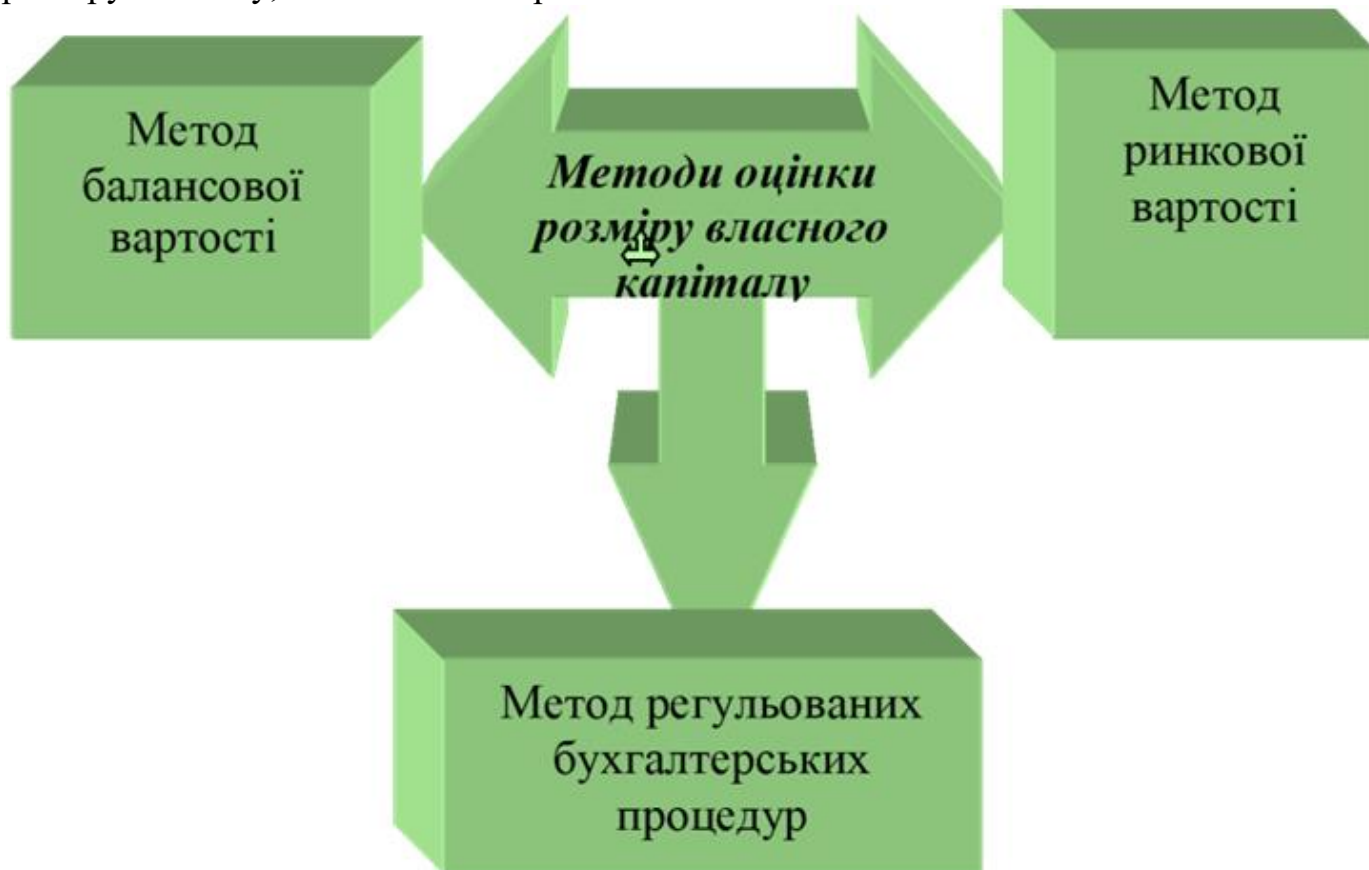


Рисунок 3.6 – Методи оцінки власного капіталу [15]

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

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

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

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

Управління власним капіталом банку

Мета менеджменту власного капіталу банку полягає у підтримці його розміру на рівні, який забезпечить виконання заданих параметрів розвитку

банку і захист інтересів його кредиторів і вкладників.

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

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

Також важливим фактором є інфляція, яка водночас збільшує обсяги активів і посивів і зменшує власний капітал. Другим фактором є нестійкий характер економіки, який підвищує ризики діяльності банків і обмежує можливості банку з отримання стабільного прибутку – головного джерела стійкого зростання капіталу.

Фахівцями банківської справи розроблено багато методів поповнення капіталу, але найчастіше у банківській практиці використовують два методи, що показані на рис. 3.7.

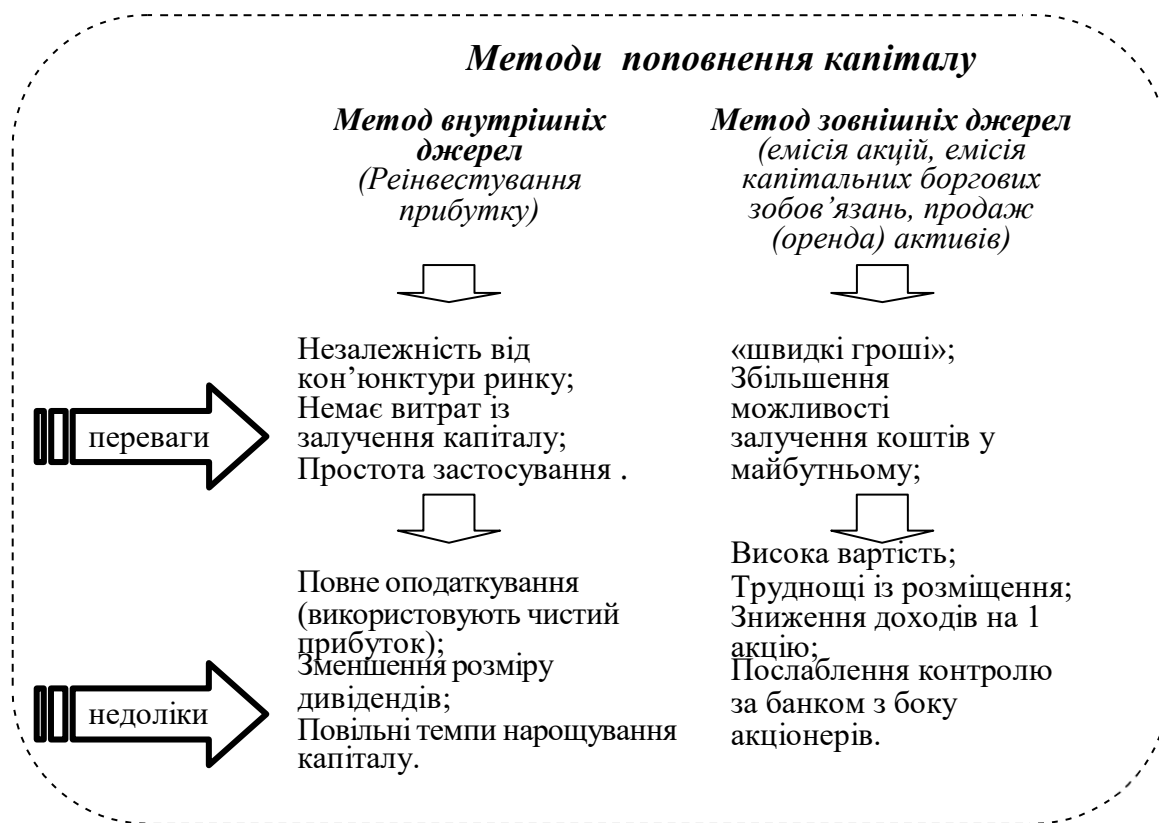


Рисунок 3.7 – Методи збільшення капіталу банку [13]

Оптимізація структури капіталу – дуже важлива і складна задача менеджменту власного капіталу. Основні методи оптимізації наведені на рис. 3.8. Оптимізація за критерієм максимізації рівня рентабельності передбачає використання механізму фінансового левериджу. **Фінансовий леверидж** (фінансовий важіль) – це співвідношення власних і позикових коштів.

Проведення багатоваріантних розрахунків з використанням механізму фінансового левериджу дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечить максимальний рівень рентабельності власного капіталу. Цей показник показує залежність між структурою джерел капіталу в розміром чистого прибутку. Його дія полягає у тому, що будь-яка зміна прибутку до відрахування процентів та податків породжує більш суттєві зміни чистого прибутку.

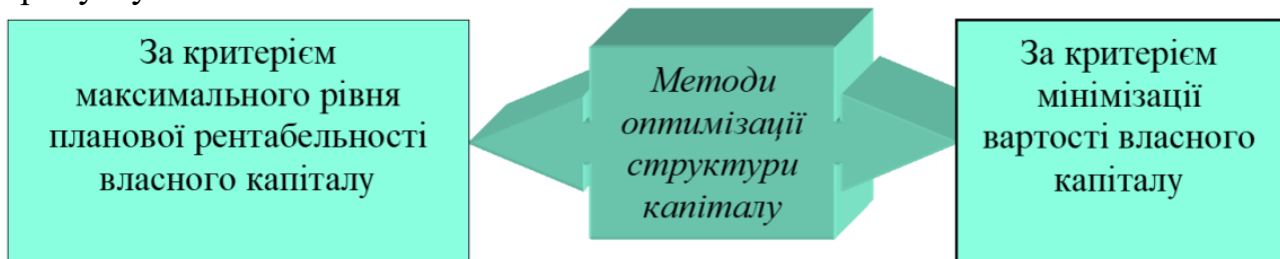


Рисунок 3.8 – Оптимізація структури капіталу [14]

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

Комерційні банки мають планувати свою діяльність щодо поповнення капіталу.

3.3. Внутрішній контроль та аудиторські перевірки банківської діяльності

Внутрішній аудит – це незалежна, об'єктивна діяльність з надання впевненості та консультаційних послуг щодо оцінки систем та процесів банку, що має приносити користь банку та покращувати його діяльність. Банк утворює постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту, який є складовою системи внутрішнього контролю.

У діяльності банківських установ особливу роль відведено аудиту - важливому інституту визначення достовірного стану фінансово-господарської діяльності банку.

Аудит банку – це визначення стану банку на основі перевірки правильності складання та підтвердження достовірності звітності, аналізу стану обліку, відповідність обліку та дій банку вимогам чинного законодавства та ін.

Основною метою банківського аудиту є визначення достовірності бухгалтерської звітності, обліку, його повноти і відповідності здійснюваних банками операцій чинному законодавчо-нормативним актам.

Для банківських установ аудит також виконує такі завдання:

а) проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, оцінка активів і пасивів;

- б) прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності та розробка рекомендацій щодо підвищення фінансової ліквідності;
- в) постановку, відновлення і ведення бухгалтерського обліку;
- г) консультування з питань фінансового, податкового, банківського та іншого господарського законодавства України;
- е) підтвердження даних проспекту емісії цінних паперів;
- є) здійснення інших аудиторських послуг із профілю діяльності аудиторських фірм (аудиторів).

Банківський аудит істотно відрізняється від інших видів аудиту (загального, інвестиційного, страхового) як за характером його здійснення, так і за методами проведення аудиторських перевірок. При цьому він базується на тій самій (єдиній, спільній) законодавчій базі, що й аудит названих вище видів.

3.4. Особливості внутрішнього контролю за напрямками діяльності банку

Особливості та структура банківського персоналу. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху банку. Управління персоналом особливо важливе у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників банку стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого банку.

Необхідним для ефективної діяльності служби персоналу є ресурсне забезпечення, основними напрямками якого є:

- інформаційне забезпечення зі сторони адміністрації, так і зі сторони підрозділів; серед його елементів – постійні і змінні інформаційні масиви, формалізовані інформаційні канали і механізм відповідальності за порушення процедур передачі інформації;

- трудове забезпечення, яке включає в себе не тільки процес залучення в підрозділи працівників всіх необхідних в відповідності з новою організаційною структурою управління спеціальностей, але й систематичне підвищення їх професійної кваліфікації;

- матеріальне забезпечення – виділення необхідних службі приміщень, техніки, інформаційних комунікацій;

- фінансове забезпечення, як процес своєчасного фінансування діяльності підрозділу, включає не тільки оплату праці його персоналу, але і витрати, які пов'язані з виконанням встановлених функцій, наприклад по взаємодії з освітніми закладами, консалтинговими фірмами, залученими експертами.

У теорії менеджменту персонал організації розглядається в якості її соціальної системи, а провідна роль в забезпеченні виконання стратегічних цілей організації належить персоналу організації. Вимоги, що пред'являються до реалізації цілей для досягнення тих чи інших економічних результатів,

здатність вирішувати і виконувати стратегічні завдання з розвитку організації і підвищенню її конкурентоспроможності, прямо пов'язані з рівнем самоорганізації системи. Соціальна система організації закономірно поділяються на дві основні підсистеми керуючу і керовану.

Структура персоналу – сукупність абсолютних і відносних значень окремих характеристик, що призводить до створення груп працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою, забезпечує його функціонування як єдиного ресурсу організації. У даному визначенні увага звертається на те, що кожен елемент структури персоналу, які відображені на рис. 3.9, має свою певну роль і пов'язаний з іншими елементами. Таким чином, структура персоналу відображає склад та якісні характеристики персоналу організації, їх взаємозв'язок і значимість.

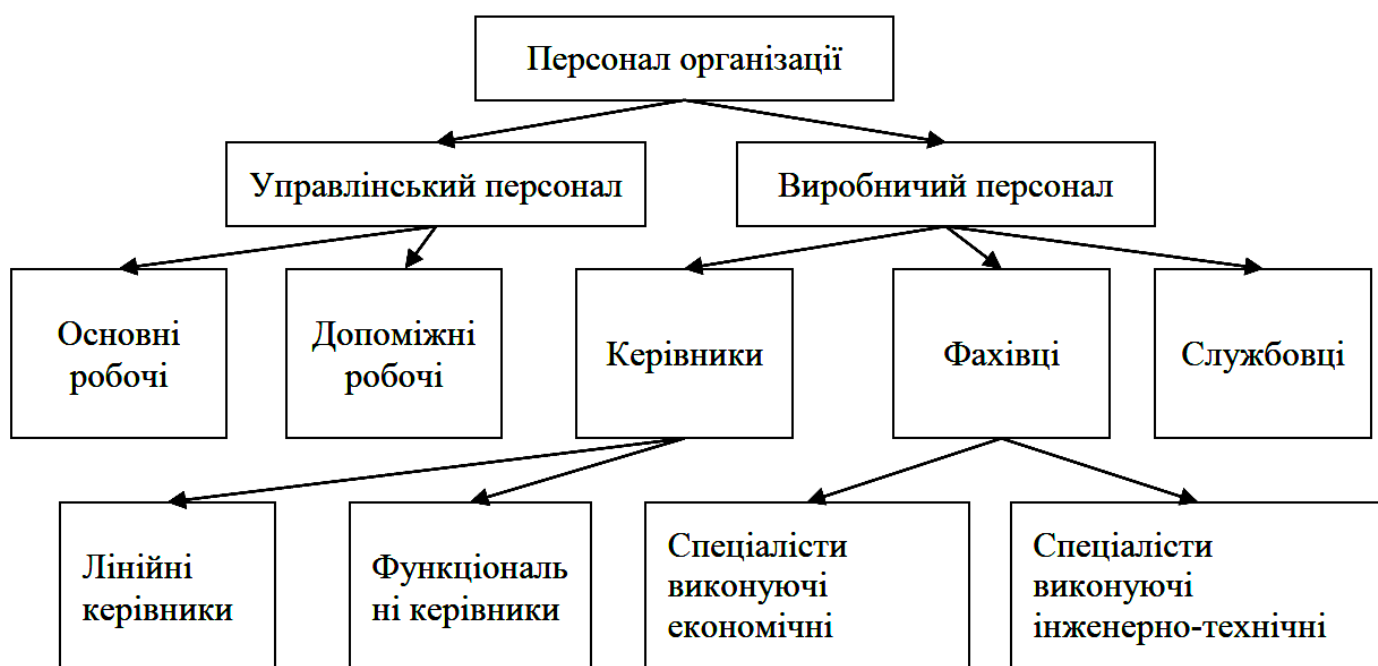


Рисунок 3.9 – Структура персоналу організації за категоріями

Управління персоналом представляє окрему різноманітну діяльність спеціальних службових організацій та лінійних керівників відповідних виробників підрозділів. У функціональних відносинах під управлінням персоналом розуміються всі завдання і рішення, пов'язані з роботою в області кадрів. Наприклад, відбір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення.

Персонал організації, в якості соціальної системи, формується, видозмінюється і розвивається у відповідності з цілями конкретних організацій. У цьому визначаються цікаві власні особи, які використовуються для вироблення стратегій, політичних служб, які пропонують ефективну реалізацію поставлених цілей.

Система внутрішнього контролю може служити ефективним джерелом оцінок, але її можливості в цьому відношенні не використовувалися в багатьох

банках, які опинилися в скрутному становищі. Цьому могло сприяти поєднання трьох чинників:

- розрізненість в підході до виконання аудиторських перевірок у разовому порядку;
- нерозуміння процесів операційної діяльності;
- недостатність подальшого контролю при виявленні проблем.

Фрагментарний підхід до контролю став результатом насамперед розробки програм внутрішнього контролю у вигляді серії ізольованих перевірок щодо конкретних видів операцій в рамках одного і того ж підрозділу банку. Через роздробленість цього процесу співробітники служби внутрішнього контролю не розуміють повністю процесів, що протікають в сфері операційної діяльності. Якщо при проведенні аудиту для аудиторів передбачалася можливість простежити за цими процесами від початку до кінця (наприклад, провести аналіз окремої угоди з моменту її ініціювання аж до стадії надання фінансової звітності), то такий підхід дозволив би аудиторам краще розуміти процеси, що відбуваються.

Ми вважаємо, що система ефективних заходів внутрішнього контролю – критично важлива складова частина управління банком. Вона є основою для їх безперебійного функціонування.

Система дієвих заходів внутрішнього контролю повинна сприяти виконанню цілей і завдань кредитної організації, досягненню банком довгострокових орієнтирів прибутковості й підтримці достовірної фінансової і управлінської звітності. Така система забезпечує дотримання банком законодавства, розробленої банком політики, планів, внутрішніх правил і процедур, а також знижує ризик непередбачених втрат або нанесення збитку репутації банку.

За даними Базельського комітету, типові порушення у сфері контролю, які відзначалися у випадках з банками, що опинилися в скрутному становищі, можна згрупувати за п'ятьма категоріями:

1. недостатність належного адміністративного нагляду й підзвітності, а також нездатність формування міцних традицій контролю у рамках банку;
2. недостатнє розуміння і оцінка ризику деяких видів банківської діяльності;
3. відсутність або неефективність ключових структур і видів діяльності в області контролю, таких як розмежування обов'язків і повноважень, перевірка й аналіз ходу виконання операційної діяльності;
4. недоліки, що стосуються передачі інформації між різними рівнями управління у межах банку, особливо при передачі повідомлень про проблемні ситуації вгору по вертикалі управління;
5. неефективні програми аудиторських перевірок і діяльність зі здійснення моніторингу.

Головні цілі процесу внутрішнього контролю, на нашу думку, можна класифікувати за такими категоріями:

- ефективність і дієвість заходів що здійснюються. Процес внутрішнього контролю повинен сприяти тому, щоб усі співробітники банку діяли ефективно

і сумлінно для досягнення поставлених цілей, не допускати невиправданих витрат і не ставити інші інтереси поперед інтересів банку;

– достовірність, повнота і своєчасність фінансової і управлінської інформації (інформаційні завдання). Інформаційні завдання пов'язані з підготовкою своєчасних, достовірних й істотно важливих повідомлень, необхідних для ухвалення рішень у рамках кредитної організації. Вони пов'язані також з потребою в достовірних звітах, що надаються раді директорів, акціонерам та іншим зовнішнім сторонам. Інформація має бути достатньою за якістю і об'ємом для того, щоб користувачі могли покладатися на цю інформацію при ухваленні рішень;

– дотримання чинного законодавства і нормативних актів (завдання із дотримання встановлених нормативів діяльності) спрямоване на те, щоб забезпечити в ході виконання банківської діяльності дотримання вимог органів нагляду, а також політики і процедур банку.

Ми вважаємо, що процес внутрішнього контролю, який в історичному плані слугував механізмом для відвертання помилок і випадків шахрайства, нині повинен набути масштабного характеру, охопивши усі ризики банку. Більше того, раціонально організований процес внутрішнього контролю має критично важливе значення для забезпечення здатності банку виконувати свої статутні цілі й підтримувати фінансову стійкість.

Оскільки банки діють у сфері ризикового підприємництва, необхідно, щоб ризики виявлялися і оцінювалися на постійній основі. З позицій внутрішнього контролю в ході оцінки ризиків слід виявляти і оцінювати внутрішні та зовнішні чинники, які можуть негативно позначатися на виконанні завдань, пов'язаних з функціонуванням банку, інформаційним забезпеченням і дотриманням встановлених вимог. Цей процес повинен охоплювати усі банківські ризики і здійснюватися на усіх рівнях у рамках організаційної структури банку. Він відрізняється від процесу управління ризиками, який зазвичай зосереджується переважно на аналізі стратегічних напрямів операційної діяльності, що розробляються з метою максимізації віддачі з урахуванням співвідношення між мірою ризику і доходністю операцій.

При ефективній оцінці ризиків виявляються і розглядаються внутрішні чинники (складність організаційної структури банку, характер його діяльності тощо), а також зовнішні чинники (коливання економічної кон'юнктури, зміни в промисловості і досягнення у сфері технології виробництва). Ефективній оцінці ризиків підлягають як вимірювані, так і невимірювані їх складові з урахуванням витрат, пов'язаних із здійсненням контролю і вигод, що ним забезпечуються.

Процес оцінки ризиків включає виявлення їх міри з тим, щоб визначити, які підлягають контролю. Що стосується контрольованих ризиків, то банку слід вирішити, чи погоджуватися з цими ризиками, чи ні, або визначити рівень, до якого він зміг би їх мінімізувати за допомогою заходів контролю. Щодо неконтрольованих ризиків банк також повинен приймати рішення – чи погоджуватися з цими ризиками або скоротити обсяг відповідних операцій, а може, і зовсім відмовитися від них.

Щоб зберігати дієвість оцінок ризиків а, отже, і системи внутрішнього

контролю, керівництву слід здійснювати на постійній основі оцінку ризиків, що впливають на досягнення поставлених цілей, і приймати необхідні дії з урахуванням умов і обставин, що змінюються. При цьому може виникати необхідність в перегляді заходів внутрішнього контролю з тим, щоб враховувати належним чином будь-які нові або раніше такі, що не контролювалися ризики. До них можуть бути віднесені:

- операційне середовище, що змінилося;
- нові або вдосконалені інформаційні системи;
- напрями діяльності, що характеризуються швидким зростанням;
- розширення або придбання операційних підрозділів за кордоном.

Таким чином, у міру впровадження нових фінансових операцій банку доводиться оцінювати нові фінансові інструменти і ринкові угоди, а також розглядати пов'язані з ними ризики. Зазвичай ці ризики легше за все зрозуміти при розгляді впливу різних сценаріїв на грошові потоки і доходність фінансових інструментів і угод.

Отже, діяльність зі здійснення контролю має бути складовою частиною повсякденної діяльності банку. Для ефективної системи внутрішнього контролю потрібно встановлення належної структури контролю у поєднанні з визначенням відповідних заходів на кожному рівні операційної діяльності. Ці заходи повинні охоплювати: здійснення необхідного контролю за діяльністю відділів і підрозділів, контроль за збереженням матеріальних активів, перевірка дотримання лімітів схильності ризикам і подальший контроль у разі їх недотримання, система розмежування повноважень і ухвалення рішень.

На нашу думку, виключно важливий напрям діяльності банку – створення і використання адміністративних інформаційних систем, що охоплюють увесь спектр його діяльності. Банки повинні повністю усвідомлювати організаційні вимоги, вимоги внутрішнього контролю, пов'язані з обробкою інформації в електронній формі. Негативний вплив на ухвалення управлінських рішень може робити недостовірною інформація, що є результатом неправильно розроблених і слабо контрольованих інформаційних систем.

Основним завданням внутрішнього контролю можна вважати мінімізацію ризиків банківської діяльності, забезпечення належного рівня надійності і стійкості банку.

Надійна система внутрішнього контролю повинна сприяти ефективному і результативному здійсненню операцій, забезпечити достовірність фінансової звітності та звітності про дотримання нормативів, а також вимог чинних законодавчих і нормативних актів та стратегії діяльності організації. При перевірці на відповідність цим вимогам системи внутрішнього контролю керівництво повинне врахувати стан загальної системи контролю у рамках усієї організації, порядку і практики виявлення оцінки і попередження несприятливої дії чинників ризику, відповідність вимогам існуючої системи управлінської інформації, а також дотримання таких методів контролю, як порядок підписання документів, підтверджень і вивіряння даних. Контроль з вивіряння звітних даних особливо важливий в тих випадках, коли є розбіжності в методиці оцінки або системах, які використовуються в оперативних

підрозділах, безпосередньо зайнятих в операціях (front office), і в операційних підрозділах з оформлення операцій (back office).

Внутрішній контроль і внутрішній аудит – це процедури, які доповнюють одна одну, але є принципова відмінність внутрішнього аудиту від контролю. Процедура внутрішнього контролю спрямована на виявлення помилок у банківській діяльності, в складанні звітності та відповідності уставним документів. У свою чергу, внутрішній аудит – це, перш за все, оцінка серйозності виявлених у процесі контролю помилок і запропонування дій щодо їх усунення. Окрім того, внутрішній аудит аналізує ефективність проведення контролю. Саме тому оцінка організації внутрішнього контролю з боку служби внутрішнього аудиту, на нашу думку, включає в себе процес ознайомлення, документування, оцінки та тестування роботи системи внутрішнього контролю.

Глибина і періодичність перевірок внутрішнього аудиту мають бути посилені, якщо виявляються слабкі місця і серйозні проблеми. Для забезпечення належної організації системи внутрішнього контролю служба внутрішнього аудиту має бути залучена до процесу розробки фінансового продукту по можливості якомога раніше.

Банк повинен забезпечити систему внутрішнього контролю за ключовими напрямками діяльності. Наприклад, при оформленні звітності й обробці інформації про досконалі операції у банку має бути в наявності сформульований у письмовій формі і затверджений порядок роботи з ведення звітності про операції, перевірки дотримання підрозділами затверджених планів і принципів роботи, аналізу циклу обробки операцій, включаючи розрахунки, з метою забезпечення цілісності і точності даних обліку і звітності, що направляється на адресу керівництва. Оскільки кредитні операції банків зазвичай складають лівову частину активних операцій, необхідно піддавати перевірці порядок задоволення кредитних заявок з метою належного виявлення чинників ризику з конкретних фінансових продуктів і суворого дотримання встановленого порядку здійснення операцій. У зв'язку з цим необхідно враховувати сукупний розмір кредитного ризику з боку певного партнера, що виникає в ході угод, які оформлюються через банк.

Таким чином, дослідження вищезгаданої групи проблем дозволили зробити такі висновки:

- на перше місце системи управління ризиками необхідно ставити організаційно-управлінський напрям, який включає створення ефективної організаційної структури, здатної забезпечити управління ризиками на усіх етапах банківської діяльності, і контроль за рівнем ризику за допомогою створення системи внутрішнього контролю з боку служби внутрішнього контролю;

- впровадження новітніх систем управління банківськими ризиками зажадає від банку реорганізації структури управління кредитною установою, що пов'язане з необхідністю створення нової структурної одиниці усередині банку, яка покликана займатися питаннями оцінки банківських ризиків і розробкою стратегії управління ризиками;

- діяльність зі здійснення контролю має бути складовою частиною

повсякденної діяльності банку. Внутрішні аудитори повинні піддавати аудиторській перевірці і перевіряти стан практичних заходів з управління ризиками і проведення внутрішнього контролю на регулярній основі з періодичністю, яка ґрунтується на ретельній оцінці чинників ризику;

- вважаємо за необхідне впровадити в практику кожного комерційного банку розкриття певного переліку інформації для зовнішніх користувачів, що забезпечує прозорість діяльності банку. Це допоможе оцінювати кількісну сторону, часові межі й імовірнісні характеристики грошових потоків банку в майбутньому. В силу динамічності фінансових ринків, на яких банки здійснюють операції, а також під впливом збільшеної конкуренції в глобальному масштабі та технологічних нововведень структура ризиків банку може змінюватися досить швидко. Тому користувачам фінансової інформації потрібні зведення про методи оцінки ризикових позицій, що приймаються банком, які зберігають своє актуальне значення з часом і досить точно відбиваються на рівні чутливості до змін функціонування ринку;

- подальше вивчення питань ризикованої банківської діяльності залишається завжди актуальним, оскільки засоби мінімізації ризиків потребують постійного вдосконалення. У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу розробці алгоритмів проведення операцій при визначеному та невизначеному рівнях ризику.

3.5. Внутрішній контроль та аудиторські перевірки банківської діяльності

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів характеризує внутрішній аудит як діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства. На основі вищезазначеної дефініції внутрішній аудит банку можна охарактеризувати як незалежну експертну діяльність підрозділу аудиту банку для перевірки і оцінки адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю та якості виконання співробітниками банку покладених на них обов'язків, а також запобігання збитків банку.

Здійснюється внутрішній аудит способом перевірки системи бухгалтерського обліку, фінансової та оперативної інформації з питань діяльності банку. При цьому перевіряються активи банку (ресурси), які в майбутньому принесуть економічну вигоду і приведуть до збільшення капіталу банку.

Перевіряючи ефективність діючої в банку системи внутрішнього контролю, внутрішній аудит, застосовуючи певні методичні прийоми і процедури аудиту, встановлює дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативних актів, збереження активів банку, активів клієнтів, оптимальне використання ресурсів банку, управління ризиками, забезпечення чіткого виконання розпоряджень керівництва банку в досягненні мети, передбаченої стратегічними і поточними планами банку. Одночасно перевіряються конфлікти інтересів, тобто будь-який вид стосунків, які не відповідають інтересам банку або можуть перешкодити добросовісному виконанню

обов'язків певними посадовими особами.

Внутрішній аудит банку координує свою діяльність також із підрозділом пруденційного нагляду, яка займається систематичною оцінкою загального фінансового стану, результатів діяльності та якості керівництва банком (дотримання чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України, економічних нормативів та ін.). Згідно національного законодавства України пруденційний банківський нагляд являє собою систему банківського нагляду, при якій головна увага органів нагляду зосереджується на регулярному проведенні оцінки загального фінансового стану, результатів діяльності та якості керівництва банку.

Організаційна структура і вимоги до підрозділу внутрішнього аудиту врегульовані спеціальним внутрішнім Положенням, розробленим комерційним банком з урахуванням вимог Національного банку України та специфіки діяльності самого банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту банку – це самостійний структурний підрозділ комерційного банку, створений за рішенням вищого органу банку і, як правило, підпорядкована безпосередньо Раді банку. Національний банк України рекомендує призначати на посаду керівника підрозділу внутрішнього аудиту банку осіб, які мають вищу освіту (не нижче другого рівня (магістерського) в галузі економіки та менеджменту (управління) або права та досвід роботи в банківській системі за відповідним фахом не менше, ніж три роки та відповідати іншим вимогам щодо професійної придатності та ділової репутації.

Інші вимоги до професійної придатності та ділової репутації кандидата на посаду керівника підрозділу внутрішнього аудиту банку, порядок погодження Національним банком України його кандидатури та його звільнення (не з власної ініціативи) встановлюються нормативно-правовим актом Національного банку України, що визначає порядок реєстрації та ліцензування банків. Для оцінки ризику керівник підрозділу внутрішнього аудиту повинен отримувати інформацію з різних джерел.

Керівник підрозділу внутрішнього аудиту банку несе відповідальність за такі питання:

- виконання поставленої перед банком мети, заснованої на його стабільності, надійності, платоспроможності, ліквідності та контролюється внутрішніми аудиторами;
- роботу внутрішніх аудиторів, які входять до складу підрозділу внутрішнього аудиту банку, спрямовану на досягнення спільної мети і виконання завдань, що стоять перед банком;
- ефективне і раціональне використання коштів, передбачених на утримання підрозділу внутрішнього аудиту;
- наявність Положення про підрозділ внутрішнього аудиту банку, затвердженого Правлінням і узгодженого з Радою банку. У Положенні зазначаються цілі, повноваження та функціональні обов'язки підрозділу внутрішнього аудиту та механізм організації його роботи; складання планів (графіків), що відображають виконання функціональних обов'язків

працівниками підрозділу внутрішнього аудиту.

Працівники підрозділу внутрішнього аудиту банку не повинні входити (функціонально) до складу інших структурних підрозділів банку. Підрозділ внутрішнього аудиту звітує перед Правлінням банку не менше одного разу на рік, готує доповідну записку Раді банку та зборам акціонерів (учасників) банку. Головними функціями підрозділу внутрішнього аудиту, згідно яких він функціонує, є наступні:

1) зменшення ризиків у проведенні операцій, пов'язаних з раціональним і ефективним використанням ресурсів банків;

2) надання обґрунтованих рекомендацій структурним підрозділам банку в процесі планування, на стадії розроблення та впровадження нових продуктів, процесів, систем;

3) проведення аудиту діяльності структурних підрозділів банку, з метою забезпечення аналізу і оцінки внутрішнього контролю, політики, процедур банку, що стосуються адекватності, відповідності, ефективності та точності бухгалтерських даних і збереження активів банку;

4) координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту банку, з метою забезпечення оптимальних умов, при яких аудиторські фірми можуть довіряти висновкам підрозділу внутрішнього аудиту для уникнення дублювання контрольних процедур;

5) складання та надання висновків, звітів і консультацій при перевірці зовнішнім аудитом [3].

Перед підрозділом внутрішнього аудиту ставляться такі завдання, які він повинен виконувати:

- сприяння адекватності системи внутрішнього контролю банку та операційних процедур;

- чітке виконання банком вимог чинного законодавства України, нормативних актів Національного банку України, статуту та внутрішніх положень банку, проведення банком розрахунково-касових, кредитних, депозитних, ощадних, валютних, фондowych і інших операцій в обсязі наданих Національним банком України ліцензій;

- сприяння організації та методології бухгалтерського обліку, з метою оперативності формування управлінської інформації;

- впровадження ефективної, достовірної та повної інформаційної системи управління для своєчасного виявлення та усунення недоліків і порушень у здійсненні банківських операцій;

- своєчасне виявлення порушень і недоліків в діяльності структурних підрозділів, розробка оптимальних, рішень щодо їх ліквідації та усунення причин виникнення цих недоліків в процесі діяльності банку;

- перевірка і видача рекомендацій виконання вимог з ефективного управління ризиками банківської діяльності;

- встановлення і підтримання взаємодії із зовнішніми аудиторами, контролюючими органами та органами пруденційного нагляду, з метою сприяння ефективної діяльності банку;

- надання Раді банку, Правлінні банку висновків про результати

проведеної роботи та рекомендацій щодо поліпшення існуючої системи внутрішнього контролю.

Підрозділ внутрішнього аудиту має право:

1) отримувати в усній і письмовій формі від керівника підрозділу, що перевіряється необхідні документи, роз'яснення, а також інші матеріали, пов'язані з комп'ютерним забезпеченням діяльності цього підрозділу;

2) визначати відповідність дій та операцій, що здійснюються співробітниками банку, вимогам чинного законодавства України, нормативних актів Національного банку України, рішенням керівних органів банку, які визначають політику і стратегію банку, процедуру прийняття і реалізацію рішень, організацію обліку та звітності;

3) перевіряти розрахунково-касові документи, контракти банку, фінансову і статистичну звітність, іншу документацію, а в разі необхідності – готівку, інші цінності, що знаходяться в банку;

4) відправляти запити третім особам – суб'єктам підприємницької діяльності з питань відповідності чинному законодавству України операцій, що проводяться банком;

5) залучати в разі потреби співробітників інших структурних підрозділів банку для ефективного виконання поставлених перед підрозділом внутрішнього аудиту завдань;

6) мати безперешкодний доступ у підрозділ, який перевіряється, а також в приміщення, які використовуються для зберігання документів, готівки та цінностей, отримувати інформацію, що зберігається на магнітних носіях інформаційних технологій;

7) з дозволу керівництва банку знімати копії з отриманих документів, у тому числі копії файлів, копії будь-яких засобів, що зберігаються в локальних обчислювальних мережах і автономних комп'ютерних системах, а також розшифровувати ці записи;

8) при виявленні значних порушень чинного законодавства, випадків розкрадань, допущених працівниками банку, рекомендувати Правлінню банку усунення їх від виконання обов'язків.

Керівництво банку зобов'язано своєчасно реагувати на рекомендації підрозділу внутрішнього аудиту. У межах наданих повноважень діяльність підрозділу внутрішнього аудиту банку вважається унікальною [4].

Обов'язки підрозділу внутрішнього аудиту включають:

- аналіз і контроль ризиків банківської діяльності, оцінку повноти та достовірності ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю;

- постійний контроль за дотриманням співробітниками банку встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень відповідно до покладених на них обов'язків;

- розгляд фактів порушень співробітниками банку чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України і стандартів професійної діяльності, внутрішніх документів, що регулюють і визначають політику діяльності банку;

- рекомендації та консультації керівництву банку приймати достовірні та обґрунтовані рішення щодо забезпечення недопущення дій, результатом яких може стати порушення чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України;

- рекомендації та вказівки щодо усунення виявлених порушень, поліпшення системи внутрішнього контролю та здійснення контролю за їх використанням та виконанням;

- забезпечення збереження і повернення отриманих від підрозділів банку документів на всіх носіях;

- документування кожного факту перевірки, письмове оформлення висновків, де повинні відображатися всі питання, вивчені в ході перевірки, та рекомендації, надані керівництву банку;

- контроль організації роботи в банку з вивчення усіма співробітниками вимог чинного законодавства України, нормативних актів Національного банку України, інших підзаконних та відомчих актів, внутрішніх документів банку на підставі переліку обов'язків.

Керівник підрозділу внутрішнього аудиту банку приймає участь в засіданнях правління банку, Ради банку при обговоренні тем, які прямо або опосередковано стосуються внутрішнього контролю та аудиту, бухгалтерського обліку, структури або розвитку банку.

Порядок проведення внутрішнього аудиту і оформлення результатів перевірки структурних підрозділів банку здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту на підставі погодженого з Радою банку та затвердженого Правлінням банку плану (графіку) проведення перевірок на поточний рік. Обсяг програми внутрішнього аудиту повинен бути достатнім для виконання завдань роботи аудиту. Частота проведення аудиторських процедур має обумовлюватися оцінками ризиків, притаманних кожній сфері спрямованості аудиту. За спеціальними завданнями Ради банку підрозділ внутрішнього аудиту банку має право здійснювати позапланові перевірки з окремих питань діяльності банку. Внутрішній аудит може проводитися на вимогу Національного банку України в межах пруденційного нагляду. Проведення аудиту структурних підрозділів банку здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту незалежно від плану роботи ревізійного підрозділу банку. Підрозділ внутрішнього аудиту – орган оперативного контролю виконавчих органів банку і на відміну від ревізійної комісії, яка є органом контролю акціонерів (учасників) банку, не ставить за мету комплексну перевірку діяльності підрозділів в статистиці, ретроспективно, тобто після завершення фінансово-господарських процесів (квартал, рік) [5].

З метою попередження зловживань у відносинах зі співробітниками інших підрозділів банку керівник підрозділу внутрішнього аудиту застосовує ротацію внутрішніх аудиторів, тобто один і той же аудитор не може проводити аудит одного підрозділу банку постійно.

Для належного виконання покладених на підрозділ внутрішнього аудиту завдань і функцій необхідно керуватися такими стандартами (принципами) аудиторської перевірки:

1) незалежність – підрозділ внутрішнього аудиту повинен бути незалежним від діяльності підрозділів банку, які він перевіряє (контролює). Незалежність досягається внаслідок організаційного статусу підрозділу внутрішнього аудиту, що передбачено у внутрішніх документах, які регулюють діяльність підрозділу внутрішнього аудиту банку;

2) професійну майстерність – аудиторські перевірки повинні виконуватися на високому професійному рівні, який досягається завдяки: правильному підбору кадрів у підрозділ внутрішнього аудиту банку; необхідної кваліфікації та рівня знань; належному нагляду за роботою внутрішніх аудиторів з боку Ради банку, Правління банку;

3) отримання компетентних (безперечних) доказів – компетентне визначення доказів в залежності від ступеня впевненості в тому, що надана інформація є дійсною, достовірною та має відношення до питання, яке перевіряється (контролюється);

4) формулювання (висновку) думки – висновок має бути максимально точним і коротким при оцінці роботи підрозділів та містити рекомендації щодо удосконалення діяльності підрозділу (групи господарських операцій), який перевірявся.

Підрозділ внутрішнього аудиту банків має право розробляти і застосовувати в роботі власні стандарти аудиту, які повинні ґрунтуватись на стандартах внутрішнього аудиту в банках (Bank Internal Audit Standards, які розроблені Національним банком України.

Метою стандартів внутрішнього аудиту як системи правил діяльності банків є:

- удосконалення практики проведення внутрішнього аудиту банківської діяльності;
- забезпечення аналізу та оцінки системи внутрішнього контролю банківської діяльності;
- постійний моніторинг банківських ризиків;
- перевірка відповідності здійснених банківських операцій політиці та встановленим процедурам діяльності банку, а також чинному законодавству України;
- інформування Правління банку і Ради банку про виникнення певних проблем, розробки і прийняття запобіжних заходів, спрямованих на запобігання виникненню ризиків в діяльності банку та покращення ефективності (рентабельності) його діяльності;
- складання уніфікованих аудиторських звітів, які міститимуть рекомендаційний розділ.

При проведенні внутрішнього аудиту підрозділів банку необхідно передбачити наявність таких етапів перевірки:

1) отримання повної інформації про підрозділ, включаючи засоби контролю для оцінки внутрішнього ризику;

2) складання та виконання плану роботи внутрішнього аудиту банку, в якому повинні відображатися мета і процедури перевірки з урахуванням інформації про підрозділ;

3) проведення перевірок на істотність, оцінка та відображення достовірності доказів того, що судження керівників банку, зазначені в бухгалтерській та інших видах звітності, фінансових документах, є обґрунтованими і дають змогу досягти відповідних цілей;

4) проведення позапланової тематичної перевірки, що дозволяє підвищити рівень впевненості в окремих висновках чи рекомендаціях проведеної перевірки внутрішнього аудиту;

5) складання аудитором звіту (висновку) або надання обґрунтованої інформації про недоліки в структурі організації контролю відповідного підрозділу, що перевіряється.

Недоліки, виявлені в процесі проведення аудиторської перевірки банку, повинні знайти відображення у висновку, який міститиме і рекомендацій щодо покращення діяльності банку та складається з урахуванням стандартів і методичних прийомів проведення аудиту і підписується керівником підрозділу внутрішнього аудиту банку.

У висновку викладаються виявлені недоліки, порушення та зловживання, що характеризують проведення відповідних банківських операцій. Акцентується увага на позитивному досвіді роботи підрозділу, який можна використовувати на інших ділянках в банку. Необхідно також викласти причини, особливо організаційного характеру, які створили умови для здійснення порушень і зловживань, і внести пропозиції щодо вжиття заходів для їх усунення. Одночасно необхідно подати кваліфіковану оцінку стану системи внутрішнього контролю відповідного підрозділу банку.

Після завершення роботи над висновком (звітом) рекомендується провести підсумкову нараду з керівництвом підрозділу, який перевірявся. Для прийняття організаційних заходів висновки (звіт) направляється Раді банку та Правлінню банку.

Встановлення ефективних взаємовідносин між зовнішнім і внутрішнім аудитом є важливим заходом щодо створення ефективної системи внутрішнього контролю в банку з підтримки взаємин і обміну різною інформацією між зовнішніми і внутрішніми аудиторами банку. Встановлення тісних контактів між підрозділом внутрішнього аудиту та зовнішніми аудиторами створює сприятливі економічні умови для обміну між ними практичним досвідом проведення аудиту по взаємоузгоджених процедурах проведення аудиту. Правління банку проводить із підрозділом внутрішнього аудиту банку зустрічі для ознайомлення з планом аудиторської перевірки річної бухгалтерської звітності і діяльності банку зовнішніми аудиторами.

Контроль Національного банку України за роботою підрозділу внутрішнього аудиту здійснюється за звітом про роботу підрозділу внутрішнього аудиту, який включається в пояснювальну записку при складанні річного звіту, що подається Національному банку України.

Комерційні банки подають звіти про роботу підрозділу внутрішнього аудиту в Національний банк України двічі на рік протягом п'ятнадцяти днів місяця, наступного за звітним періодом (півроку). У разі необхідності Національний банк України може затребувати у банків звіт про роботу

підрозділу внутрішнього аудиту за певний період часу його діяльності, а також іншу інформацію з питань компетенції підрозділу внутрішнього аудиту банку. Звіт банку про роботу підрозділу внутрішнього аудиту повинен містити інформацію з контролю за діяльністю всіх підрозділів банку.

Національний банк України проводить ретельну перевірку діяльності підрозділу внутрішнього аудиту в комерційних банках. За результатами аналізу звітності та матеріалами перевірок Національний банк України в разі потреби відправляє банку лист з вимогами щодо приведення системи внутрішнього аудиту у відповідність до вимог чинного законодавства України. У разі невиконання у встановлений термін вимог щодо усунення недоліків Національний банк України може застосовувати санкції в порядку, встановленому чинним законодавством України.

Планування й добір персоналу відповідно до потреб банку

Чим вища якість персоналу банку, тим більша частина співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з професійною фаховою підготовкою. Тому в сучасних банках зростає увага до добору кваліфікованого персоналу. Важлива роль при доборі працівників належить маркетингові персоналу. Маркетинг персоналу спрямований на виявлення й покриття потреби банку в персоналі. Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби у кваліфікованих працівниках і реалізації таким чином цілей банку. До них належать: дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб банку в кількості і якості персоналу; вивчення розвитку банківських технологій для вчасного підготування нових робочих місць і вимог до працівників; пошук і залучення персоналу, характеристики якого відповідають вимогам, що їх ставить банк.

Основні напрями персонал-маркетингу – розробка вимог до персоналу, визначення потреб у персоналі, розрахунок планових витрат на залучення і подальше використання персоналу, вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Досвід провідних банків дає змогу виокремити низку заходів, які зазвичай проводяться при доборі персоналу:

- створюються системи добору, що містять численні співбесіди з працівниками підрозділів з роботи з персоналом, керівниками підрозділів та їх співробітниками, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- використовується «портрет компетенцій» як основний інструмент визначення фахової придатності кандидата;
- переносяться акценти при доборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, спеціальність, стаж роботи) на аналіз їхніх компетенцій (насамперед здатності до набуття нових знань і навиків) та життєвих цінностей з погляду сумісності останніх з настановами компанії. Тому все більшого значення набувають психологічні методи тестування, що дають змогу глибше зрозуміти людину;
- залучають професійних експертів для добору персоналу. Якщо раніше подібні питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів

зводилась до добору кандидатів для співбесіди, то сьогодні організації, які спеціалізуються у сфері добору персоналу, практично повністю виконують цю функцію (разом із представниками компаній): описують виробничу поведінку, складають «портрет компетенцій», здійснюють пошук кандидатів, проводять їх тестування й оцінку його результатів;

- процес добору триває після прийняття спеціаліста на роботу, випробувальний термін є сьогодні обов'язковим у багатьох банках, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота на посаді;

- організовуються спеціальні програми інтеграції для всіх співробітників, яких беруть на роботу. Метою цих програм є не тільки і не стільки навчання фахових навичок, необхідних для роботи в компанії, скільки ознайомлення нового співробітника з цілями організації, її філософією, своєрідне «навернення до нової віри».

При доборі персоналу йдеться про те, щоб із кількості зацікавлених осіб і (або) кандидатів, які подали заяву, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (здібності, знання, досвід тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог щодо вільного місця. Тут необхідно уникати можливих помилок (як внаслідок недостатньої, так і надмірно високої кваліфікації).

3.6. Оцінка банківського персоналу

Досконалість розвитку банківської структури та конкурентоспроможність залежить у великій мірі від персоналу. Саме тому особливої актуальності набуває питання управління банківськими трудовими ресурсами і підвищення ефективності праці персоналу банку. Останнім часом на українському ринку праці банківських фахівців розвиваються тенденції, які негативно впливають на управління персоналом комерційних банків. До них слід віднести:

- латентне безробіття в професійному середовищі банківських фахівців, що не сприяє поліпшенню умов працюючого персоналу банків (це виражається в значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);

- відсутність нормативної бази системи управління кадрами (у більшості українських банків не розроблені (або розроблені формально) детальні посадові інструкції, професіограми, стандарти робочого місця, контрактна система найму персоналу тощо);

- недостатній рівень знань сучасних методів управління персоналом серед керівників українських банків;

- формування банківських відділів і груп, не обтяжених філософією конкретного банку, його місією на ринку, загальною ідеєю і задачами корпоративного банківського бізнесу в цілому;

- прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) веде до бажання зекономити на навчанні та розвитку персоналу та ін.



Рисунок 3.10 – Складові оцінки персоналу [9]

Однак, слід зауважити, що інтенсифікація праці банківських працівників, масове освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки веде до кардинальної зміни вимог до сучасного банківського персоналу. Сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, але і комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою

компетенцію. Все це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом. Сучасний аспект вивчення методів оцінки персоналу зводиться до дослідження їх адекватності певним оціночним процесам. Так, оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам. У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

1) зміст оцінки це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

2) система критеріїв оцінки та їх вимірювання;

3) система способів, методів та інструментів оцінювання;

4) процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу (рис. 3.10).

Залежно від рівня суспільно-економічного функціонування усі методи оцінки персоналу поділяються (рис. 3.11) на методи базового (загальні) характеру і прикладного (специфічні). Існування методів загального (базового) характеру обумовлене тим, що будь-яка система прийомів і операцій з оцінки персоналу не може бути довільною, вона повинна узгоджуватися з об'єктивними законами розвитку дійсності.



Рисунок 3.11 – Класифікація методів оцінки банківського персоналу [29]

Окрім загальних методів, існують також специфічні методи оцінки

персоналу, що поділяються на методи збору або виявлення інформації і методи виміру показників (рис. 3.12).

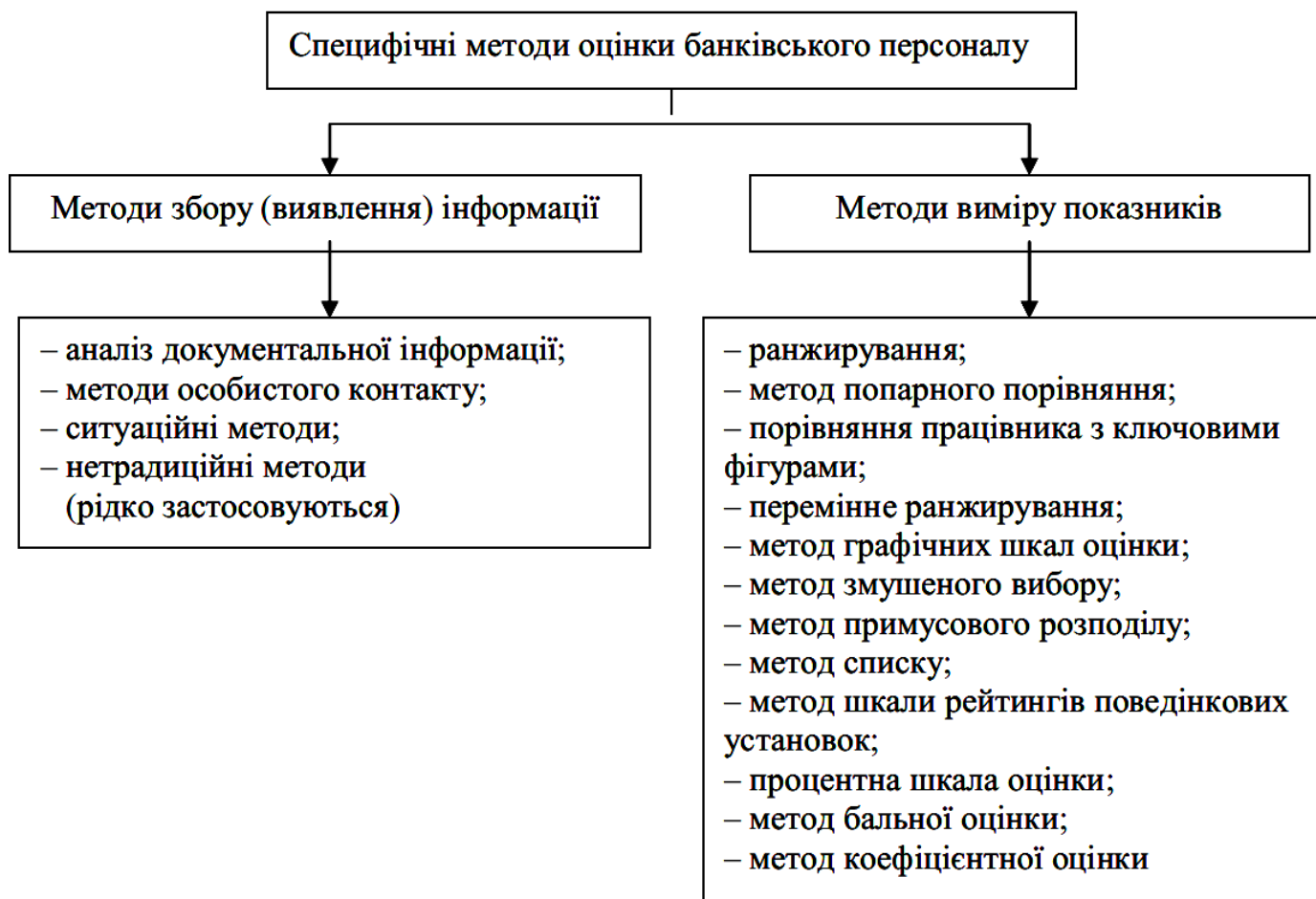


Рисунок 3.12 – Специфічні методи оцінки банківського персоналу [29]

Методи, що входять до першої групи, можна розділити на чотири підгрупи: аналіз документальної інформації, методи особистого контакту, ситуаційні методи, нетрадиційні; методи, що рідко застосовуються. Сутність методів, що використовуються в процесі аналізу документальної інформації, полягає в одержанні інформації про працівника на основі вивчення документів, що його характеризують. До таких методів відносяться: анкетування, біографічний метод, вивчення рекомендацій, наведення довідок про кандидата тощо. Особливістю методів особистого контакту є те, що їх проведення припускає обов'язковий особистий контакт суб'єкта й об'єкта оцінки. До методів даної підгрупи відносяться: співбесіда, тестування, спостереження за працівником, метод пофакторний, стандартизованої оцінки, описовий метод. Ситуаційні методи дозволяють оцінити працівника, виходячи з його дій у різних ситуаціях реального виробничого процесу, або в штучно створених ділових ситуаціях. До зазначених методів відносяться: метод оцінки у вирішальній ситуації, ділова гра, посадові іспити, стажування. Нетрадиційні методи оцінки засновані на дослідженнях експериментальної науки. Однак широкого поширення вони не набули через витрати на їх розробку і сумнівну

якість одержаних результатів. До методів даної підгрупи відносяться: детектор неправди, морфологічний метод, графологічний метод та ін. Методи, що базуються на аналізі документальної інформації про працівника, використовуються на первинному етапі добору кандидата на вакантну посаду. Застосування даних методів не вимагає істотних витрат, однак рівень вірогідності інформації недостатній для ухвалення рішення у відношенні індивідуума. Дані методи застосовуються для відсіювання працівників, явно не підходять для роботи на посадах кандидатів, а також для одержання вихідної інформації про претендентів на посади, яка може бути підтверджена або спростована на наступних етапах оцінки. Співбесіда – необхідний елемент оцінки кандидата на вакантну посаду, при призначенні працівника керівником, при періодичній оцінці результативності діяльності співробітників. Витрати на використання даного методу невеликі, однак при належній підготовці інтерв'юера рівень вірогідності одержуваної інформації досить високий. Тестування дає можливість одержати інформацію про наявність у працівника різних якостей. Однак витрати на застосування даного методу досить високі, тому що проведення тестування й інтерпретація результатів вимагають наявності в штаті організації професійного психолога. Найбільш оптимальним є використання даного методу при організації процесу добору і наймання кандидатів на вакантну посаду. Спостереження за працівником дозволяє охарактеризувати його поведінку в умовах повсякденної практичної діяльності. На підставі цього можна одержати інформацію, що характеризує результати праці і якості працівника. Даний метод найбільш оптимальний при оцінці діяльності співробітника в банку за певний період. Для цього також застосовуються: описовий метод, пофакторний метод, метод стандартизованої оцінки, метод оцінки у вирішальній ситуації та ін. Метод ділових ігор дозволяє спрогнозувати успіх працівника, виходячи з його дій у змодельованих ситуаціях, що виникають у професійній діяльності. Рівень вірогідності одержуваної інформації досить високий, однак також високі і витрати на організацію та проведення оцінки за допомогою даного методу. Методи посадових іспитів і стажування дозволяють одержати інформацію про індивідуума на підставі тимчасового чи часткового виконання ним обов'язків, передбачених посадою. Перший метод, як правило, використовується при прийомі на роботу. На підставі результатів оцінки приймається рішення про проходження чи непроходження працівником випробувального терміну. Другий метод використовується при оцінці для заняття керівної посади У рамках програми підготовки резерву кадрів. Витрати на використання даних методів незначні, а рівень вірогідності інформації досить високий. Застосування нетрадиційних методів детектора неправди, морфологічного методу, графологічного методу та ін. дозволяє одержати інформацію про якості працівника. Однак витрати на їх застосування дуже високі: потрібна спеціальна апаратура, експерт із даної методики тощо. При цьому якість оцінки викликає деякі сумніви. До другої групи методів оцінки персоналу в банках відносять так звані методи виміру, що дозволяють виміряти отриману в ході оцінки інформацію. Методи виміру можуть застосовуватися при всіх видах оцінки. До

них відносяться: ранжирування, метод попарного порівняння, порівняння працівника з ключовими фігурами, перемінне ранжирування, метод графічних шкал оцінки, метод змушеного вибору, метод примусового розподілу, метод списку, метод шкали рейтингів поведінкових установок, процентна шкала оцінки, метод бальної оцінки, метод коефіцієнтної оцінки. Незважаючи на те, що методи виміру інформації по персоналу універсальні, рівень вірогідності інформації у них різний. Низький рівень вірогідності інформації характерний для методів, що діють за принципом порівняння працівника з іншим працівником, а саме: ранжирування, метод попарного порівняння, метод примусового розподілу, порівняння працівника з ключовими фігурами, поперемінне ранжирування. Одержання більш об'єктивних результатів можливе при використанні методів, що вимірюють фактори прояву в працівника різних якостей: метод графічних шкал оцінки, метод змушеного вибору, метод списку, метод шкали рейтингів поведінкових установок, процентна шкала оцінки, метод бальної оцінки, метод коефіцієнтної оцінки. На підставі вищенаведеної класифікації методів оцінки банківського персоналу з'являється можливість проведення порівняльного аналізу специфічних методів оцінки банківського персоналу щодо їх використання при різних видах оцінки, з урахуванням факторів, що впливають на вибір організацією того чи іншого методу, зокрема витрати на розробку й застосування методу та рівень вірогідності одержуваної інформації. Аналіз методів оцінки й вивчення досвіду їх практичного застосування засвідчує, що найбільш доцільним є комбіноване використання методів. Це дозволяє компенсувати недоліки, властиві окремим методам, і підвищити рівень вірогідності оцінної інформації. На наш погляд, нині можна виділити та запропонувати три можливі стратегії побудови комбінації методів: 1) бар'єрна (індивідуум послідовно переборює кілька етапів оцінки, в залежності від результатів оцінки на певному етапі він може бути «відсіяний» або допущений до участі в наступному); 2) взаємодоповнююча (один метод оцінки доповнює інший); 3) незалежна (різнобічне використання методів оцінки з подальшою консолідацією інформації). З погляду прикладного аспекту, застосування тієї чи іншої комбінації методів обумовлено цілями різних видів оцінки персоналу, специфікою діяльності, матеріальними і ресурсними можливостями банку. Сукупність методів оцінки персоналу можна також класифікувати в залежності від особливостей цільових установок оцінки банківського персоналу на блок ретроспективних та прогнозних методів, оскільки і саму оцінку персоналу умовно можна поділити на прогнозну та фотографічну. Прогнозна оцінка персоналу формує прогноз успішності майбутньої діяльності працівника на посаді в залежності від отриманих у ході оцінки результатів. Фотографічна оцінка, навпаки, спрямована на одержання інформації про працівника після певного періоду його діяльності на займаній посаді, коли уже є результати його праці і проявилися професійні якості працівника на практиці. Подібна оцінка здійснюється при періодичному аналізі результатів діяльності працівника в комерційному банку. Вибір для практичного застосування методу з тієї чи іншої підгрупи обумовлюється цілям оцінки персоналу. Тому одні методи одержання інформації найкраще

використовувати для прогнозової оцінки, інші – для ретроспективної, а треті – і для тієї, і для іншої.

Таким чином, методи оцінки банківського персоналу, будучи комплексом науково-методичних інструментів та принципів дослідження процесу управління персоналом в банківській сфері, обумовлюють забезпечення збору, фіксації й виміру необхідної інформації про працівника комерційного банку. Для підвищення ефективності оцінювання банківського персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці. Отже, за допомогою методів оцінки банківського персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру, що буде сприяти підвищенню ефективності системи підбору та підготовки кадрів. Перспективи подальших досліджень передбачають удосконалення системи оплати праці в банківському секторі.

3.7. Мотивація та управління розвитком персоналу в сучасних умовах

Запорукою успішного функціонування підприємств, посилення їх конкурентоспроможності на ринку є мотивований персонал. Система мотивації повинна зацікавлювати керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку. Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та значно підвищити лояльність штатних працівників. Встановлено, що найефективнішою є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію, а також штрафи і покарання. Для розвитку системи мотивації персоналу необхідно розробляти довгострокові програми щодо: формування сучасної культури та іміджу компанії; соціальні програми для працівників та їх сімей; створення ефективних стимулів для високопродуктивної праці; розробки та створення спеціальних систем управління мотивацією праці.

Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників. Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому

(виробничому) процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені.

Система мотивації персоналу як інструмент підвищення якості праці повинна зацікавити керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку та зростання фахово-кваліфікаційного рівня. Задоволеність роботою, у свою чергу, відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки грамотне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії» [5]; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового (виробничого) процесу. Варто зазначити, що визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того, наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу. Результати прикладних досліджень вказують, що рівень задоволеності процесом праці виражається в переважанні позитивного та креативного ставлення до процесу праці з боку персоналу. Це проявляється в таких якостях співробітників, як працьовитість, взаємодопомога, відповідальність. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виявляється в дотриманні режиму робочого дня, прагненні до професійного розвитку, вирішенні поставлених трудових завдань. Варто звернути увагу й на той факт, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, зниженням якості праці, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. З цього випливає, що рівень задоволеності часто відповідає критеріям якісної системи мотивації праці персоналу. За такого підходу до організації роботи у працівників формується установка на власні професійні навички [6]. В даний час підприємства все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

– матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти

компанії та інші додаткові грошові виплати);

- нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше.

- штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.).

Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

Сьогодні практично кожне підприємство використовує власну систему мотивації співробітників, яка, як і будь-яка інша сфера, має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних видів мотивації персоналу, переймаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки власної системи мотивації та вдосконалити її. Роботодавці повинні більше уваги приділяти стабільності трудових колективів, знати запити співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивування персоналу, а не застосовувати принцип «незамінних працівників не має».

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих

фахівців;

- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва. Щоб вирішити наявні проблеми, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управлінню кар'єрою; використовувати повний набір пільг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливую заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу.

Керівництву підприємств варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає:

- відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків;
- підвищення якості та продуктивності праці;
- поліпшення виробничих показників;
- формування командного духу персоналу;
- зниження показників плинності кадрів;
- прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення:

- розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;
- система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства.

Тому, професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить:

- підвищення лояльності співробітників;
- формування злагодженої та ефективної команди;

- профілактику психологічного та емоційного вигорання;
- зростання продуктивності праці;
- створення комфортної та сприятливої атмосфери;
- формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці.

3.8. Взаємодія банків із вишами та науковими установами

Національний банк поглиблює співпрацю з Національною академією правових наук України [2]. Національний банк України та Національна академія правових наук України (далі – НАПрН України) підписали Меморандум про співпрацю у сфері розвитку правової науки та вдосконалення фінансового законодавства України з метою адаптації його до законодавства Європейського Союзу (далі – Меморандум). Відповідний документ 10 травня 2024 року підписали Голова Національного банку Андрій Пишний та Президент НАПрН України Володимир Журавель. Виконання Меморандуму дасть змогу створити умови для розвитку взаємовигідного співробітництва між Національним банком України та Національною академією правових наук України. Серед основних напрямів співпраці є: взаємодія під час проведення наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері реалізації фінансової та монетарної політики та адаптації українського фінансового законодавства до законодавства ЄС; спільне розроблення науково обґрунтованих пропозицій і рекомендацій до проєктів законів та інших нормативно-правових актів, державних програм і планів дій, стратегій, ратифікації міжнародних договорів, що стосуються розвитку фінансового ринку; організація та проведення спільних наукових, науково-практичних та науково-методичних конференцій, круглих столів, симпозіумів, конгресів, семінарів, інших наукових заходів, зокрема міжнародних; взаємне підвищення кваліфікації фахівців Національного банку та НАПрН України у відповідних підрозділах обох установ; співпраця в інших напрямках. «Взаємодія Національного банку та Національної академії правових наук України може зробити нас стійкішими і переконливішими в наших діях. Знання науковців НАПрН України точно підуть на користь Національному банку, водночас проактивна позиція НБУ зробить висновки фахівців академії глибшими, а відповідно судову практику ще якіснішою», – сказав Голова Національного банку Андрій Пишний під час підписання Меморандуму. Меморандум

ґрунтується на принципах законності, доброчесності, рівності, відкритості, прозорості, довгострокового партнерства, взаємної поваги та допомоги.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «капітал банку».
2. Яку ключову роль грає капітал у забезпеченні управління банком?
3. Охарактеризуйте взаємозв'язок капіталу та схильності до ризику в банківській діяльності?
4. Які види банківського капіталу використовуються в даний час?
5. Як оцінюється величина капіталу банку?
6. Охарактеризуйте способи визначення достатності банківського капіталу.
7. Охарактеризуйте склад капіталу першого рівня.
8. Охарактеризуйте склад капіталу другого рівня.
9. Які додаткові показники використовуються для оцінки достатності капіталу банку?
10. Назвіть переваги і недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Які складові з наведеного переліку формують ресурси банку:
 - а) кошти суб'єктів господарської діяльності;
 - б) кредити, надані іншим банкам та НБУ;
 - в) цінні папери власного боргу;
 - г) резервний фонд;
 - д) вкладення капіталу в дочірні компанії;
 - ж) вклади фізичних осіб?
2. Власний капітал – це:
 - а) чужі гроші, тимчасово надані їх власниками в розпорядження банку;
 - б) кошти, що належать засновникам і акціонерам;
 - в) зобов'язання банку перед вкладниками, які надали свої вільні кошти для зберігання на певних умовах.
3. Функції капіталу банку:
 - а) захисна, оперативна, регулююча;
 - б) капіталоутворююча, трансформаційна, оперативна, регулювальна;
 - в) трансформаційна, регулювальна, емісійна;
 - г) капіталоутворююча, захисна, оперативна, емісійна.
4. Регулятивний капітал банку визначається як сума:
 - а) основного та додаткового капіталу;
 - б) основного капіталу та резервів на покриття збитків за кредитами; в) основного та додаткового капіталу за мінусом відрахувань.
5. За Базельською угодою банківський капітал поділяється на:
 - а) основний та додатковий (другого і третього рівня);
 - б) основний та резервний;
 - в) основний та додатковий (першого та другого рівня);

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

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

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

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

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

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

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

9. До складу балансового капіталу банку входять:

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

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

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

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

10. Головна мета процесу управління банківським капіталом полягає у:

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

Тема 4. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ

Мета вивчення теми: визначення особливостей маркетингової діяльності у банківській сфері, а також засвоєння сучасних маркетингових досліджень банківського ринку.

План лекції

- 4.1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері
- 4.2. Сучасні маркетингові дослідження банківського ринку
- 4.3. Маркетинговий менеджмент у банку
- 4.4. Формування клієнтської бази банку
- 4.5. Цільова програма залучення коштів населення
- 4.6. Сутність і види банківських інновацій
- 4.7. Стратегії розробки банківських інновацій
- 4.8. Послуги з управління готівкою та індивідуальне банківське обслуговування
- 4.9. Технологічні та продуктові інновації в банківській сфері



Основні терміни та поняття

Банківський маркетинг, маркетингова діяльність, банківська сфера, маркетинговий менеджмент, банківські інновації, управління готівкою, банківське обслуговування, технологічні та продуктові інновації

4.1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері

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

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

До складу зобов'язань комерційного банку входять елементи, які представлені на рисунку 4.1.

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

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

Депозитні операції (від латинського – річ, віддана на збереження) це

економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку за визначених умов.

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

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



Рисунок 4.1 – Склад зобов'язань банку [4]

Летючі депозити – це депозити, які були залучені до банку привабливими умовами, тому вони схильні «улітати» в наслідок зміни винагороди за депозитом. Висока питома вага таких депозитів ставить банк у залежність від тенденцій грошового ринку.

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

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

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

До **недепозитних джерел** залучення ресурсів відносять:

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

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

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

- зобов'язання за «гарячими грошима» – вклади та інші грошові кошти, які чутливі до змін процентних ставок, або ті, що стовідсотково будуть вилучені у наступному періоді;
- ненадійні кошти – вклади клієнтів, значна частина яких може бути вилучена у будь-який час протягом поточного періоду;
- стабільні кошти (основні вклади або основні зобов'язання) вірогідність вилучення яких найменша (за винятком мінімального відсотка загального обсягу).

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

Залученим ресурсам притаманні такі ознаки:

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

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

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

Ознаками **запозичених ресурсів** є:

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

4.2. Сучасні маркетингові дослідження банківського ринку

Методи та інструменти управління зобов'язаннями банку. Метою банківського менеджменту у сфері управління зобов'язаннями банку є залучення потрібного обсягу коштів за найменшою ціною для фінансування

активних операцій банку і запланованому обсязі.

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

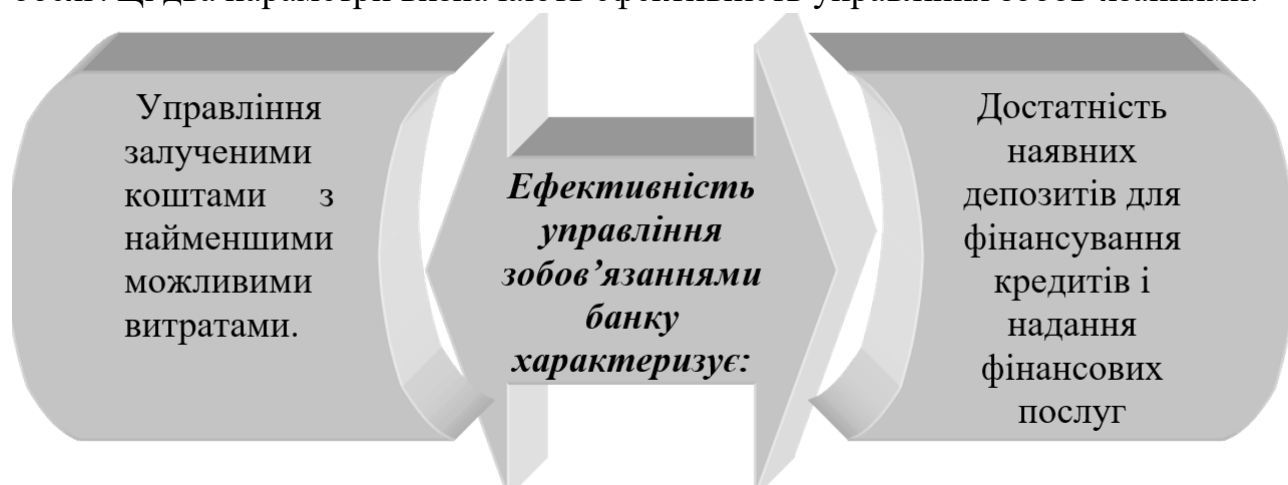


Рисунок 4.2 – Параметри управління ресурсною базою [8]

4.3. Маркетинговий менеджмент у банку

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

При цьому необхідно враховувати:

- 1) Приріст коштів у депозитах до запитання підвищує прибутковість операцій банку (тому що це найбільш дешеве джерело банківських ресурсів), але послабляє ліквідність банку.
- 2) Приріст термінових депозитів знижує прибутковість банківських операцій, але підвищує ліквідність його балансу.

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

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

Для забезпечення бажаної структури, обсягів та рівня витрат за зобов'язаннями менеджмент використовує різні методи залучення коштів, які загалом поділяються на дві групи *цінові* та *нецінові* методи управління залученими коштами. Сутність *цінових методів* полягає у використанні відсоткової ставки за депозитами як головного важеля в конкурентній боротьбі за вільні грошові кошти клієнтів.

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

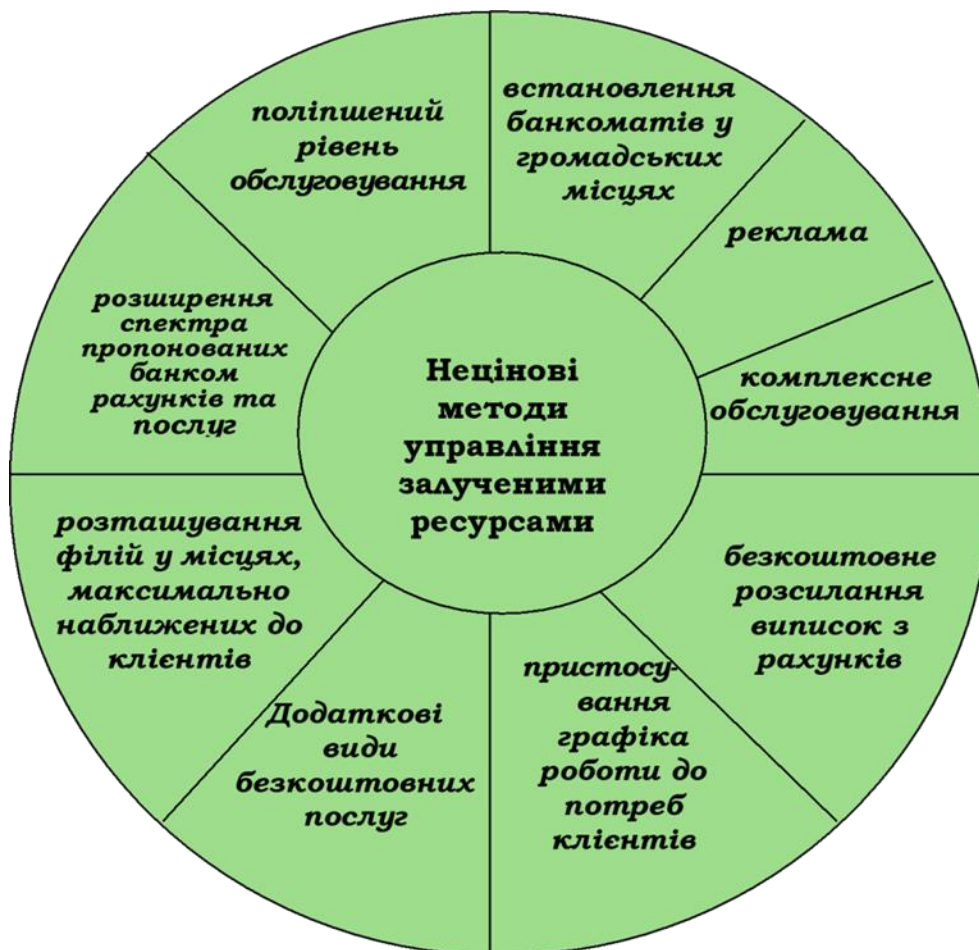


Рисунок 4.3 – Нецінові методи управління залученими ресурсами [8]

У боротьбі за клієнтів банки вдаються до таких прийомів, як проведення лотереї серед клієнтів, відкриття депозитів новонародженим як подарунок від банку, обладнання безкоштовних автомобільних стоянок біля банку, надсилання клієнтам привітань і подарунків до свят від імені керівництва банку тощо.

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

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

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

методи використовуються паралельно. Інструменти управління зобов'язаннями банку наведені на рис. 4.4.

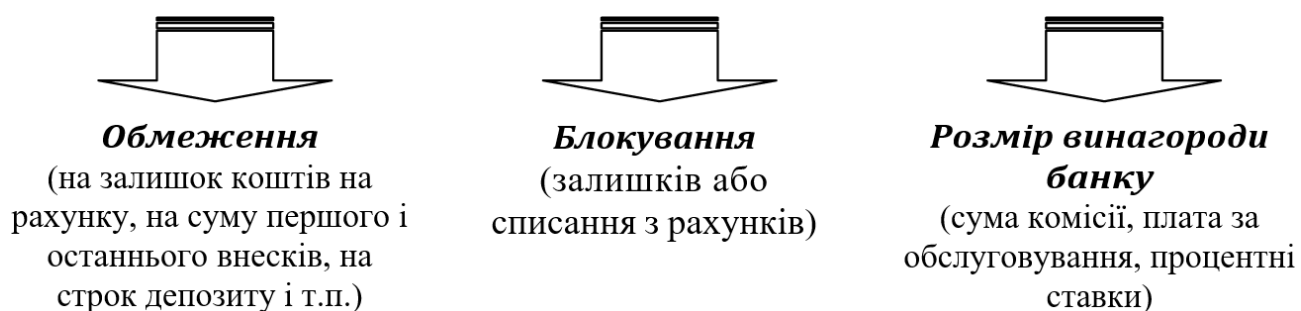


Рисунок 4.4 – Інструменти управління зобов'язаннями банку [26]

У якості **обмежень** на залишок може бути мінімальна сума коштів на рахунку, на яку нараховуються відсотки. Зазвичай, обмеження встановлюють для великої групи рахунків і на невизначений період. Вони не завжди пов'язані з припиненням операцій по рахунках. На відміну від обмежень, **блокування** застосовуються до конкретних рахунків і на визначений час.

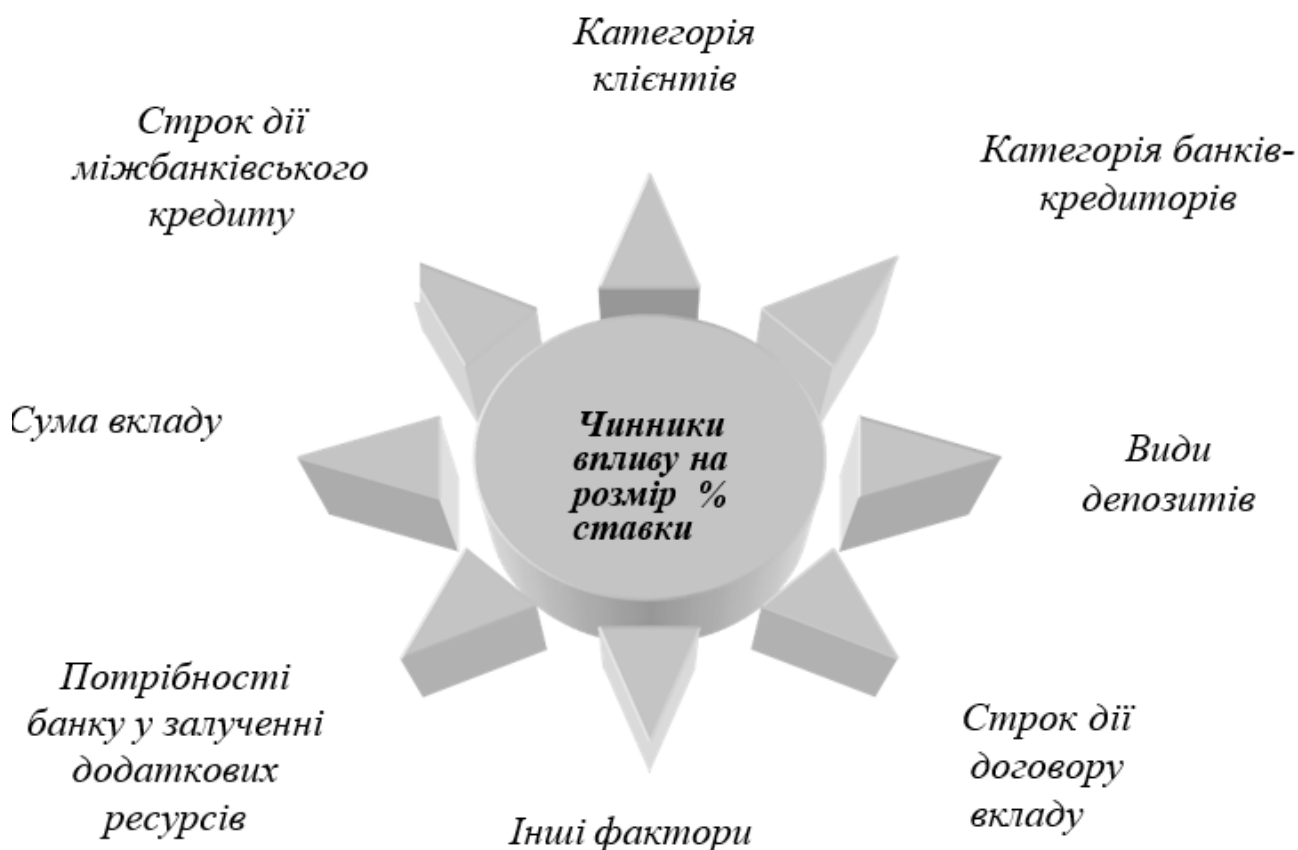


Рисунок 4.5 – Чинники впливу на розмір процентної ставки [7]

Плата за обслуговування, зазвичай, включає видатки за розрахунково-касове обслуговування, але на відміну від комісії нараховується не на окрему операцію, а за визначений період (місяць, квартал). Нарахування процентів на

залишки коштів на рахунках та за вкладками є одним з найбільш дієвих інструментів управління пасивами банку.

Чинники впливу на розмір процентної ставки показані на рис. 4.5.

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

4.4. Формування клієнтської бази банку

З роботами маркетингу безпосередньо пов'язана діяльність з формування клієнтської бази банку. Розвинута клієнтська база формує основу універсального комерційного банку. Всі банки виявляють особливу турботу про розширення кола своїх клієнтів і щодо зміцнення відносин з ними.

Відділ продажу, одержуючи від відділу маркетингу вказівку про перспективні сегменти клієнтури і можливі обсяги її залучення, планує роботу з розширення клієнтської бази банку за допомогою персональної продажу, а також з розвитку відносин з наявними клієнтами. Ці два напрями діяльності розробляються окремо і ними займаються різні співробітники – менеджери з залучення клієнтів і менеджери, які «утримують» клієнта. Другому напрямку в західних банках приділяється особлива увага: у штаті відділу продажу на одного менеджера з залучення припадає чотири тих, які «утримують». Пояснюється це тим, що здійснити «перехресний продаж» (тобто продати банківський продукт на додаток до вже існуючого) легше, ніж залучити нового клієнта. Персональний продаж являє собою особисте інформування клієнтів про банківські продукти і є одним із методів просування банківської продукції поряд з рекламою та PR.

Роботи із залучення клієнтів повинні вестися на основі планування. Перший етап робіт полягає у складанні списку потенційних клієнтів. Список має бути достатньо великий, оскільки до етапу безпосередньої купівлі дійдуть одиниці від початкової кількості клієнтів. Джерелами даних про діючі фірми є різного роду довідники (поліграфічні, на магнітних носіях, у мережі Інтернет), періодична преса, виставки і презентації, спеціалізовані часописи, персонал банку, що працює з клієнтами, консалтингові фірми тощо.

Після складання списку потенційних клієнтів слід розпочати процес накопичення повнішої інформації про кожного клієнта – провести «передконтактне планування». Основними позиціями досьє можуть бути: назва й адреса фірми, її історія, структура керівних органів, банки, у яких обслуговується клієнт, характер бізнесу, поточні проблеми. Важливо спланувати пропоновані продукти і можливий прибуток від продажу. Ця інформація заноситься в базу даних для подальшого використання. В американських банках службовець готує близько 200 досьє протягом тижня. Потім будується графік контактів.

Залученню клієнтів шляхом особистих контактів, як правило, передують кампанія зі 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 PR (зв'язків із громадськістю).

Створення відносин краще починати з письмового послання керівникові підприємства. Розпочавши листування (навіть якщо не отримано відповіді на послання), можна спланувати перший візит до потенційного клієнта, визначивши мету, структуру і можливий сценарій бесіди. Після бесіди слід занести в дос'є її результати і визначитися з перспективами подальшої роботи, визначити час і зміст наступної зустрічі. Важливо розуміти, що як правило, до придбання клієнтом продукту відбувається не менше чотирьох контактів, і на кожному етапі йде відсів потенційних клієнтів.

Практика персонального продажу виробила ряд вдалих стратегічних дій, комбінуючи які у кожному конкретному випадку можна підвищити можливість успіху:

- багаторівневі зв'язки – скоординовані зусилля для задоволення потреб клієнта через серію візитів та переговорів із технічними, фінансовими спеціалістами й вищими менеджерами фірми;
- посилення на минулі продажі – забезпечення можливості потенційним клієнтам контактувати з наявними клієнтами банку для підтвердження останніми високої якості пропонованих послуг або продуктів;
- «розділяти й панувати» – дії, націлені на поетапне задоволення специфічних вимог різних груп спеціалістів фірми;
- технологічне лідерство – демонстрування світового рівня в якості та ефективності пропонованих послуг, в одержанні фінансових вигід від якісних показників послуг;
- економія в майбутньому – повністю цінова стратегія, що обґрунтовує довгострокову цінність встановлення ділових зв'язків саме з вашим банком;
- «нога в дверях» – виявлення специфічних зусиль конкурентів і моніторинг поточного становища для демонстрації потенційному клієнту готовності дати відповідь на будь-які його запитання;
- зменшення ризику – демонстрація технологій, що дають змогу знижувати підприємницький ризик клієнта;
- повсюдність – планомірні й часті візити до клієнта для обговорення його потреб з метою переходу на повне фінансове обслуговування клієнта з усього спектра його запитів.

Фахові якості персонального менеджера, який займається залученням нових клієнтів, містять у собі:

- уміння швидко орієнтуватися і приймати рішення, часто пов'язані з ризиком;
- знання типології людей, основ логіки і психології;
- володіння правилами ділового спілкування й етикету;
- спостережливість;
- володіння власним голосом і правильною мовою;

- оптимістичний погляд на світ.

У ході індивідуального контакту персональний менеджер повинен, діючи на клієнта, перетворити потреби останнього в бажання. Вплив, який справляє персональний менеджер в особистому спілкуванні, не є вольовим придушенням або гіпнозом. Технологія впливу може бути сформульована досить просто:

- знайди і розбуди потребу (створи інтерес). Якщо об'єктивної потреби не існує, контакт слід чемно і швидко припинити;
- активізуй цю потребу (створи стимул);
- просто допоможи виконати бажану дію.

Раціональним підґрунтям бажань є мотиви. Мотив – це відповідь на запитання, чому або заради чого людина діє. Мотивів безліч. Водночас деякі з них трапляються настільки часто, що професіонали особистих продажів використовують їх як «магічне заклинання». Основні причини з яких здійснюються покупки, – безпека, уподобання, комфорт, гордість, новизна.

На сьогодні у системі банківського обслуговування в Україні склалися такі умови, що для залучення поважного клієнта необхідна участь у переговорах вищих менеджерів банків. Після ухвалення принципового рішення про одержання послуги з клієнтом починає працювати рядовий співробітник.

Організація «перехресних продажів» мало відрізняється від роботи із залучення нового клієнта. Тут суттєвим моментом є наявність ділових відносин клієнта з банком і глибше знання специфіки клієнта персональним менеджером. Робота також має проводитись на основі планування, ведення бази даних з історією відносин з клієнтом.

Система персонального менеджменту вводиться в банк з метою підвищення якості обслуговування клієнтів. Організаційною формою її є VIP-банк.

Ця система означає закріплення за частиною клієнтів персональних менеджерів – працівників банку, в обов'язок яких входить індивідуальне обслуговування клієнтів та розвиток відносин між клієнтами і банком. У західних банках персональні менеджери працюють як із впливовими індивідуальними вкладниками (VIP-клієнтами), так і з великими корпоративними клієнтами. Для дуже великих корпоративних клієнтів виділяють персонального менеджера, в обов'язок якого входить робота виключно з цією компанією.

Далі, ґрунтуючись на досвіді АКБ «Надра», буде описаний стиль роботи з впливовими корпоративними клієнтами, яких ми називаємо VIP-клієнтами.

Для впровадження і підтримання цієї системи готуються такі документи.

1. Положення про VIP-клієнтів.
2. Список персональних менеджерів.
3. Список VIP-клієнтів із зазначенням критеріїв добору та закріплених персональних менеджерів.
4. Номенклатура інформаційно-рекламних матеріалів, переданих клієнтові.
5. Умови обслуговування VIP-клієнтів.

На початковому етапі системою персонального менеджменту

охоплюються тільки VIP-клієнти, тобто невелика частина клієнтів, відокремлених за критеріями, зафіксованими у Положенні про VIP-клієнтів, а саме: клієнти, обслуговування яких дає банку найбільший прибуток. Охоплювати всіх клієнтів економічно недоцільно. Разом з тим згодом, у міру збільшення кількості персональних менеджерів, набуття досвіду індивідуального обслуговування і структурування клієнтської бази, кількість клієнтів, що обслуговуються персональними менеджерами, може розширюватися, а сама послуга пропонуватися як додаткова і платна.

Система персонального менеджменту повинна бути вигідною як клієнтові, так і банку. Що дає система персонального менеджменту клієнтові? Насамперед він має можливість спілкуватися з одним, добре відомим йому співробітником банку. Обслуговування відбувається без черги в найкомфортнішому режимі (слід передбачити можливість конфіденційного спілкування персонального менеджера з клієнтом в окремому приміщенні банку). Для клієнта встановлюються пільгові тарифи, режим проведення операцій, додаткові послуги, серед яких найважливіші – особливий режим комунікації і своєчасне інформування про нові можливості.

Що дає банку система персонального менеджменту? По-перше, підвищуючи якість обслуговування VIP-клієнтів, банк зміцнює відносини з ними, тим самим стримуючи вплив найцінніших клієнтів. Клієнти, зі свого боку, маючи тісний контакт з банком, можуть піти на певні поступки на користь банку. По-друге, система персонального менеджменту дозволяє розширити набір банківських послуг, одержуваних клієнтом, оскільки персональний менеджер, старанно вивчаючи потреби VIP-клієнта, може запропонувати потрібні додаткові послуги (здійснити «перехресний продаж»). Нарешті по-третє, при тісному спілкуванні з клієнтом відкриваються нові перспективи співробітництва (зокрема спільні проєкти, залучення на обслуговування в банк партнерів клієнта тощо). Таким чином, втрачаючи на пільгових тарифах, банк у цілому виграє за рахунок розширення обсягу наданих послуг.

Режим комунікації. Спілкування персонального менеджера з клієнтом здійснюється по телефону, а також у ході безпосереднього контакту в банку, в офісі клієнта або іншому місці. Персональний менеджер повинен стежити за тим, щоб контакт з кожним закріпленим клієнтом відбувався не рідше одного разу на два тижні. Необхідно вести облік всіх змістовних контактів, щоб можна було планувати перехресний продаж, почергово пропонуючи ту чи іншу послугу.

При зарахуванні клієнта до категорії VIP йому передається лист, підписаний президентом банку, у якому повідомляється про зміну його статусу, а також набір інформаційно-реklamних матеріалів. Персональний менеджер доводить до відома клієнта перелік одержуваних ним пільг. Надалі в ході обслуговування клієнта йому передаються інформаційні бюлетені, звіти, довідки, рекламні матеріали.

Основним завданням персонального менеджера є збір інформації про потреби клієнта, проблеми його бізнесу, супровід угод і організація взаємодії із

структурними підрозділами банку.

Обов'язки персонального менеджера.

1. Регулярне спілкування з клієнтами з метою:

- інформування про операції та послуги, які виконує банк;
- одержання інформації про можливі обсяги операцій у національній та іноземній валюті; наявність дебіторської заборгованості; тимчасово вільні кошти; наявність постійних ділових зв'язків зі солідними партнерами;
- консультування клієнтів з приводу операцій та послуг, які їх цікавлять;
- пропозиції додаткових послуг. Персональний менеджер повинен планувати контакти і вести їх облік.

2. Прийом від клієнтів пропозицій про зміну або доповнення чинних тарифів на операції і послуги, узгодження їх з відповідними службами (за необхідності – організація зустрічей клієнтів із спеціалістами банку), винесення цих питань на розгляд тарифного комітету і повідомлення клієнтам про прийняті рішення.

3. Персональний менеджер повинен мати інформацію про діючі відсоткові ставки для залучення вільних коштів і проводити роботу з клієнтами з метою залучення цих коштів на депозитні рахунки.

4. Персональний менеджер роз'яснює клієнтам правила кредитування, надає їм перелік документів для одержання позик у банку.

5. Персональний менеджер повинен мати інформацію про суми, відсоткові ставки й терміни зарахування і списання з позикових та депозитних рахунків клієнтів.

6. Персональний менеджер оформляє угоди на розрахунково-касове і валютне обслуговування, а також зміни й доповнення до них; своєчасно повідомляє клієнтам про внесення змін в регламент обслуговування і банківські тарифи.

7. Вивчає юридичні справи клієнтів, проблеми їх бізнесу, а також їх потреби в нових видах послуг і продуктах банку. Веде інформаційне досьє клієнтів, у якому відображає (поряд із формальними ознаками) події банківського обслуговування.

8. Щодня відслідковує ліміти списання коштів з рахунків клієнтів. Контролює значні надходження і списання платежів з рахунків клієнтів.

9. При виникненні зауважень або претензій клієнтів до якості обслуговування, які надходять, зокрема, у «Офіс розгляду зауважень», персональний менеджер забезпечує швидке реагування на них.

Програми стимулювання продажів і залучення нових клієнтів. Стимулювання збуту здійснюється різними методами. Для залучення клієнтів можуть використовуватись подарунки, лотереї, особливі ціни тощо. Зміцненню відносин клієнтів з банком сприяє розсилання вітальних листівок, взаємне інформування, спеціальні заходи. Наприклад, в одному американському банку найцінніші клієнти були запрошені на звання вечір з театралізованою виставою. До методів стимулювання індивідуальної активності співробітників банку, і в першу чергу персональних менеджерів, належать конкурси серед працівників підрозділу, моральне і матеріальне заохочення при перевиконанні

плану продажу, спеціальне преміювання.

Моніторинг клієнтської бази. Управління процесом формування клієнтської бази передбачає постійний контроль за її станом – моніторинг клієнтури. Оскільки характер послуг і операції «клієнт – юридична особа» та «клієнт – фізична особа» суттєво відрізняються, моніторинг показників клієнтури цих категорій слід проводити окремо. До числа показників, які необхідно відстежувати, входять:

- загальна кількість клієнтів;
- сума коштів на клієнтських рахунках;
- кількість відкритих і закритих рахунків за звітний період (як правило 1 тиждень або місяць);
- розподіл клієнтських коштів за видами вкладів;
- розподіл коштів за обсягами вкладень тощо.

Крім статичних значень (тих, що склалися на певний момент) необхідно визначати й показники їх динаміки. На якісному рівні – це зростання або скорочення, а на кількісному – конкретні числа, що виражають темп змін. Для зручності сприйняття дані слід подавати у графічному вигляді. Глибший аналіз стану клієнтської бази передбачає обчислення перелічених вище показників за певними клієнтськими сегментами (галузевим, територіальним; що відрізняється за формою власності тощо). Зауважимо, що робота зі складання таких статистичних зведень може виявитися досить трудомісткою, тому що банківські комп'ютерні програми (зокрема «Операційний день банку»), що використовуються багатьма українськими банками, не дають змоги робити розрахунки в автоматичному режимі. Це пояснюється тим, що сервісні робочі програми перебувають під впливом уже вище згадуваної загальної орієнтації банківської діяльності на виробничі моменти, а не на клієнта з його потребами.

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

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

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Які складові з наведеного переліку формують ресурси банку:

- а) кредити, надані клієнтам;
- б) кредити, надані іншим банкам та НБУ;
- в) цінні папери власного боргу;
- г) вкладення капіталу в дочірні компанії.

2. Зобов'язання комерційного банку – це:

- а) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму коштів у майбутньому;
- б) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її не платити фіксовану суму коштів у майбутньому;
- в) вимоги до активів банківської установи, що зобов'язують її сплатити фіксовану суму відсотків у майбутньому;
- г) немає вірної відповіді.

3. Депозитні операції – це:

- а) вільні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку за визначених умов;
- б) економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у постійне користування банку за визначених умов;
- в) економічні відносини щодо передачі коштів клієнта у тимчасове користування банку без будь-яких умов;
- г) немає вірної відповіді.

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

- а) ощадні та на вимогу;
- б) поточні та строкові;
- в) довгострокові та короткострокові;
- г) стержневі та летючі.

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

- а) ощадні та на вимогу;
- б) поточні та строкові;
- в) стабільні кошти, ненадійні кошти та зобов'язання за «гарячими грошима»;
- г) стержневі та летючі.

6. До недепозитних операцій відносяться:

- а) міжбанківські кредити, випуск власних боргових зобов'язань;
- б) дисконтування векселів, одержання позик у центральному банку;
- в) згода на продаж цінних паперів зі зворотним викупом;
- г) всі відповіді вірні.

7. Ознаки залучених ресурсів:

- а) відсутність гарантованого строку знаходження коштів в банку, мінімальні проценти за користування;
- б) гарантований строк знаходження коштів в банку, мінімальні проценти за користування;
- в) відсутність гарантованого строку знаходження коштів в банку,

максимальні проценти за користування;

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

8. Аналіз зобов'язань банку дозволяє визначити:

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

б) з яких секторів економіки залучається основна маса коштів;

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

г) немає вірної відповіді.

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

а) коефіцієнт трансформації залишків на рахунках у строкові депозити;

б) середній термін збереження грошових коштів на рахунках;

в) показник рівня осідання коштів у вкладах;

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Тема 5. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

Мета вивчення теми: визначення особливостей управління активами та пасивами комерційного банку, а також аналіз стратегії організації.

План лекції

- 5.1. Сутність управління активами і пасивами
- 5.2. Стратегія управління активами і пасивами банку
- 5.3. Організація процесу управління активами і пасивами

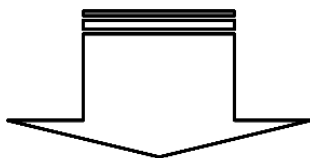


Основні терміни та поняття

Управління активами, управління пасивами, стратегія управління, організація процесу управління

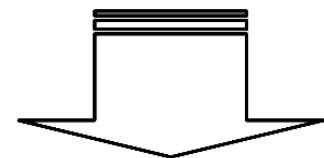
5.1. Сутність управління активами і пасивами

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



Розподіл активів

(метод загального фонду коштів)



Конвертація активів

(метод розмежування джерел коштів)

Рисунок 5.1 – Напрями управління активами [20]

Вважалося, що банк не може вплинути на обсяги, вартість та структуру залучених коштів, оскільки клієнти банку самі визначають розмір своїх вкладів, і банк не має можливості впливати на їх рішення. Тобто, головну увагу було направлено на управління активами. Управління активами здійснювалось за двома напрямками показано на рис. 5.1.

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

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

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

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

Головною проблемою цього етапу розвитку фінансового менеджменту було те, що управління активами та пасивами застосовувалось автономно. Тобто, робітники банку, які відповідали за залучення ресурсів не мали уяви про напрямки їх розміщення. Це призводило до виникнення розбіжностей між наявними і необхідними ресурсами. Банки то опинялись з великою кількістю ресурсів, які не встигали ефективно розміщати, то вимушені були шукати ресурси, що повною мірою відображає недоліки автономного підходу до управління активами і пасивами. Досить високий рівень кредитних ставок на вітчизняному ринку не дозволяє позичальникам активно використовувати інструментарій кредитування в своїй діяльності, і банки, залучивши кошти, все частіше стикаються з проблемою їх ефективного та надійного розміщення. Разом з тим управління банками через пасиви залишається в Україні найпоширенішим, що знаходить підтвердження, зокрема, в процесах активного регулювання банками рівня депозитних ставок як основного інструмента управління залученими коштами.

Діяльність фінансових ринків у 80-х роках ХХ ст. характеризувалась

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



Рисунок 5.2 – Цілі та завдання інтегрованого управління активами і пасивами [20]

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

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

5.2. Стратегія управління активами і пасивами банку

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

стратегічний і тактичний (операційний) рівні.

Головним інструментом реалізації фінансової стратегії є управління активами і пасивами.

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



Рисунок 5.3 – Структура фінансової стратегії [30]

У процесі управління активами і пасивами можна виділити короткострокові та довгострокові аспекти управління (рис. 5.4). Залежно від мети, банк може використовувати різноманітні економічні моделі. Це моделі *гену*, *імунізації балансу*, *валютного метчингу*. Показником, який характеризує стан ліквідної позиції банку, є розрив ліквідності (**GAP**) – різниця між сумою надходжень і сумою використання коштів. Якщо наявні ліквідні засоби за обсяги перевищують їх використання, то існує додатний розрив ліквідності

($GAP > 0$). Це той надлишок ліквідних засобів, який необхідно швидко інвестувати в дохідні активи до виникнення потреби в грошових коштах. Коли потреби в ліквідних засобах за обсягом перевищують їх наявність, то банк має від'ємний розрив (дефіцит) ліквідності ($GAP < 0$) і перед ним постає завдання пошуку найдешевших і найдоступніших джерел поповнення ліквідних коштів.



Рисунок 5.4 – Зміст процесу управління [30]

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

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

Необхідною умовою їх ефективного застосування моделей є можливість досить точно передбачати та прогнозувати зміни напряму, величини та швидкості руху цінової динаміки, валютних курсів, фондових індексів, товарних цін. У країнах з високим рівнем інфляції, нестабільною політичною та економічною ситуацією прогнозування цінової динаміки ускладнене, а через це й використання деяких методів управління активами і пасивами стає проблематичним.

5.3. Організація процесу управління активами і пасивами

Основними функціями управління активами і пасивами банку є:

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

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

Для *організації функції управління активами і пасивами* необхідно:

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

Функція управління активами і пасивами повинні підкріплюватись відповідною організаційною структурою. Згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність», таку структуру очолює **Комітет з питань управління активами і пасивами**, який приймає рішення на підставі даних підготовленими іншими підрозділами банку (кредитним комітетом, підрозділом з управління ризиками). До складу комітету мають залучатись особи відповідальні за розробку стратегії і політики банку, тобто працівники вищого рівня управління.

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

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

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

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

Завдання для самоконтролю:

Контрольні запитання

1. Поясніть необхідність формування механізму управління активами та пасивами банківських установ.
2. Розкрийте сутність управління активами і пасивами та його цілі.
3. Охарактеризуйте розвиток підходів до управління активами і пасивами банку.
4. Назвіть основні функції управління активами і пасивами банку.
5. Які основні завдання вирішує управління активами та пасивами банку.
6. Розкрийте принципи управління активами та пасивами.
7. У чому полягає сутність управління активами банку? Які методи для цього застосовуються?.
8. Охарактеризуйте сутність управління банками через пасиви.
9. Охарактеризуйте фінансову стратегію банку та її зв'язок з управлінням активами і пасивами.
10. Охарактеризуйте джерела та напрями використання інформації, якою користується банк при управлінні активами і пасивами.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Мета управління активами і пасивами банку – це:
 - а) підтримка платоспроможності банку, тобто здатності надавати готівку для запланованих та випадкових потреб і виконувати зобов'язання в разі їх виникнення;
 - б) запобігання несанкціонованим ризикам, які можуть завдати збитків, зокрема процентного, валютного, кредитного, тощо;
 - в) забезпечення рівня доходів від активних та пасивних операцій, достатнього для покриття витрат по депозитах (боргах) і досягнення необхідного рівня прибутковості акціонерного капіталу.
2. Метод оцінювання потреби в ліквідних коштах, який полягає у зіставленні загальної потреби в ліквідних коштах з наявними джерелами їх надходження, які перебувають у розпорядженні банку, має назву:
 - а) метод фондового пулу;
 - б) метод структурування фондів;
 - в) метод показників ліквідності.
3. При використанні методу конверсії коштів необхідно:
 - а) розподілити всі ресурси за джерелами формування залежно від оборотності за рахунками;

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

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

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

а) леверидж;

б) концентрація;

в) метод управління розривом.

5. При використанні методу загального фонду необхідно:

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

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

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

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

а) метод джерел та використання коштів;

б) метод структури коштів;

в) метод показників ліквідності;

г) метод розподілу коштів.

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

а) зростанням ризиків;

б) зростанням доходів;

в) зниженням ризиків і зростанням доходів;

г) усе залежить від кон'юнктури ринку.

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

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

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

в) прибуток банку максимізується за рахунок управління розміщенням коштів.

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

а) ГЕП-менеджмент;

б) дюрація;

в) резервування;

г) спред.

10. Негативно класифіковані активи – це:

- а) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в портфелі банку на продаж, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;
- б) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 75% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;
- в) активи, класифіковані за III, IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями;
- г) активи, класифіковані за IV та V категоріями якості та цінні папери в торговому портфелі банку, за якими сума накопиченої уцінки перевищує 50% вартості їх придбання, включаючи нараховані доходи за цими операціями.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАТЕЖІВ І РОЗРАХУНКІВ У БАНКУ

Мета вивчення теми: визначення особливостей управління системою платежів і розрахунків у банку, а також засвоєння стратегічних підходів до управління ліквідністю.

План лекції

- 6.1. Принципи управління ліквідністю банку
- 6.2. Стратегічні підходи до управління ліквідністю



Основні терміни та поняття

Банківські платежі і розрахунки, управління ліквідністю банку, стратегічне планування, стратегія управління, ефективне управління, підвищення ринкової вартості банку, платоспроможність, ліквідні кошти

6.1. Принципи управління ліквідністю банку

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

Згідно законодавства України: **ліквідність банку** – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати). Ліквідність банку великою мірою визначає його платоспроможність, яка залежить і від низки інших чинників, таких як розмір капіталу, спеціалізація та диверсифікація банківських послуг, загальний рівень ризикованості діяльності, співвідношення власних і залучених коштів. Попит на ліквідні кошти виникає у банків з двох основних причин, що зображені на рис. 6.1.



**Відтік коштів з
клієнтських
рахунків**



**Збільшення
кількості виданих
кредитів**

Рисунок 6.1 – Причини попиту на ліквідні банківські кошти [20]

Потреба у грошових коштах підвищується також у разі настання строків погашення заборгованості за отриманими банком позиками, термінів платежів до бюджету та виплати дивідендів акціонерам. Отже, проблеми ліквідності можуть виникнути як у разі здійснення пасивних операцій банку, так і внаслідок проведення активних операцій. Джерела формування та напрями використання ліквідних коштів показані на рис. 6.2.

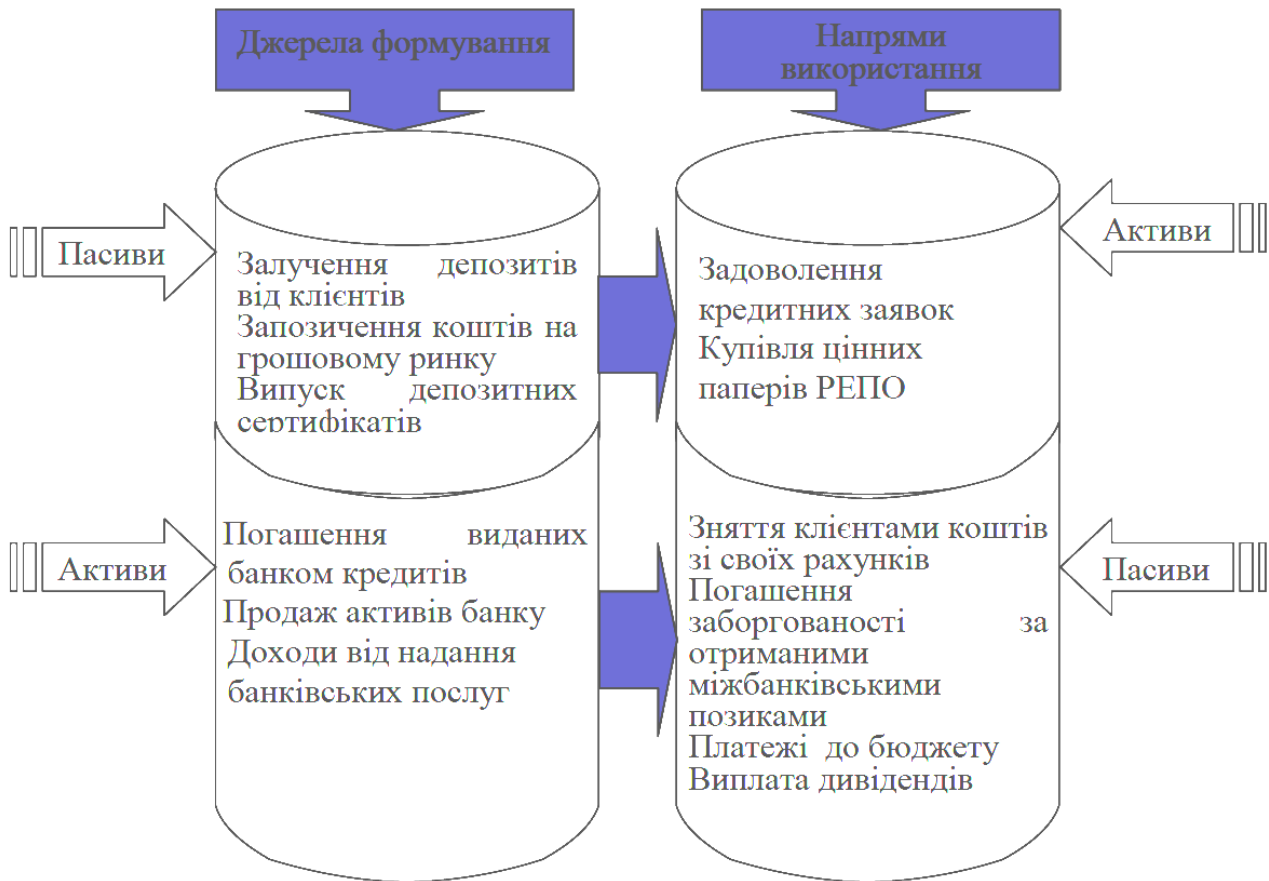


Рисунок 6.2 – Джерела формування та напрями використання ліквідних коштів [20]

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

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

На рівень банківської ліквідності впливає ряд чинників на макрорівнях і

на мікрорівнях. Чинники, що найбільше впливають на банківську ліквідність можна об'єднати у чотири основні групи, що наведені на рис. 6.3:

- 1) випадкові та надзвичайні;
- 2) сезонні;
- 3) циклічні;
- 4) довготермінові.

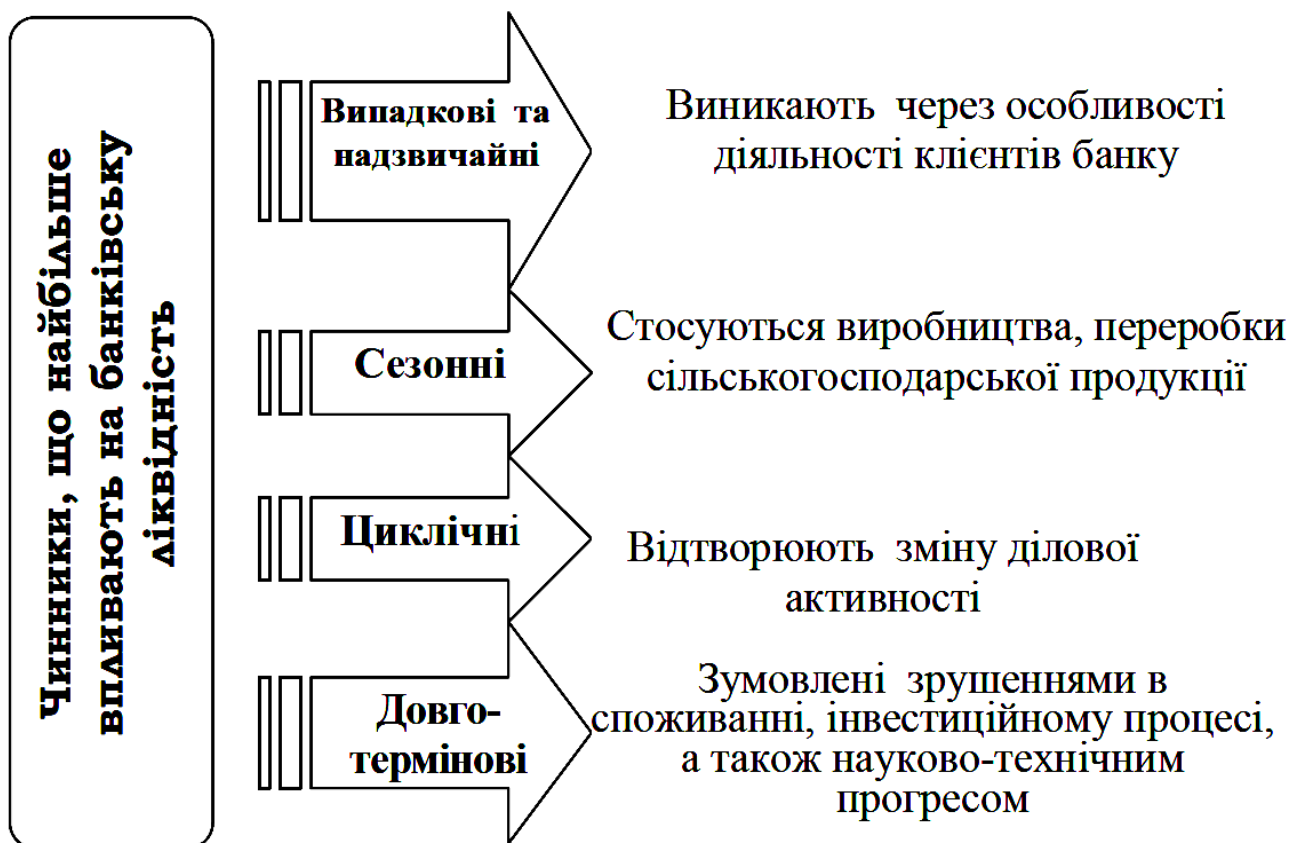


Рисунок 6.3 – Чинники, що найбільше впливають на банківську ліквідність [8]

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

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

6.2. Стратегічні підходи до управління ліквідністю

Сьогодні комерційні банки у своїй практичній діяльності використовують

три основні стратегії управління ліквідністю, які, по суті, є проявом загальних підходів до управління активами і пасивами банку (рис. 6.4).

Сутність **стратегії трансформації активів** полягає в нагромадженні високоліквідних активів, які у разі виникнення потреби у підтримці ліквідності можна швидко реалізувати. Відтак відбувається трансформація активів у грошову форму. Стратегія трансформації активів є традиційним і найпростішим підходом до управління і здебільшого використовується невеликими банками, які не мають широких можливостей запозичення коштів та доступу на грошові ринки.

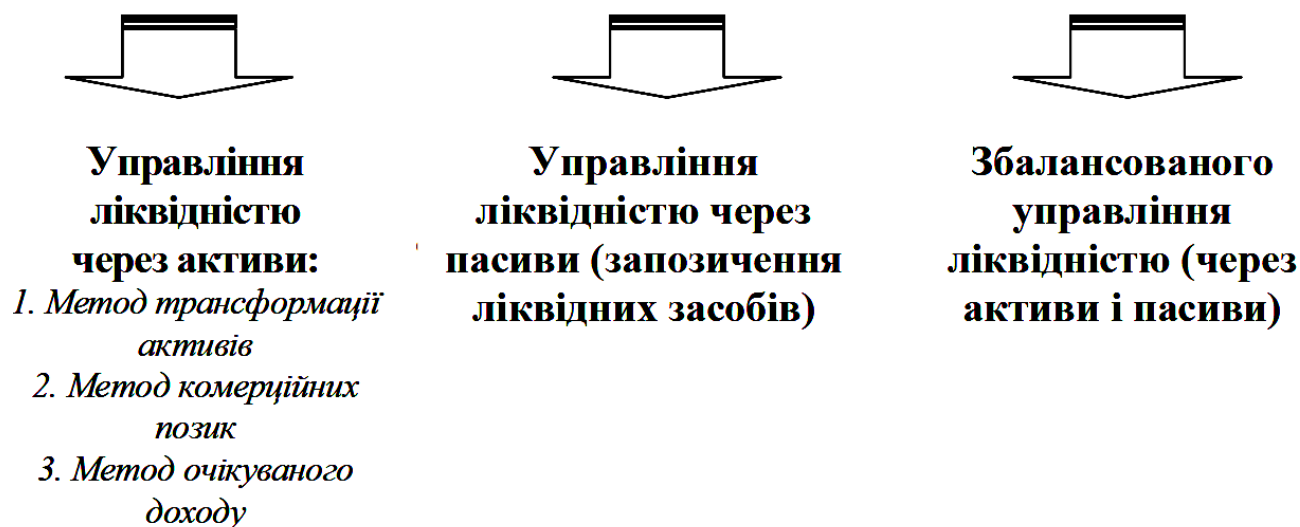


Рисунок 6.4 – Стратегічні підходи до управління ліквідністю [20]

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

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

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

Оптимальною з точки зору збалансування ризику і вартості є **стратегія збалансованого управління ліквідністю**. За цією стратегією частина попиту на

ліквідні засоби задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, а решта – за допомогою купівлі коштів на фінансовому ринку. Основною перевагою такого підходу є можливість банку вибирати найвигідніше поєднання різних джерел поповнення ліквідних коштів залежно від економічних умов та змін у ринкових цінах. Слід відзначити, що через високу вартість стратегії трансформації активів і значну ризикованість стратегії запозичення більшість банків зупиняють свій вибір саме на цьому компромісному варіанті.

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

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

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

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Ліквідність банку визначається як:
 - а) достатній обсяг власних оборотних коштів банку;
 - б) здатність банку своєчасно задовольняти кредитні заявки клієнтів;
 - в) здатність банку в будь-який момент виконувати свої грошові зобов'язання;
 - г) здатність банку залучати грошові ресурси в будь-який час за будь-якою ціною.
2. Ліквідність активів банку визначається:
 - а) здатністю перетворюватися в грошову форму за будь-якою вартістю;
 - б) здатністю перетворюватися в грошову форму без втрати вартості;
 - в) швидкістю перетворення активів у грошову форму;
 - г) швидким перетворенням у грошову форму без втрати вартості.
3. До високоліквідних активів банку належать:
 - а) залишки в касі, на кореспондентських рахунках у НБУ, на кореспондентських рахунках в інших банках, високоліквідні цінні папери, кредити, надані надійним позичальникам;
 - б) робочі активи банку з терміном погашення до одного місяця;
 - в) залишки в касі, на кореспондентських рахунках в НБУ, на кореспондентських рахунках в інших банках, високоліквідні цінні папери;
 - г) залишки в касі, на кореспондентських рахунках у НБУ, на

кореспондентських рахунках в інших банках, цінні папери, кредити з терміном погашення до одного місяця.

4. *Платоспроможність банку – це його здатність:*

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

б) перетворювати свої активи в грошову форму;

в) збалансовано управляти своїми активами і пасивами;

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

5. Мета управління ліквідністю банку полягає в:

а) максимізації величини ліквідних активів;

б) мінімізації величини ліквідних активів;

в) підтриманні ліквідності банку на передбаченому законом рівні;

г) мета залежить від загальної стратегії управління фінансами банку.

6. Норматив короткострокової ліквідності Н6 – це відношення:

а) високоліквідних активів до зобов'язань банку;

б) ліквідних активів до короткострокових зобов'язань;

в) ліквідних активів з початковим строком погашення до 1 року до короткострокових зобов'язань з початковим строком погашення до 1 року;

г) ліквідних активів із початковим строком погашення до 3-х місяців до короткострокових зобов'язань із початковим строком погашення до 3-х місяців.

7. Управління ліквідністю полягає в:

а) управлінні ліквідними коштами, а також управлінні графіками погашення позик;

б) управлінні довгостроковими вкладками та позиками;

в) управлінні середньозваженим терміном погашення зобов'язань;

г) урівноваженні ризику ліквідності.

8. До системи управління ризиком ліквідності належать такі складові:

а) політика і положення з управління ліквідністю і з управління активами-зобов'язаннями;

б) адекватні та ефективні процедури і засоби контролю управління ризиком ліквідності;

в) немає правильного варіанта відповіді;

г) відповіді а) та б) правильні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Тема 7. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

Мета вивчення теми: визначення особливостей управління ризиками та оцінювання діяльності банку, а також засвоєння класифікаційних ознак банківського ризику

План лекції

- 7.1. Необхідність і сутність управління ризиком
- 7.2. Види ризиків банківської діяльності
- 7.3. Класифікаційні ознаки ризику
- 7.4. Оцінка банківських ризиків
- 7.5. Процес управління ризиками
- 7.6. Методи управління ризиками



Основні терміни та поняття

Управління ризиком, банківські ризики, класифікація ризиків, аналіз ризику, оцінка банківських ризиків, оцінювання діяльності банку, ідентифікація ризику, диверсифікація

7.1. Необхідність і сутність управління ризиком

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

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

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

Рівень конкретного ризику банку, пов'язаний з тією чи іншою подією, постійно змінюється, що відбувається внаслідок динамічного характеру зовнішнього оточення банків, впливу зовнішнього середовища. Це змушує банк постійно уточнювати своє місце і оцінку ризику своєї діяльності на ринку, переоцінювати відносини з клієнтами і якість власних активів і пасивів, а отже, вибирати оптимальну політику у сфері управління банківськими ризиками.

Розглядаючи ризик як об'єкт управління, слід зазначити, що опис стану такого об'єкта відбувається за допомогою процесів ідентифікації, вимірювання, аналізу та оцінки. Зміни в оцінках ризику можуть відбуватися за рахунок його нейтралізації та мінімізації наслідків (рис. 7.1).

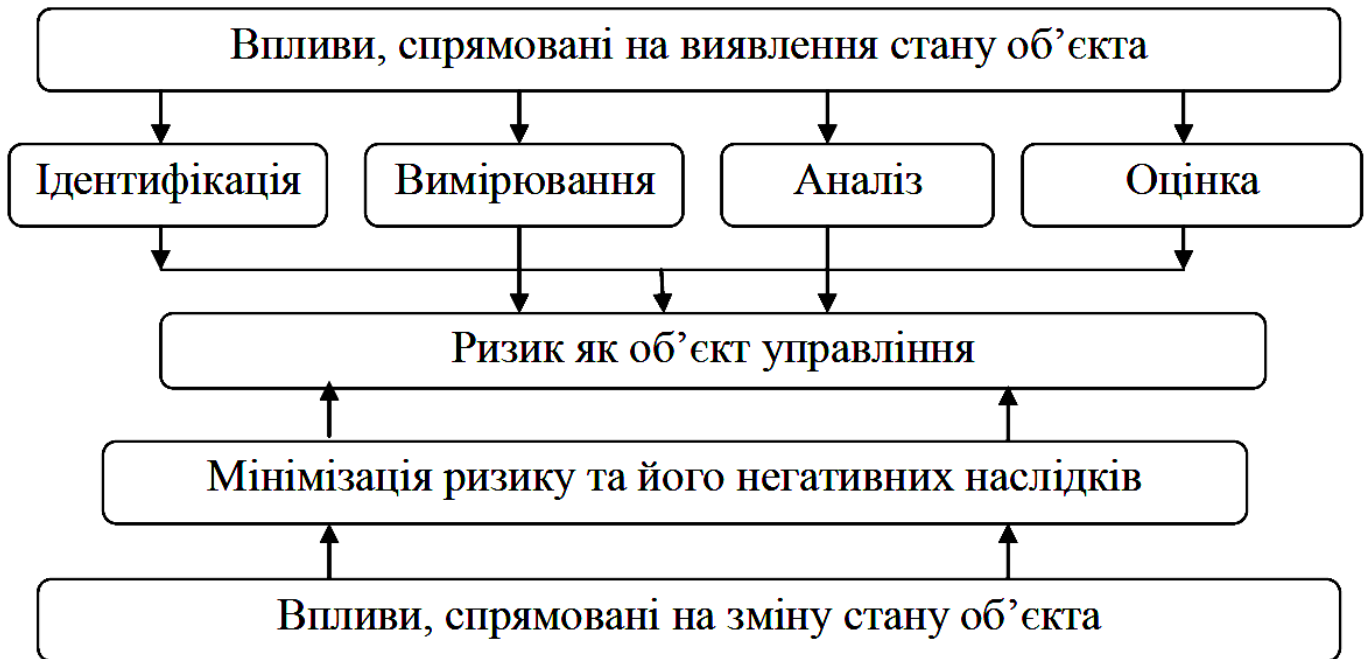


Рисунок 7.1 – Керуючі впливи на ризик як об'єкт управління [28]

Процес ідентифікації ризику полягає у виявленні та описі його елементів, тобто у визначенні основних параметрів ризикової ситуації (що, де, коли, як и чому може призвести до відхилення від цілей). *Вимірювання* передбачає кількісне визначення параметрів ризику. Як правило, воно пов'язано із визначенням імовірності ризику та його наслідків. Під *аналізом ризику* розуміють процес виявлення можливих альтернатив рішення конкретної проблеми та визначення наявності ризику в наявних альтернативах, а також потенційних наслідків, які можуть виникнути в результаті реалізації кожної альтернативи. Оскільки ризик як об'єкт оцінки вимагає визначення відповідності його рівня певним критеріям, то *оцінка ризику* означає співставлення варіантів рішень (дій) за визначеними оцінними критеріями. На рівень ризику можуть впливати такі фактори (рис. 7.2):

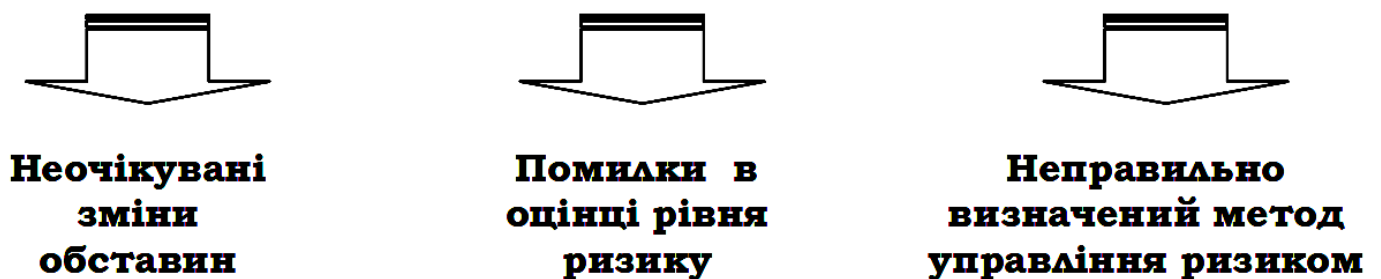


Рисунок 7.2 – Фактори, що впливають на рівень ризику [20]

Під *управлінням ризиком* розуміють систему заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку і мінімізацію наслідків виникнення ризику, які забезпечують оптимальне співвідношення між рівнями дохідності і ризику за операціями банку. Управління ризиком проводиться у певній послідовності, яка показана на рис. 7.3.

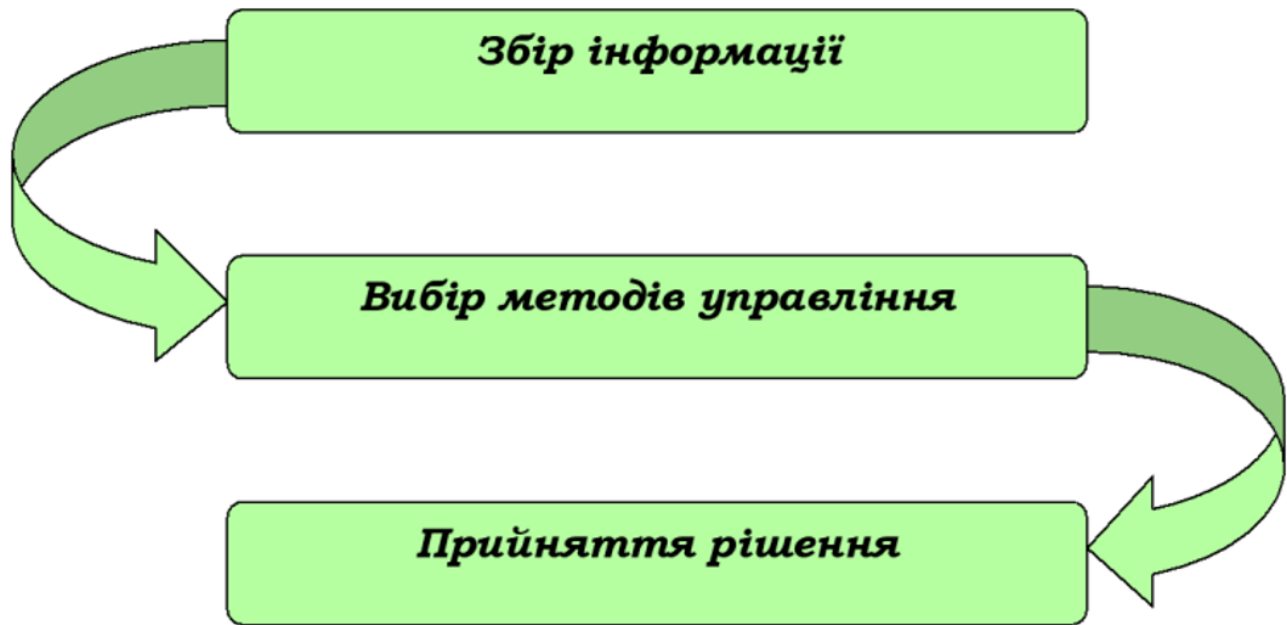


Рисунок 7.3 – Послідовність дій при управлінні ризиком [56]

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

7.2. Види ризиків банківської діяльності

Під *банківським ризиком* прийнято розуміти можливу загрозу втрати банком частини ресурсів, недоодержання доходів або створення додаткових видатків у результаті здійснення фінансових операцій. З огляду на специфіку банківського продукту ризик є обов'язковим і неодмінним явищем банківського бізнесу. Національний банк серед основних банківських ризиків виокремлює такі, як кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни відсоткової ставки, ринковий ризик, валютний ризик, юридичний ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації та стратегічний ризик.

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

7.3. Класифікаційні ознаки ризику

За сферами виникнення: внутрішні та зовнішні ризики

Залежно від *етапу вирішення проблем* ризики поділяються на:

- ризики, що виникають на етапі прийняття рішень – помилки в застосуванні методів визначення рівня ризику через недолік інформації чи її низьку якість;
- ризики, що виникають на етапі реалізації рішень – помилки в реалізації правильного рішення, несподівані зміни суб'єктивних умов.

По можливості *диверсифікованості ризику* поділяються на:

- систематичний – ризик, властивий тій чи іншій сфері діяльності;
- специфічний – ризик, пов'язаний з одержанням доходу від конкретної операції.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

банківських операцій.

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

Ризик інфляції зумовлений виникненням збитків чи скороченням розмірів прибутку банку внаслідок девальвації національної грошової одиниці та знецінювання банківських активів і власного капіталу банку. Інфляція тією чи іншою мірою супроводжує всі економічні процеси, тому банки не можуть істотно вплинути на неї. У зв'язку зі специфікою своєї посередницької діяльності банки можуть використовувати високі темпи інфляції для підвищення прибутковості своїх операцій за рахунок значного приросту грошової маси і дії кредитного мультиплікатора в процесі кредитування клієнтів.

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

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

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

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

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

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

Технологічний ризик – це ризик можливих втрат банку, пов'язаних із використанням технічних засобів, високотехнологічного обладнання і технологій. Рівень технологічного ризику оцінюється розміром фінансових втрат банку, які виникають внаслідок технічних помилок і збоїв, а також додатковими витратами на їх усунення. Типовим проявом технологічного ризику є збої у комп'ютерній мережі банку або системі електронних платежів.

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

Операційний ризик – це ризик можливих втрат банку, який виникає внаслідок невідповідності між витратами банку на здійснення своїх операцій та

їх результативністю. Рівень операційного ризику вимірюється за допомогою показників рентабельності окремих видів банківської діяльності.

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

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

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

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

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

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

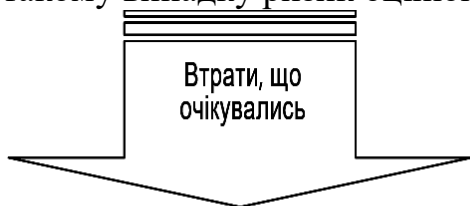
Функціональні ризики порівняно з фінансовими важче ідентифікувати та кількісно оцінити. Для мінімізації функціональних ризиків банки вдосконалюють системи внутрішнього аудиту, розвивають схеми документообігу, розробляють внутрішні методики оцінки ефективності окремих банківських операцій. Мінімізації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

7.4. Оцінка банківських ризиків

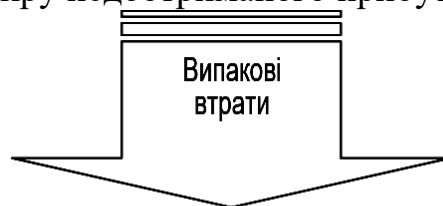
Кількісно рівень ризику може виражатися в абсолютних і відносних показниках. В абсолютному визначенні ризик є розміром можливих втрат (збитків), яких може зазнати банк при здійсненні певної операції або послуги. Виділяють два види втрат, які супроводжують ризикові операції (рис. 7.4). Відношення розміру ймовірних втрат до показника, що характеризує банківську діяльність (наприклад, прибуток банку), є відносним визначенням ризику. У зв'язку з тим, що ризик є ймовірною категорією, його рівень може змінюватися у межах від 0 до 1 (рис. 7.5). В економічній літературі рівні критеріїв ступеня

припустимого загального ризику банку визначені в межах від 0 до 0,1. При цьому рівень ризику може коливатися в межах що показані на рис. 7.5.

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

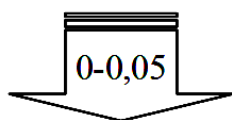


Середній рівень втрат, які є невід'ємною частиною операції. Компенсуються за рахунок резервів або включенням їх до ціни банківського продукту

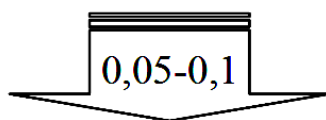


Негативне відхилення рівня реальних втрат від очікуваних. Компенсуються за рахунок власних коштів банку

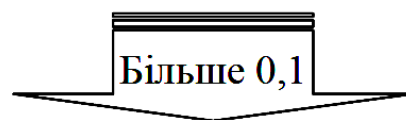
Рисунок 7.4 – Види втрат, які супроводжують ризикові операції [19]



Низький рівень ризику, який тимчасово можна ігнорувати



Помірний рівень ризику який потребує пильної уваги до нього з боку керівництва



Високий рівень ризику який може привести до банкрутства банку

Рисунок 7.5 – Критерії оцінки рівня ризику [19]

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

Високий рівень ризику передбачає втрати рівні коштам вкладеними у операцію (наприклад – безнадійні кредити). Потенційні втрати надходжень або капіталу у випадку реалізації високого рівня ризику є значними і можуть призвести до виникнення кризи в діяльності банку і, як наслідок, його банкрутства. Для визначення рівня ризику банки мають створювати відповідні системи оцінювання ризику, які б формалізували процес вимірювання та розрахунків. Такі системи повинні визначати три компоненти ризику які показані на рис. 7.6. Розмір можливих втрат можна оцінити за допомогою методів кількісного аналізу. Сучасні методи кількісного аналізу рівня ризику наведені в табл. 7.1. **Статистичний метод** широко застосовується й у тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу фірма має у своєму розпорядженні значний обсяг аналітико-статистичної інформації з необхідних елементів аналізованої системи за n-кількість періодів часу. Під час проведення аналізу використовуються дані, що стосуються результативності здійснення розглянутих дій. При використанні цього методу ступінь ризику виражається через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних величин.

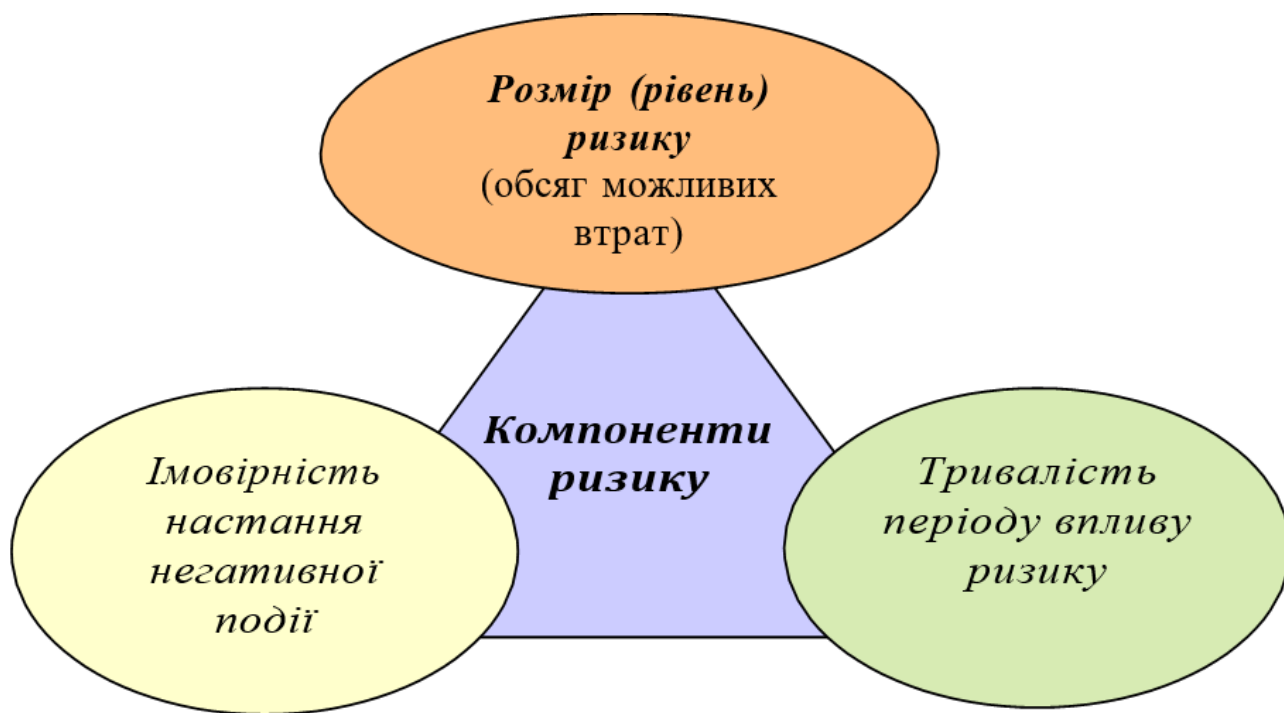


Рисунок 7.6 – Компоненти системи оцінки рівня ризику [19]

Таблиця 7.1 – Методи кількісного аналізу рівня ризику [19]

Статистичні методи	Метод аналізу доцільності витрат	Аналітичний метод
Методи кількісного аналізу рівня ризику		
Метод експертних оцінок	Метод використання аналогів	Метод коефіцієнтів

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

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

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

потенційних ризиків.

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

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

7.5. Процес управління ризиками

Успішна діяльність банку в значній мірі залежить від організації процесу управління ризиками. Оскільки повністю уникнути ризику неможливо, мета процесу управління має полягати у своєчасному виявленні потенційних відхилень у здійсненні операцій банку і мінімізації їх небажаних наслідків. Класичний цикл управління ризиками охоплює низку послідовних процесів: планування, аналізу, організації, мотивації та контролю (рис. 7.7). Таким чином, цикл управління ризиками починається зі збору інформації про можливі джерела та фактори ризику, що існують як у внутрішньому середовищі комерційного банку, так і у його зовнішньому оточенні. На основі зібраної інформації формується перелік можливих ризиків під час проведення операцій банку. Виявлені ризики мають бути описані з точки зору наслідків прояву ризикової ситуації за допомогою кількісних і якісних показників, що визначає зміст процесу вимірювання ризиків. Результати встановлення рівня ризику потребують ретельного аналізу причин і факторів, що зумовили той чи інший рівень ризиків, а також можливих альтернатив розвитку ризикової ситуації. Результати оцінки ідентифікованих ризиків є підґрунтям для розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо впливу на ризикову ситуацію. Отже, урахування розроблених концептуальних основ управління ризиками банку та послідовне проходження всіх його етапів: сприятиме зниженню фактору невизначеності діяльності за рахунок посилення контролю та підвищення готовності банку до небажаних подій; дозволить своєчасно використовувати потенціал збільшення її ефективності як за рахунок підвищення результатів, так і завдяки оптимізації ресурсного забезпечення активних операцій; сприятиме поліпшенню відносин з клієнтами за рахунок налагодження двостороннього комунікаційного процесу.



Рисунок 7.7 – Процесний підхід до управління ризиками [19]

7.6. Методи управління ризиками

Якість і результат управління комерційними ризиками значною мірою залежать від відповідності обраних методів управління виявленим у ході аналізу та оцінки чинникам ризику. Основними типами методів управління ризиками вважають методи ухилення від ризику, його локалізації, дисипації, компенсації (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Типологія методів управління ризиками [19]

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

Доцільно до основних типів методів управління ризиками додати його прийняття. Така пропозиція має підґрунтям той факт, що певні ситуації в діяльності банку не залишають менеджерів можливості запобігти втратам, а управлінські рішення в такому разі мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення.

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

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

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

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

процентного ризику.

10. Охарактеризуйте ризик банківської ліквідності і методи його зниження.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Ефективне управління банківськими ризиками передбачає:

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

2. До методів управління кредитними ризиками належить:

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

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

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

4. Ризик кредитних спредів – це ризик:

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

5. Що таке портфельний кредитний ризик:

- а) ризик неповернення найвагомішого кредиту в портфелі;
- б) найменший із кредитних ризиків, характерних для угод у портфелі;
- в) середньозважена величина ризиків щодо всіх угод кредитного портфеля, де показниками є частки сум угод у загальній сумі кредитного портфеля;
- г) сума всіх ризиків щодо угод у портфелі?

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

- а) надмірна концентрація кредитів в одному із секторів економіки та недосконала структура портфеля, якщо його сформовано лише з урахуванням потреб клієнтів, а не самого банку;
- б) надмірна диверсифікація, що призводить до погіршення якості управління та валютний ризик кредитного портфеля;
- в) недостатня кваліфікація персоналу банку; г) всі відповіді правильні.

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

- а) ймовірність того, що позичальник буде оголошений банкрутом;
- б) ймовірність того, що позичальник може не виконати своїх зобов'язань перед банком;
- в) ймовірність того, що позичальник не надасть належне забезпечення

кредиту;

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

8. Відсотковий ризик – це:

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

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

в) ймовірність економічних втрат у результаті зростання відсоткової ставки;

г) ймовірність економічних втрат у результаті зниження відсоткової ставки.

9. Валютний ризик – це:

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

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

в) загроза втрат при девальвації національної валюти;

г) усі варіанти відповідей правильні.

10. Лімітування ризику має на меті:

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

б) встановлення граничного рівня позикових коштів у господарському обороті;

в) вибір декількох банків для розміщення депозитних вкладів.

Тема 8. ОЦІНЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ І ФІНАНСОВИЙ СТАН БАНКУ

Мета вивчення теми: визначення особливостей оцінювання банківської діяльності, фінансових результатів і фінансового стану банку, а також засвоєння сутності антикризового управління.

План лекції

- 8.1. Мета та завдання управління прибутком банку
- 8.2. Механізм управління прибутком банку
- 8.3. Сутність та причини кризи банківських установ
- 8.4. Сутність антикризового управління комерційного банку



Основні терміни та поняття

Управління ризиком, банківські ризики, класифікація ризиків, аналіз ризику, оцінка банківських ризиків, оцінювання діяльності банку, ідентифікація ризику, диверсифікація

8.1. Мета та завдання управління прибутком банку

Специфіка цілей банківського менеджменту полягає в забезпеченні рентабельної роботи та ліквідності балансу банку, як гарантії його надійності. Якщо робота не рентабельна, а банк не ліквідний, то його діяльність відповідно буде не ефективною, і головна мета – отримання прибутку, буде не виконана. Отже, забезпечення рентабельною роботою банка є однією з цілей комерційного банку. Також ціллю комерційного банку є забезпечення ліквідності балансу. Бо ліквідність можна порівняти зі стабільністю, оскільки ці показники є пов'язаними між собою. Стабільність також є гарантією надійності. Значна роль прибутку в забезпеченні стабільного розвитку банку та задоволенні інтересів його власників вимагає ефективного та безперервного управління ним. Також комерційним банком має бути реалізоване максимальне задоволення потреб клієнтів в обсязі, структурі і якості послуг (допомогти швидше перевести певну суму грошей, або допомогти як розібратися з платіжною картою чи з роботою термінала, щоб було легше переказувати за комунальні послуги).

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

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

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

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

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

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

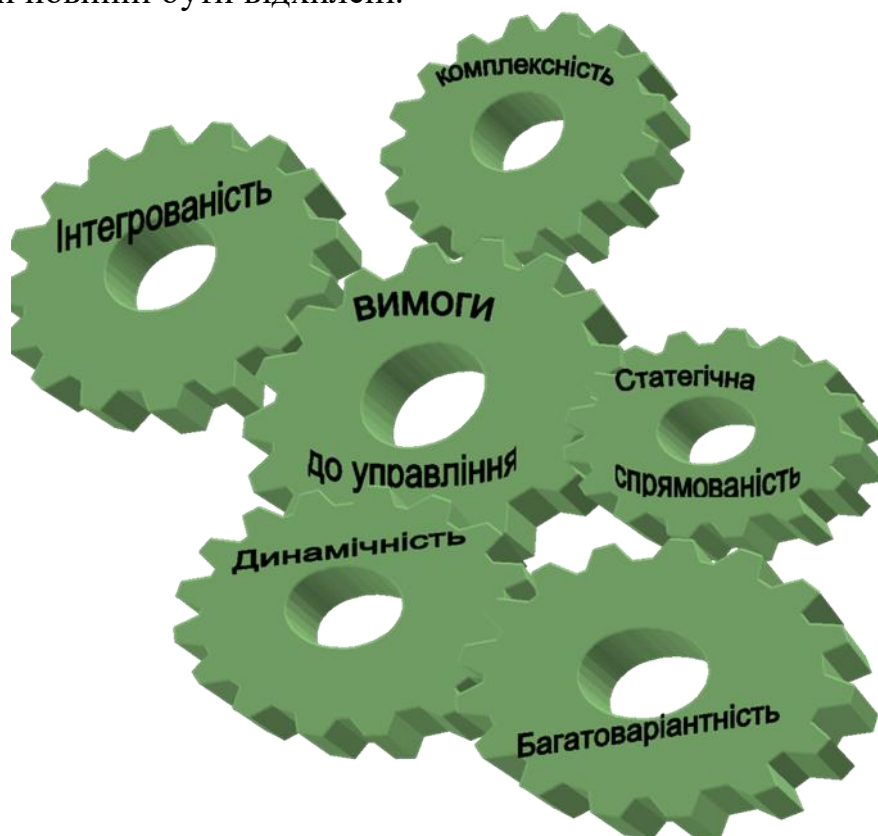
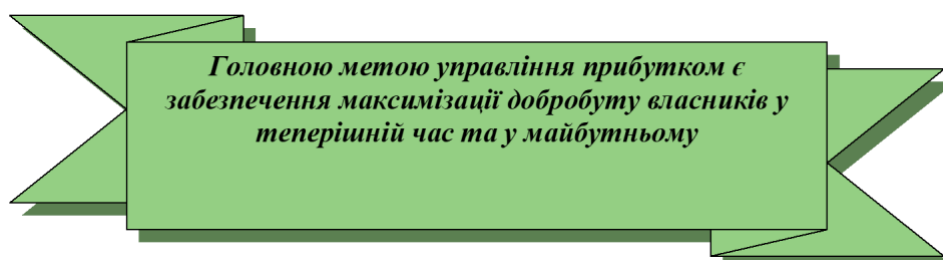


Рисунок 8.1 – Вимоги до процесу управління прибутком [15]

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



Побудова системи управління прибутком вимагає визначення об'єктів

такого управління. Система об'єктів управління прибутком банку повинна включати усі аспекти формування і розподілу прибутку. Система об'єктів управління прибутком банку показана на рис. 8.2.

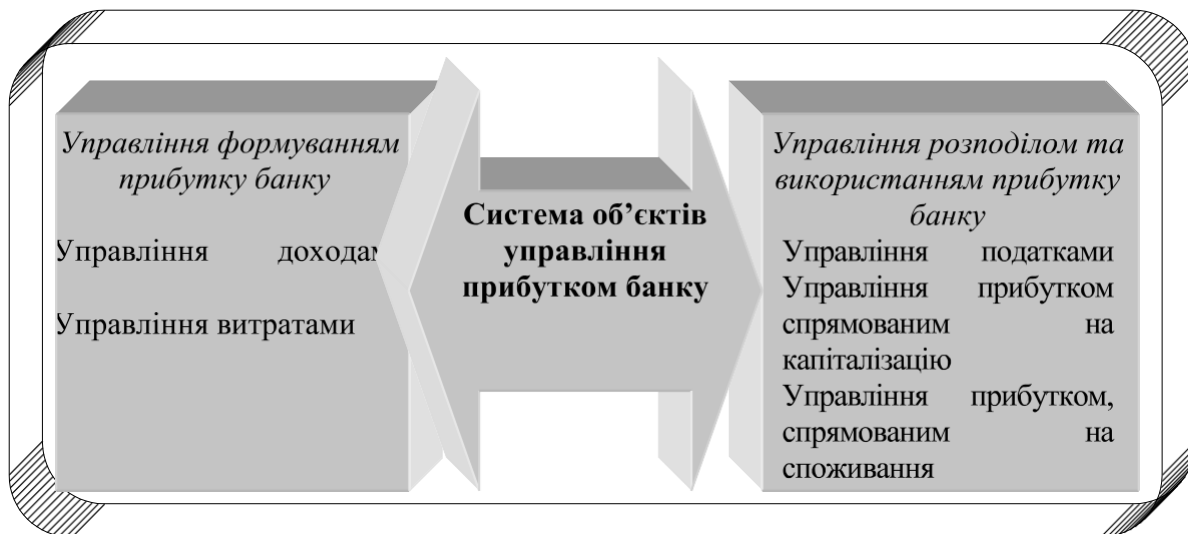


Рисунок 8.2 – Система об'єктів управління прибутком банку [15]

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

8.2. Механізм управління прибутком банку

Процес управління прибутком базується на певному механізмі.

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

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

Для планування прибутку банку можуть використовуватись три основні взаємопов'язані системи, які показані на рис. 8.3.

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

Система **поточного планування** ґрунтується на цільових показниках

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

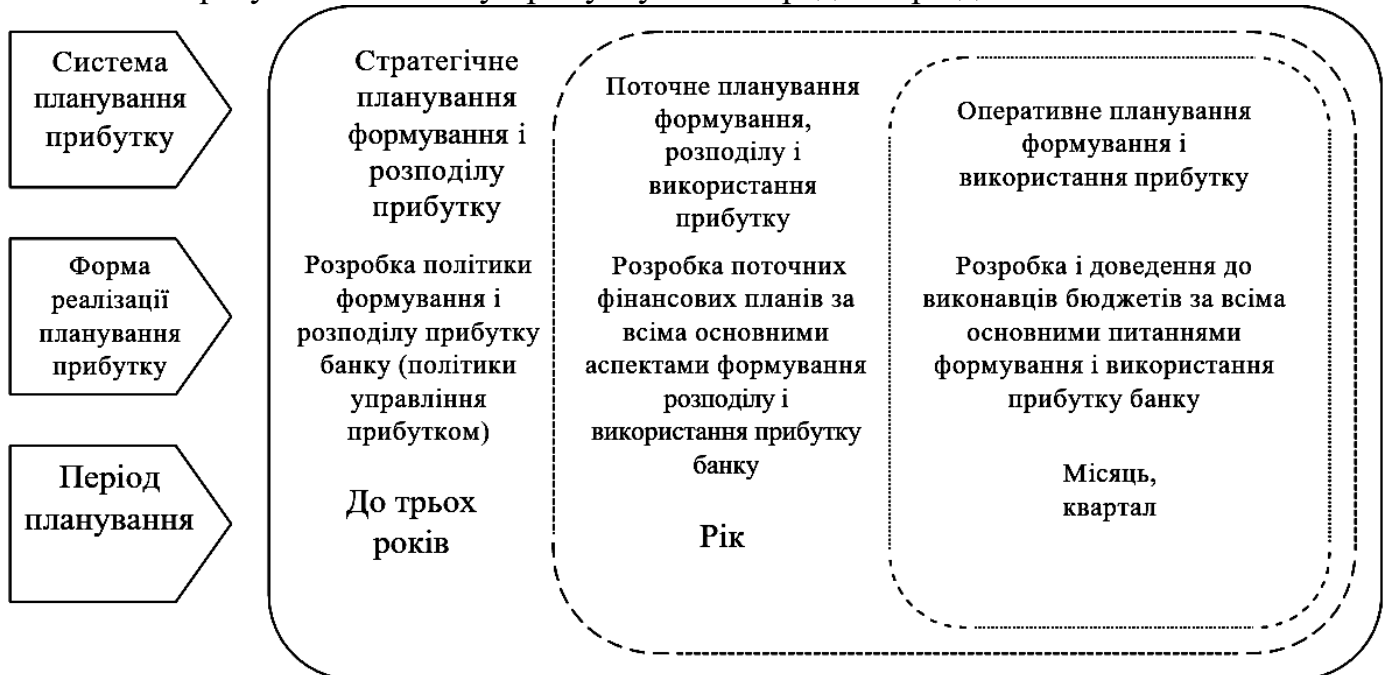


Рисунок 8.3 – Система планування прибутку банку [15]

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

Аналіз є важливим інструментом управління прибутком банку. **Аналіз прибутку** являє собою процес дослідження умов та результатів його формування і використання з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним. Наочно зміст аналізу прибутку наведений на рис. 8.4.



Рисунок 8.4 – Складові аналізу прибутку банку [15]

Для вирішення конкретних задач управління прибутком використовуються методи аналізу які дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів його формування, розподілу та використання як в статистичній, такі в динамічній (горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, декомпозиційний аналіз прибутку на капітал (ROE), факторний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз ризиків).

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

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

8.3. Сутність та причини кризи банківських установ

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

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

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

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

- які діють на мікроекономічному рівні. При такій кризі, банкрутство обмеженого числа банків не поширюється на всю фінансову систему і не викликає великомасштабного макроекономічного спаду;
- розповсюджуються на макроекономічний рівень, впливає на потенціал економічного зростання, фінансову та промислову структуру;
- характеризуються повномасштабною бюджетно-фінансовою дестабілізацією, яка призводить до високої інфляції та демонетизації економіки.

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

Надмірна кредитна експансія під час тривалого економічного підйому, як правило, служить фактором, що провокує банківські кризи. Оборотною стороною кредитної експансії є погіршення якості кредитного портфеля, завищена оцінка забезпечення позик, збільшення кредитного ризику. Одночасно прискорене зростання кредиту ускладнює моніторинг регулюючими органами якості кредитного портфеля банків у результаті його швидкої зміни. Виникнення такої кризи обумовлено великою кількістю кредитних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні банку.

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

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

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

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

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

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

- *системні банківські кризи*, викликані невирішеністю макроекономічних проблем, невірної грошово-кредитною політикою, фінансовою нестійкістю економічних суб'єктів, у тому числі і держави. За своїми наслідками подібна криза призводить до колапсу платіжної системи держави, неможливості здійснення платежів в економіці, припинення діяльності господарюючих суб'єктів і чинить руйнівну дію на всі соціально-економічні процеси.

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

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

Знання факторів і причин виникнення банківських криз при наявності ефективного аналітичного апарату дозволяє зробити прогноз ймовірності

настання кризи. Це дає можливість вчасно вжити попереджувальних заходів, розробити антикризову програму і мінімізувати наслідки банківської кризи.

8.4. Сутність антикризового управління комерційного банку

Економічне зростання в державі безпосередньо залежать від міцності банківської системи, її можливостей фінансувати та обслуговувати суб'єктів господарювання. Провідні економісти-дослідники виділяють три підходи до розуміння сутності категорії «антикризове управління»: управлінській, стратегічній та системній (рис. 8.5):

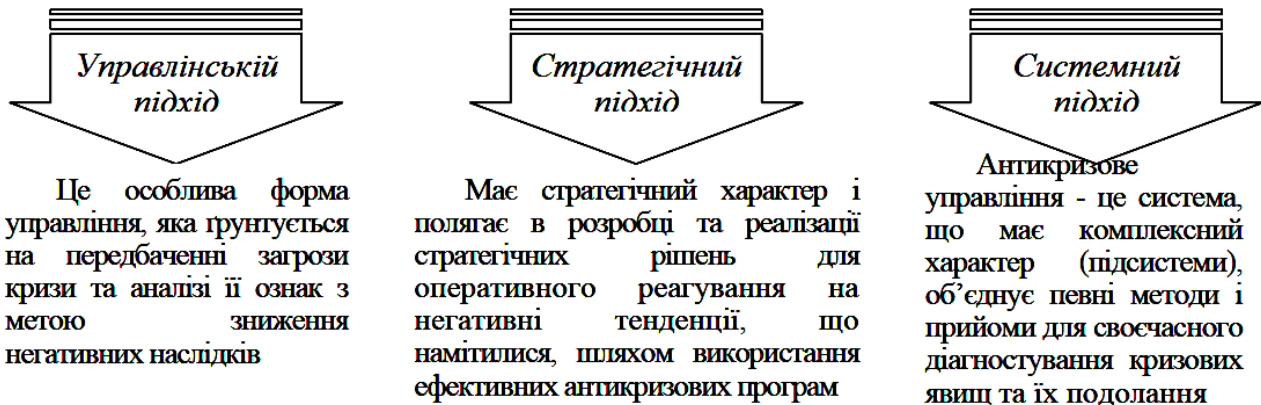


Рисунок 8.5 – Підходи до розуміння сутності категорії «антикризове управління» [15]



Рисунок 8.6 – Антикризове управління в системі фінансового менеджменту банків [15]

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

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

Наочно сутність антикризового управління банком можна показана на рис. 8.6. На сьогоднішній час питання банкрутства лише однієї банківської установи викликає значні фінансові проблеми у всіх контрагентів-кредиторів, що, в свою чергу, може спровокувати неповернення коштів своїм кредиторам і призвести до масових банкрутств і фінансової паніки в країні. Тому управління фінансовою стійкістю займає значну питому вагу в системі антикризового управління банком.

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

Метою антикризового управління фінансовою стійкістю банків є їх здатність досягти цілей стійкого розвитку на засадах реалізації основних принципів і методів антикризового управління фінансовою стійкістю (рис. 8.7).

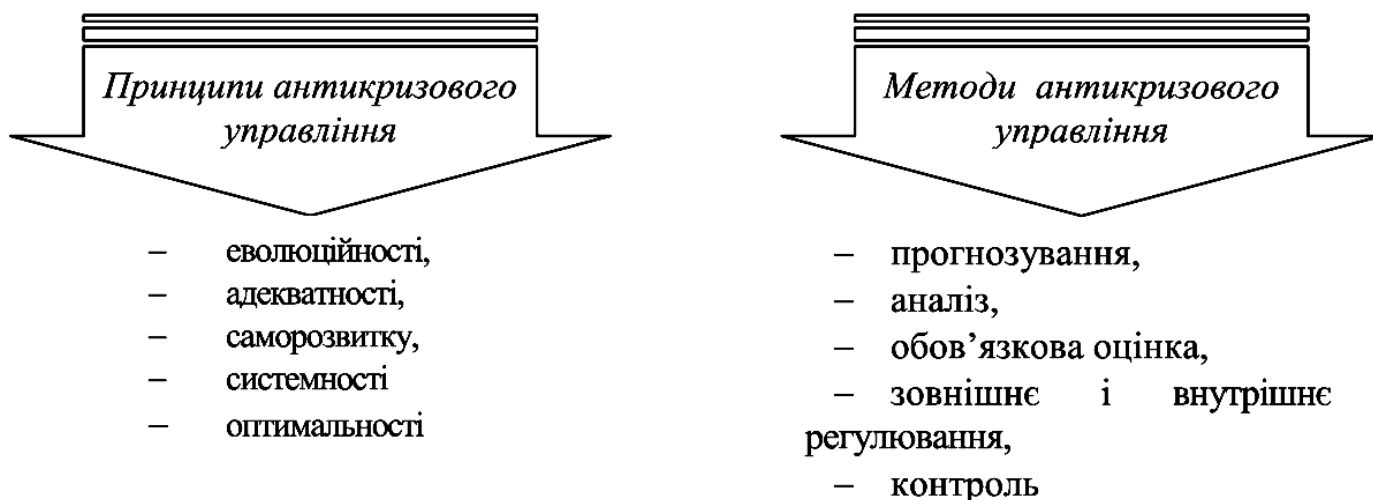


Рисунок 8.7 – Принципи та методи антикризового управління [16]

Головною метою системи антикризового управління банківською

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

Основними завданнями системи антикризового управління фінансової стійкості банків є:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Другий етап – визначення мети і завдань антикризового управління.

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

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління. Часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи

про банкрутство. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце мінімум через 160 днів.

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

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

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

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

Діагностика кризи комерційного банку

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

Сутність діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси, забезпечувати прийняття випереджуючих управлінських заходів із метою запобігання виникненню нових проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління в цілому. Наочно сутність діагностики надана на рис. 8.8.

Експертна діагностика (попередня, негайна, зовнішня) використовує тільки затверджені форми фінансової та статистичної звітності. Експрес – діагностика доступна широкому колу зацікавлених осіб і може здійснюватися навіть без згоди оцінювального суб'єкту, на базі його публічної звітності. Якщо результати експрес-аналізу сигналізують про наявність негативних явищ та проблем з діяльністю банку, викликають сумнівність чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи фундаментального аналізу.

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

визначенні спроможності банку протистояти потрясінням на фінансовому ринку.

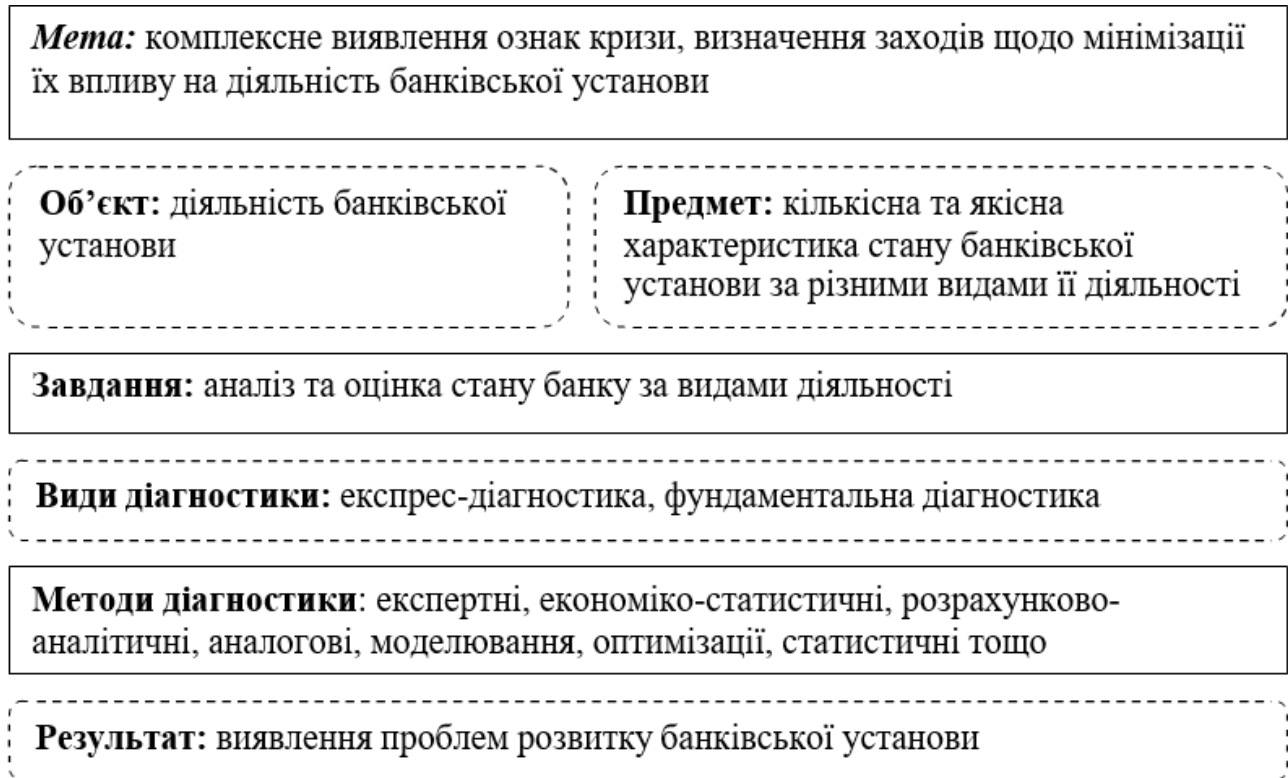


Рисунок 8.8 – Зміст діагностики [16]

Залежно від об'єкту оцінки стрес-тестування поділяється на макрофінансове та мікрофінансове (рис. 8.9).

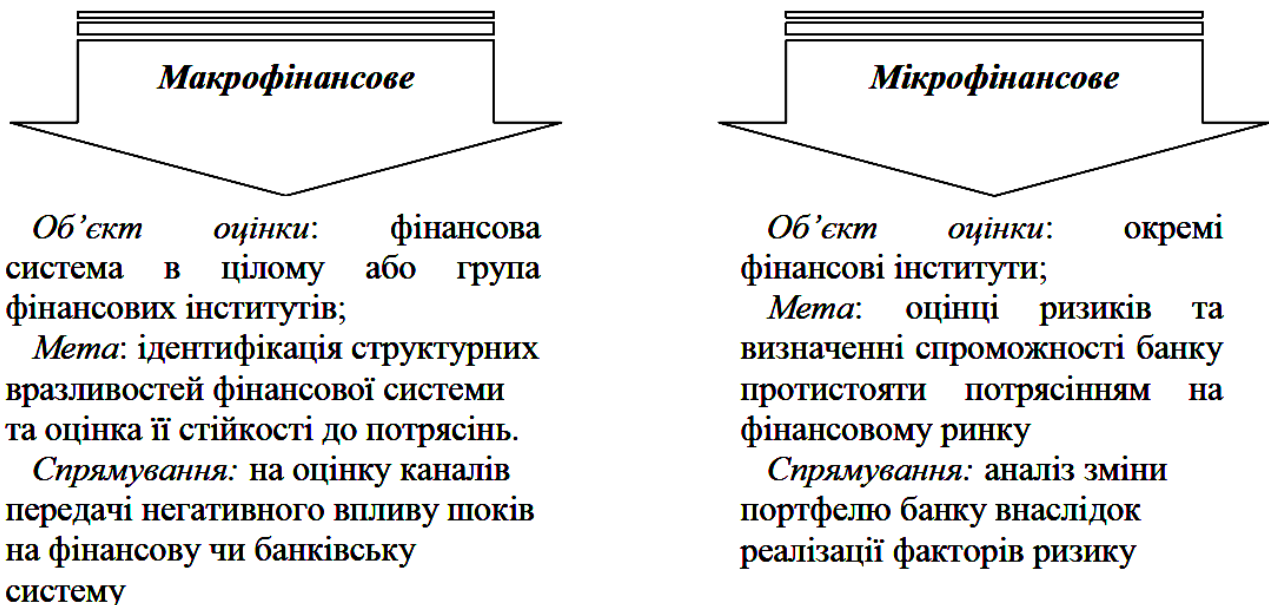


Рисунок 8.9 – Поділ стрес-тестування залежно від об'єкту оцінки [16]

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

призводити до порушення фінансової стабільності.

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

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

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

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

Завдання для самоконтролю:

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність прибутку банку та основні засади управління ним.
2. Охарактеризуйте мету та основні завдання управління прибутком банку.
3. Охарактеризуйте джерела та механізм формування прибутку банку.
4. Розкрийте сутність управління формуванням прибутку банку
5. Охарактеризуйте механізм розподілу прибутку банку.
6. Розкрийте сутність управління процесом розподілу прибутку банку
7. Пояснить значення управління прибутком банку у фінансовому менеджменті.
8. Охарактеризуйте методи управління прибутком банку.
9. Охарактеризуйте механізм управління прибутком банків.
10. Розкрийте сутність управління прибутковістю та ефективністю діяльності банку.
11. Розкрийте сутність поняття «банківська криза». Які особливості їм притаманні?
12. Охарактеризуйте закономірності виникнення банківських криз та особливості прояву.
13. За якими ознаками класифікуються банківські кризи?
14. Крім трьох основних типів банківських криз охарактеризуйте більш конкретні форми їх прояву.
15. Охарактеризуйте фактори та причини, які обумовлюють їх виникнення банківських криз.
16. Розкрийте сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку.

17. Охарактеризуйте основні напрями антикризового управління.
18. Поясніть яке місце управління фінансовою стійкістю займає в системі антикризового управління банком.
19. Розкрийте сутність поняття «антикризова фінансова стійкість банків».
20. Охарактеризуйте мету антикризового управління фінансовою стійкістю банків.

Контрольні тести (одна вірна відповідь)

1. Які складові з наведеного переліку приносять банку доходи?
 - а) вкладення капіталу в асоційовані компанії;
 - б) кошти бюджету та позабюджетних фондів;
 - в) кредити, надані фізичним особам;
 - г) кредити, отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;
 - д) основні засоби та нематеріальні активи;
 - ж) цінні папери на продаж
2. Витрати банку поділяються на:
 - а) сплачені проценти за залученими банком коштами і витрати за банківськими операціями;
 - б) операційні та неопераційні витрати;
 - в) комісійні та некомісійні витрати.
3. Чиста процентна маржа визначається як:
 - а) різниця між процентними доходами та процентними витратами;
 - б) відношення різниці між процентними доходами та процентними витратами до активів банку;
 - в) відношення непроцентного прибутку до активів банку.
4. За позитивного дисбалансу активів та пасивів прибуток буде зростати, якщо:
 - а) ставки на ринку знизяться;
 - б) ставки на ринку зростуть;
 - в) ставки залишаться стабільними;
 - г) точно визначити неможливо.
5. Як вплине на маржу банку зміна ринкової ставки проценту за наявності негативного дисбалансу активів та пасивів:
 - а) маржа зросте;
 - б) маржа знизиться;
 - в) маржа не зміниться;
 - г) точно визначити неможливо?
6. Показник чистого спреду розраховується як:
 - а) відношення процентного прибутку до загальних активів;
 - б) різниця між процентними доходами та процентними витратами;
 - в) різниця між середньозваженими процентними ставками активними та пасивними операціями.
7. Частка операційних відношення до чистого доходу:
 - а) адміністративних витрат;
 - б) відсоткових витрат за дисконтами і кредитами інших банків;
 - в) витрат на утримання персоналу;

г) витрат на утримання матеріальної бази банку.

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

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

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

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

10. Показник чистого спреду розраховується як:

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

11. Процес управління в кризових ситуаціях полягає в:

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

12. Первинною зовнішньою ознакою кризи в банку є:

а) формування стійкої тенденції руху поточних витрат до збільшення, а прибутку – до зменшення;
б) різке зростання втрати коштів за короткий проміжок часу;
в) значне скорочення прибутків банку протягом не менше як півроку.

13. Антикризове управління банком передбачає проведення таких заходів:

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

14. Антикризове управління банком включає:

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

15. Напрями забезпечення антикризового включають:

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

16. Підставою для переведення оздоровлення може бути:

а) негативна рейтингова оцінка.
б) порушення норм банківського законодавства.
в) відсутність необхідного рівня капіталу.

- г) порушення податкового законодавства.
- д) віднесення банку до категорії проблемних.

17. Неплатоспроможні банки виводяться з ринку:

- а) Асоціацією українських банків;
- б) Національним банком України;
- в) Фондом гарантування вкладів фізичних осіб за рішенням НБУ;
- г) Незалежною асоціацією банків України.

18. Стрес-тестування – це:

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

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

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

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

19. Бенчмаркінг – це:

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

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

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

г) немає вірної відповіді

20. Аутсорсинг – це:

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

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

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

г) немає вірної відповіді.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Банк (Bank) – юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку залучати у вклади грошові кошти фізичних і

юридичних осіб і розміщувати зазначені кошти від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, а також відкривати та вести банківські рахунки фізичних і юридичних осіб.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Банківський кредит (Bank Loan) –

1. Позичковий капітал банку у грошовій формі та в банківських металах, що передається у тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності та цільового характеру використання.
2. Форма фінансового кредиту, який банк надає своєму позичальнику на певний строк на умовах повернення та платності.
3. Будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

цінними паперами, а також розрахунків з клієнтами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Геп (Gap) – різниця між активами та зобов'язаннями банку з відповідними строками.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво : теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
2. Демчук Н. І., Довгаль О. В., Владика Ю. П. Банківські операції : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2017. 460 с.
3. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
4. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
5. Катан Л. І., Демчук Н. І., Бабенко-Левада В. Г., Журавльова Т. О. Банківська система : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2017. 444 с.
6. Копилук О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.

Додаткова:

7. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навчальний посібник. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
8. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука*. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>.
9. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238-245. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_238_245
10. Коваль Я. С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 200 с.
11. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 212–221. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-212-221>.
12. Примостка Л. О., Краснова І. В., Лавренюк В. В. Управління банківськими ризиками : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 535 с.
13. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.3.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.1).
14. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України; Знання, 2011. 504 с.
15. Дзюблюк О. В. та ін. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія / за ред. Дзюблюка О. В. Тернопіль : Астон, 2012. 357 с.
16. Банківська справа : навчальний посібник / за ред. Р. І. Тиркала.

Тернопіль : Карт-бланш, 2010. 314 с.

17. Примостка Л. О., Примостка О. О., Карчева І. Я. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія / за наук. ред. Л. О. Примостка. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.

18. Tkachenko S. M. Digitalization of banking management. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). С. 250-258. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Sergii-Tkachenko-250-258.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-250-258.

19. Tkachenko S.M. State of the banking sector and the role of banking management. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С.321-327. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Sergii-Tkachenko-321-327.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-321-327.

20. Tkachenko S.M. Bank management: development opportunities in a crisis period. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. Видавничий дім «Гельветика». Випуск 4 (64), 2024. Р. 89-93. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/219> DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-4-64-15>.

Інформаційні ресурси:

1.Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

2.Господарський кодекс України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

3.Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17>.

4. Бюджетно-фінансове законодавство. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/klas>.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Костюченко О. А. Банківське право. Національний банк. Комерційні банки. Кредитування : навчальний посібник. 3-тє видання. Київ : А.С.К., 2011. 576 с.
2. Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 85 с.
3. Кравець В. М. Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність. / за ред. В. І. Міщенка. Київ : Знання-Прес, 2011. 470 с.
4. Янковська Л. А. Банківський маркетинг : навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Фінанси та кредит». Львів : Галицька видавнича спілка, 2016. 222 с.
5. Брич В. Я. Психологія управління. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
6. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
7. Демчук Н. І., Довгаль О. В., Владика Ю. П. Банківські операції : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2017. 460 с.
8. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
9. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
10. Катан Л. І., Демчук Н. І., Бабенко-Левада В. Г., Журавльова Т. О. Банківська система : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2017. 444 с.
11. Копилук О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.
12. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навчальний посібник. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
13. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука*. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>.
14. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238-245. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_238_245
15. Коваль Я. С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 200 с.
16. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 212–221. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-212-221>.
17. Неізнєстна О. В., Григорує А. А., Литвин Л. М. Сучасні інструменти

підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>.

18. Примостка Л. О., Краснова І. В., Лавренюк В. В. Управління банківськими ризиками : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 535 с.

19. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1.

20. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України, Знання, 2011. 504 с.

21. Банківська система : підручник. / за ред. С. А. Кузнецової. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 400 с.

22. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія. / за ред. Дзюблюка О. В. Тернопіль : Астон, 2012. 357 с.

23. Банківська справа : навч. посіб. / за ред. Р. І. Тиркала. Тернопіль : Карт-бланш, 2010. 314 с.

24. Примостка Л. О., Примостка О. О., Карчева І. Я. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія. / за наук. ред. Л. О. Примостка. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.

25. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посібник. Київ : Академія, 2011. 320 с.

26. Васюренко О. В. Банківські операції : навчальний посібник. 6-те вид. Київ : Знання, 2011. 311 с.

27. Головач А. В., Захожай В. Б. Банківська статистика : підручник. Київ : Україно-фінський інститут менеджменту та бізнесу, 2010. 192 с.

28. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* : зб. Наук. Праць. 2013. № 1(5). С. 80-86.

29. Диба М. І. Банківське кредитування інновацій в розвинених країнах. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол. : В. А. Верба. Київ : КНЕУ, 2017. № 40. С. 94-100.

30. Беляєв О. О. Економічна політика. URL: http://pidruchniki.com.ua/199911/ekonomika/ekonomichna_politika_-_byelyayev_oo.

31. Арутюнян С. С., Іоргачова М. І. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Харків : «Діса плюс», 2020. 312 с.

32. Перелік інформаційних ресурсів. Держспоживстандарт України. Інформаційні ресурси, 2008. URL: http://www.dssu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=33328&cat_id=32935

33. Сич Є., Ільчук В., Гавриленко Н. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2023. 428 с.

34. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини : підручник. 5-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 359 с.

35. Павлиш В. А., Гліненко Л. К., Шаховська Н. Б. Основи інформаційних технологій і систем : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 619 с.
36. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2021. 320 с.
37. Єпіфанов А. О., Маслак Н. Г., Сало І. В. Операції комерційних банків : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2007. 523 с.
38. Бутук О. І., Волкова Н. І. Економічна теорія: тренінг-курс : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 291 с.
39. Гальчинський А. Лібералізм – еволюційні трансформації. *Економіка України*. 2010. № 6. С. 23-34.
40. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : моногр. Харків : Константа, 2006. 272 с.
41. Геєць В. М. Інновативно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проєкт розвитку української економіки і суспільства початку ХХІ століття. *Банківська справа*. 2003. № 4 (52). С. 16-21.
42. Гейко Л. М., Марущак В. П. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Київ : 2006. 110 с.
43. Coster M., Danielson M., Ekenberg L. Digital Transformation : Understanding Business Goals, Risks, Processes, and Decisions. [et al.]. Cambridge : Open Book Publishers, 2023. 302 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054452.pdf>.
44. Гриньова В. М., Новікова М. М. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. 756 с.
45. Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. Гроші та кредит : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 598 с.
46. Сохацька О. М. Біржова справа : підручник – 2-ге вид. змін й доп. Тернопіль : Карт-Бланш, Київ : Кондор, 2008. С. 58-59.
47. Гринів Л. С., Кічурчак М. В. Національна економіка : навч. посібник. Львів : «Магнолія 2006», 2009. 464 с.
48. Заболоцький Б. Ф. Національна економіка : підручник. Львів : Новий світ – 2000, 2010. 582 с.
49. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 214 с.
50. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
51. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2009. 540 с.
52. Економічна теорія в схемах і таблицях : навч. посібник / за заг. ред. проф. Петрової К. Я. Харків : НУВС, 2004. 332 с.
53. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / за ред. В. О. Василенка. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
54. Сохацька О. М. Ф'ючерсні ринки. *Історія, сучасність, перспективи становлення в Україні*. Тернопіль : Економічна думка, 1999. С. 62-93.

55. Гайдучкий А. П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. *Економіка та прогнозування*. 2018. № 4. С. 119-129. URL: eip.org.ua/docs/EP_04_4_119_uk. (дата звернення: 21.05.2022).
56. Єрмошенко М. М. Аналіз і оцінка інвестиційних проєктів : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 156 с.
57. Трусова Н. В. та ін. Інвестиційний аналіз бізнес-проєктів : навч. посіб. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.
58. Кабанов В. Г. Діяльність міжнародних фінансових організацій на вітчизняному ринку фінансового капіталу. *Фінанси України*, 2009. № 9. С. 98.
59. Кулініч О. В. та ін. Прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері : посібник / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Іванченко І. С., 2018. 92 с.
60. Кравчук І. Операції банків з кредитними деривативи. *Наука молода*. 2007. №7. С. 76–80.
61. Дзюблюк О. В. Про деякі аспекти використання кредитних деривативів у банківському ризик-менеджменті. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №2, Т.1. С. 21–23.
62. Кабаці Б. І. Особливості економічного зростання в Україні. *Науковий вісник*. 2006. Вип. 16.1. С. 369–373.
63. Карсекін В. І., Бовш Л. А. Інвестиційна політика в готельному бізнесі: проблеми теорії і практики : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 518 с.
64. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. с англ. Київ : Наук. думка, 2012. 566 с.
65. Онищенко В. О., Завора Т. М. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 409 с.
66. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.
67. Мазур І. Корупція як інститут тіньової економіки. *Економіка України*. 2005. № 8. С. 68–75.
68. Макаренко М. В. Економічна доцільність державного регулювання на транспорті. *Економіст*. 2006. № 10. С. 25–27.
69. Мельникова В. І., Мельникова О. П., Сідлярук Т. В., Тур І. Ю., Шведова Г. М. Національна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
70. Будаговська С. М., Кілієвич О. І., Пахомова Т. М. Мікроекономіка і макроекономіка : підручник у двох частинах. Вид. 3-тє. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003.
71. Сохацька О. М. Біржова справа : підручник. 2-ге вид. змін. й доп. Тернопіль : Карт-бланш, Київ : Кондор, 2008. 632 с.
72. Побединський О. Торгові системи-роботи на фондовому ринку. URL: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/rzp/020.htm.
73. Прямухіна Н. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 304 с.
74. Мунтіян В. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 720 с.

75. Кавецький В. В., Причеп І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень. Курс лекцій : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 132 с.

76. Lopatin A. Modified Version of Solow's Economic Growth Model with Successive Using Composite S-Curves for Technological Progress Implementation. *2nd International Conference on System Analysis Intelligent Computing (SAIC)*, 5-9 Oct. 2020. Kyiv, Ukraine. P. 60-63. DOI: 10.1109/SAIC51296.2020.9239116.

77. Мороз О. В., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 275.

78. Козловський В. О. Техніко-економічне обґрунтування і економічні розрахунки в дипломних проектах і роботах : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2003. 75 с.

79. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2000. 122 с.

80. Крахмальова Н. А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 155-160.

Навчальне видання
(українською мовою)

Ткаченко Сергій Миколайович

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-
професійної програми «Фінанси і кредит»

Рецензент *С.М. Іванов*
Відповідальний за випуск *А.В. Череп*
Коректор *С.М. Ткаченко*