

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/380268518>

# Financial management in the bank

Book · March 2024

---

CITATIONS  
0

---

READS  
173

2 authors, including:



**Makohon Vitaliy**  
State Biotechnological University

17 PUBLICATIONS 9 CITATIONS

SEE PROFILE

# **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ**

**Навчальний посібник**

**Харків  
2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ**

Навчальний посібник

Харків  
2024

УДК 336.717.18(075.8)

C-89

Затверджено  
Вченою радою Державного біотехнологічного університету  
Протокол № 10 від 26 березня 2024 р.

А в т о р и:  
Т.О. Ставерська, В.В. Макогон

**Рецензенти:**

**Г.М. Коптєва**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
**О.О. Нестеренко**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;  
**Н.В. Проскурніна**, д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

C-89 Фінансовий менеджмент в банку: навч. посіб. / Т.О. Ставерська, В.В. Макогон. – Харків, 2024. – 364 с.  
ISBN

У навчальному посібнику висвітлено теоретичні основи банківського фінансового менеджменту, підходи до стратегічного управління банківською діяльністю, організації її планування, функції органів управління та підходи до побудови організаційної структури банку. Значну увагу приділено підходам до управління капіталом комерційного банку, його зобов'язаннями, кредитним та інвестиційним портфелями. Розглянуті методичні засади управління активами й пасивами банку, його валютним ризиком, ліквідністю та прибутковістю. Навчальний посібник призначений для підготовки фахівців у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації зі спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Буде корисним і для фахівців фінансової сфери, економічних служб суб'єктів господарювання, здобувачів закладів післядипломної освіти та організацій усіх форм власності, які у своїй діяльності взаємодіють із банками та іншими фінансовими установами.

УДК 336.717.18(075.8)

© Державний біотехнологічний  
університет, 2023

© Т.О. Ставерська, В.В. Макогон, 2024

ISBN

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 7   |
| ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....              | 10  |
| 1.1. Предмет і завдання банківського менеджменту .....                            | 10  |
| 1.2. Особливості фінансового менеджменту у комерційному банку .....               | 14  |
| 1.3. Основні функції, методи та інструменти фінансового менеджменту в банку ..... | 19  |
| 1.4. Організація фінансового менеджменту у комерційному банку .....               | 27  |
| Контрольні запитання.....   | 29  |
| ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....                       | 30  |
| 2.1. Організація стратегічного управління .....                                   | 30  |
| 2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку.....                           | 40  |
| 2.3. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії банку .....                     | 70  |
| Контрольні запитання.....   | 78  |
| ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....                                    | 79  |
| 3.1. Процес планування в банках.....  | 79  |
| 3.2. Види планування банківської діяльності .....                                 | 84  |
| 3.3. Етапи та організація процесу планування.....                                 | 90  |
| 3.4. Фінансове планування в банку .....   | 93  |
| Контрольні запитання.....   | 108 |
| ТЕМА 4. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ .....                  | 109 |
| 4.1. Характеристика органів управління банком .....                               | 109 |
| 4.2. Формування організаційної структури банку .....                              | 115 |
| 4.3. Фінансова структура банку .....  | 119 |
| Контрольні запитання.....   | 122 |
| ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....                              | 123 |
| 5.1. Склад капіталу банку та його основні функції .....                           | 123 |
| 5.2. Способи оцінювання власного капіталу банку.....                              | 126 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3. Методи оцінки та регулювання достатності капіталу банку.....                              | 133 |
| 5.4. Планування потреби банку в додатковому капіталі .....                                     | 142 |
| 5.5. Метод внутрішніх джерел поповнення капіталу банку.....                                    | 146 |
| 5.6. Дивідендна політика банку .....   | 151 |
| 5.7. Метод зовнішніх джерел поповнення капіталу банку .....                                    | 154 |
| Контрольні запитання.....  | 159 |
| ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ .....  | 161 |
| 6.1. Методи управління залученими коштами банку.....   | 161 |
| 6.2. Особливості управління запозиченими коштами банку.....                                    | 170 |
| 6.3. Особливості процесу управління недепозитними коштами.....                                 | 184 |
| Контрольні запитання.....  | 186 |
| ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО<br>БАНКУ .....                             | 188 |
| 7.1. Необхідність і цілі управління кредитним портфелем .....                                  | 188 |
| 7.2. Визначення прибутковості кредитного портфеля й методи<br>ціноутворення за кредитами ..... | 192 |
| 7.3. Методи управління кредитним ризиком .....   | 197 |
| 7.4. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем.....                                   | 210 |
| Контрольні запитання.....  | 213 |
| ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ .....   | 215 |
| 8.1. Класифікація та функції портфеля цінних паперів .....                                     | 215 |
| 8.2. Стратегії формування портфеля цінних паперів .....  | 225 |
| 8.3. Методи визначення дохідності портфеля цінних паперів .....                                | 229 |
| 8.4. Методи оцінки ризику та ефективності управління портфелем цінних<br>паперів.....          | 238 |
| 8.5. Управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних<br>паперів.....          | 248 |
| Контрольні запитання.....  | 257 |
| ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ Й ПАСИВАМИ БАНКУ .....   | 259 |
| 9.1. Підходи до управління активами й пасивами банку.....                                      | 259 |

|  |     |
|--|-----|
| 9.2. Методи інтегрованого управління активами й пасивами .....                     | 262 |
| 9.3. Управління термінами активів і зобов'язань .....                              | 263 |
| 9.4. Управління гепом, основні положення геп-менеджменту .....                     | 265 |
| 9.5. Управління дюрацією .....   | 268 |
| 9.6. Управління валютною позицією .....  | 271 |
| Контрольні запитання .....   | 274 |
| ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ .....                                   | 277 |
| 10.1. Валютні операції та управління валютним ризиком .....                        | 277 |
| 10.2. Управління валютною позицією банку .....                                     | 284 |
| 10.3. Форвардні валютні контракти як інструменти хеджування валютного ризику ..... | 292 |
| 10.4. Хеджування валютними ф'ючерсами .....  | 298 |
| 10.5. Хеджування валютними опціонами .....   | 302 |
| 10.6. Хеджування валютного ризику за допомогою своп-контрактів .....               | 305 |
| Контрольні запитання .....   | 308 |
| ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКА .....  | 309 |
| 11.1. Загальні принципи управління ліквідністю банку .....                         | 309 |
| 11.2. Стратегії управління ліквідністю банку .....                                 | 321 |
| 11.3. Методи оцінювання потреби в ліквідних коштах .....                           | 325 |
| 11.4. Визначення ліквідної позиції банку .....                                     | 334 |
| 11.5. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку ...            | 337 |
| Контрольні запитання .....   | 340 |
| ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ .....  | 342 |
| 12.1. Сутність прибутку банку та основні засади управління ним .....               | 342 |
| 12.2. Управління формуванням прибутку банку .....                                  | 344 |
| 12.3. Управління процесом розподілу прибутку банку .....                           | 352 |
| Контрольні запитання .....   | 357 |
| ГЛОСАРІЙ .....   | 358 |
| РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ .....   | 361 |

## ВСТУП

Для успішного функціонування і розвитку банківського сектору в сучасних умовах вітчизняної економіки необхідно створення ефективного механізму управління. Активність функціонування цього механізму буде сприяти формуванню інформаційної бази для ухвалення стратегічних і оперативних управлінських рішень з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей банківської установи.

Основними напрямками подальшого розвитку банківської системи України є: підвищення стійкості банківської системи до криз; зміцнення довіри до банківської системи з боку вкладників та інвесторів; активізація діяльності банків із залучення коштів та їхньої трансформації у кредити для реального сектору економіки; пошук і дослідження адекватних методів виявлення та управління ризиками; оволодіння стратегією поведінки на ринку банківських послуг в умовах нестабільності фінансово-кредитної системи; упровадження новітніх методів управління банком.

Вирішення поставлених завдань неможливе без розроблення методології ефективного управління банком. Пошук і дослідження адекватних методів управління перетворюються на складну проблему, яку необхідно вирішувати керівництву кожного банку.

Постійна зміна зовнішніх умов, у яких функціонує банк, потребує відповідної реакції з боку його керівництва, зокрема, більш глибокого аналізу впливу зовнішнього середовища, пошуку нових способів збільшення прибутку. Банки мають постійно відповідати вимогам ринку, що змінюються, своєї клієнтури та небанківських фінансових організацій. Розвиток нових напрямів банківської діяльності щодо розроблення і реалізації банківських продуктів та послуг неминуче стикається із труднощами, викликаними відсутністю ефективного управління грошовими потоками банку, прибутковістю й ризиками, а також відсутністю належної взаємодії функціональних підрозділів банку, обміну інформацією між ними та координації їхніх зусиль.



Тому головне завдання у процесі управління банком – побудова системи відносин, пов'язаних з оптимальною організацією взаємодії численних елементів складної динамічної системи, яку становить сучасний банк, формування в менеджерів банку навичок в управлінні грошовими потоками, активами та пасивами, прибутковістю та ризиками банку. Без професійного управління фінансовою діяльністю банків важко сподіватися на активний розвиток вітчизняної економіки, упровадження досягнень науково-технічного і соціального прогресу, а разом із тим і на відповідне бажане місце України у світовому господарстві. Призначенням навчального посібника є формування у здобувачів практичних навичок в управлінні фінансовою діяльністю банку, а саме:

- розуміння природи фінансового менеджменту в банку, його необхідності;
- планування та формування стратегії управління банком;
- формування системи управління банком, відповідно до вимог ринку, та забезпечення функціонування банку;
- планування і прогнозування грошових потоків банку, складання графіків руху грошових коштів, визначення дефіциту ліквідності та джерел покриття розривів ліквідності банку;
- визначення та аналіз змін ліквідності банку, залежно від тенденцій на грошовому ринку;
- визначення ефективності процесу управління капіталом, зобов'язаннями, активами та пасивами банку;
- визначення напрямів розвитку кредитування в банку;
- визначення та аналіз даних фінансової звітності банку;
- вивчення новітніх методів управління банком.

Набуті здобувачами під час роботи з навчальним посібником знання та практичні навички стануть у нагоді під час підготовки й написання випускової дипломної роботи, наукових досліджень та у подальшій професійній діяльності.

Автори висловлюють щирю подяку за позитивний відгуки та зроблені пропозиції та побажання, щодо вдосконалення змісти та структури навчального

посібникам його рецензентам: доктору економічних наук, професору кафедри менеджменту Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Коптевій Ганні Миколаєві, завідувачу кафедри статистики, обліку та аудиту Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна доктору економічних наук, професору Нестеренко Оксані Олександрівні, завідувачу кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, доктору економічних наук, доценту Проскурніній Надії Вікторівні.

Будемо вдячні читачам за зауваження щодо подальшого вдосконалення змісту посібника.

# **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Предмет і завдання банківського менеджменту
- 1.2. Особливості фінансового менеджменту у комерційному банку
- 1.3. Основні функції, методи та інструменти фінансового менеджменту в банку
- 1.4. Організація фінансового менеджменту у комерційному банку

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

## **1.1. Предмет і завдання банківського менеджменту**

Сьогодні банк належить до однієї з найбільш динамічних 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.

Термін «менеджмент» іноземного походження, тому при перекладі його зміст дещо змінюється. Зазвичай, під «менеджментом» ми розуміємо «управління». Але поняття «управління» значно ширше, ніж «менеджмент». Управляти можна літаком, автомобілем, але словосполучення «менеджмент літака» викликає посмішку. Тобто, термін «управління» стосується великої кількості явищ, і тому значно ширший ніж «менеджмент».

Термін «менеджмент», на відміну від терміна «управління», належить лише до соціально-економічної сфери. Він може бути використаний для опису управління економічними ресурсами (працею та засобами в різних формах),

процесами (економічними, соціальними, політичними) та суб'єктами господарської діяльності (підприємствами, установами). Якщо на початку ХХ ст. термін «менеджмент» застосовували тільки до роботи підприємств, і він обмежувався його рамками, то сьогодні термін «менеджмент» використовується значно ширше, зокрема при управлінні державними ресурсами (наприклад, бюджетний та податковий менеджмент), при управлінні страховими компаніями, банківськими установами тощо. Тому в сучасних умовах поняття «менеджмент» ми використовуємо при управлінні як суб'єктом господарювання, його ресурсами (ресурсами держави, підприємств, банків, домогосподарств тощо), так і результатами їх діяльності.

У сучасній економічній літературі не існує єдиної думки щодо визначення поняття «менеджмент». Одні науковці під менеджментом розуміють систему управління фінансами, інші - організаційну сферу діяльності, управлінський персонал.

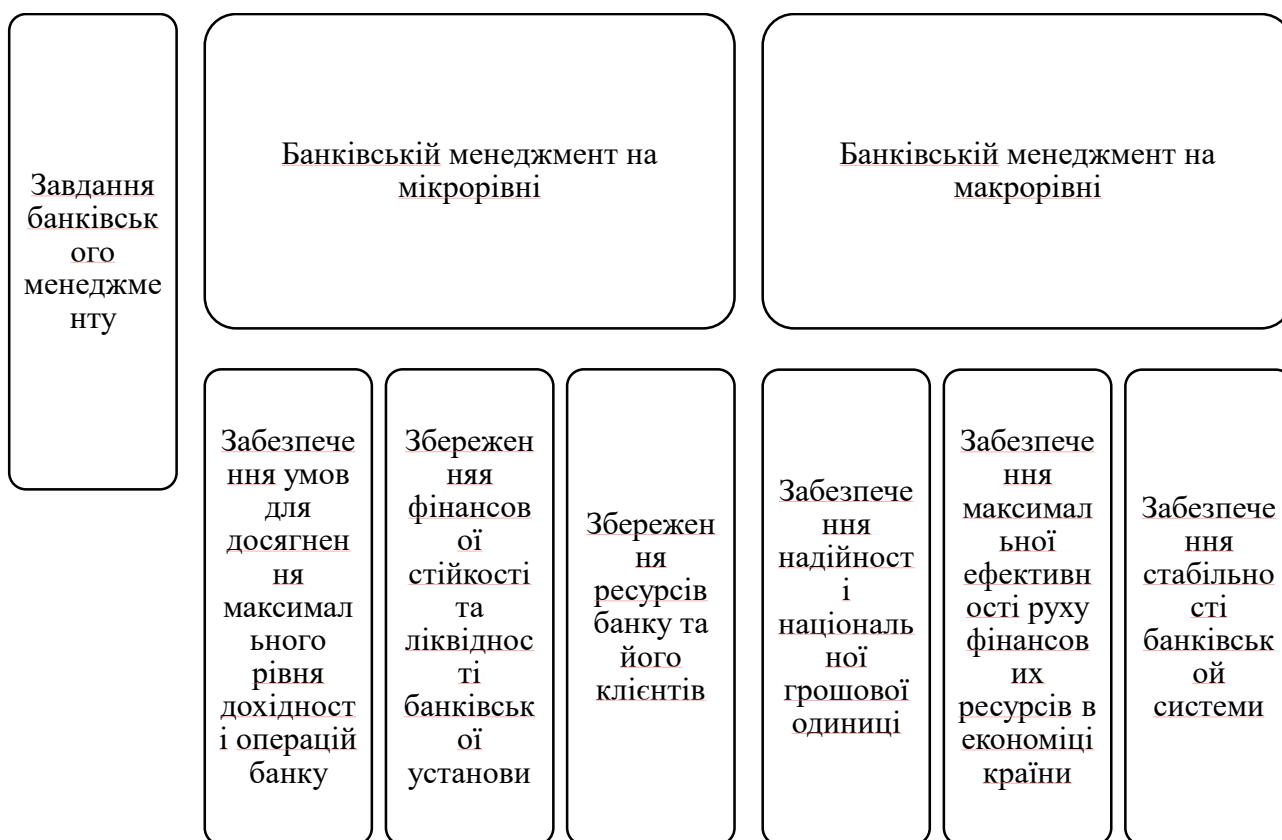
У загальному розумінні, менеджмент - це наука про організацію та управління певними видами діяльності.

Ми пропонуємо під менеджментом банку розуміти систему управлінських впливів, які виконуються відповідними організаційними структурами та забезпечують безперервність та своєчасність руху банківських ресурсів с метою досягнення мікро і макро- економічних переваг. На головними завданнями банківського менеджменту є (рис. 1.1).

Банк, як і кожне підприємство прагне досягти максимального прибутку. А великі прибутки завжди пов'язані з великими ризиками. Ступінь ризиковості банківської діяльності ще підвищується тим, що на відміну від більшості підприємств банк працює в основному на залученому капіталі. Тому для банку дуже важливо визначити оптимальне співвідношення «прибуток - ризик», що здатен забезпечити менеджмент банківської діяльності.

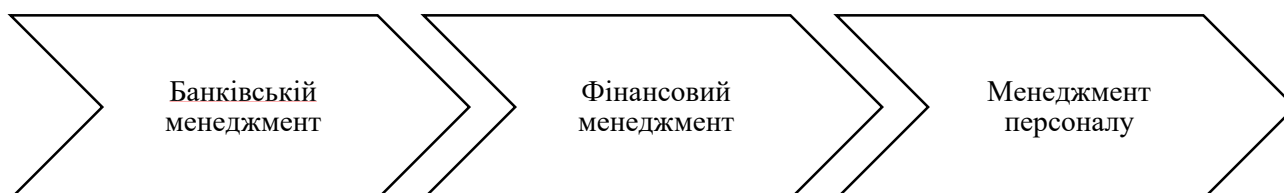
— надійність банківського менеджменту визначається наступними параметрами:

- компетентністю управлінського складу в питаннях стратегічного аналізу та плануванні;
- якістю планування;
- управління банківськими ризиками;
- створенням ефективної системи контролю (внутрішнього аудиту, моніторингу дохідності тощо);
- управлінні людськими ресурсами (як персоналом банку так і його клієнтами).



**Рис. 1.1. Завдання банківського менеджменту**

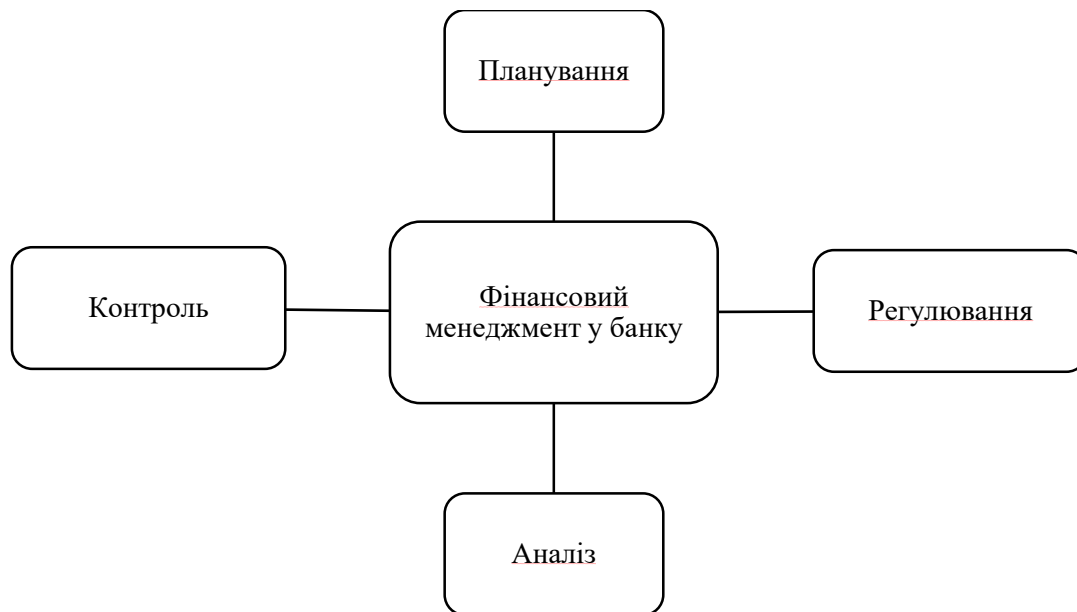
Банківський менеджмент складається з двох основних блоків:



Фінансовий менеджмент відрізняє від інших видів менеджменту те, що він розглядає ті процеси управління, які здійснюються за допомогою знань про гроші. Поняття «фінансовий менеджмент» у комерційному банку значно ширше,

ніж фінансовий менеджмент на підприємстві. Можна сказати, що з одного боку, управління фінансами банку є, за сутністю, управлінням його операціями, а з іншого - управлінням фінансами банку, тобто частиною взаємозалежного процесу, в якому можна виділити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю проведення окремих видів банківських операцій.

Зміст фінансового менеджменту визначають (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Функції фінансового менеджменту**

**Планування** дозволяє моделювати майбутнє банківської установи, формувати цілі, сфери, масштаби і результати діяльності банку у відповідності до джерел і витрат. Процес планування включає складання поточних і перспективних прогнозів, що забезпечить розуміння працівниками банку стратегії і тактики виконання поставлених завдань. Планування визначає межі в рамках яких будуть працювати співробітники, показує взаємодію всіх сфер діяльності банку, забезпечує поєднання інтересів керівництва і працівників банку, визначає напрями пошуку нових сфер и методів діяльності в умовах конкуренції на фінансовому ринку. Результатами планування є побудова загального плану розвитку банку та оперативних планів за окремими напрямками діяльності (кредитної, депозитної, інвестиційної та ін.)

*Аналіз* спрямовано на оцінку діяльності банку на підставі порівняння фактичних результатів із запланованими або минулими, а також із результатами інших банків. Аналіз динаміки показників діяльності банку дозволяє визначити позитивні та негативні тенденції розвитку банку, виявити невикористані резерви та недоліки у плануванні. Результати такої роботи є корисними для удосконалення стратегії розвитку банку.

*Регулювання* в системі фінансового менеджменту банку має певні особливості, які зумовлені державним контролем за діяльністю комерційних банків. Оскільки, як ми вже визначали, банківська діяльність базується на використанні позичених коштів, що робить її дуже ризиковою, державне регулювання передбачає ряд вимог до діяльності комерційних банків шляхом встановлення економічних нормативів. У зв'язку з цим внутрішнє регулювання спрямовано за забезпечення відповідності показників діяльності банку встановлених вимог НБУ.

*Контроль* банківської діяльності поділяється на зовнішній, який виконує НБУ та незалежні аудитори, та внутрішній, який здійснюється самим банком. Головними завданнями внутрішнього банківського контролю є вияв негативних тенденцій розвитку банківської установи та розробка заходів щодо їх мінімізації.

## **1.2. Особливості фінансового менеджменту у комерційному банку**

**Фінансовий менеджмент у банку** - це наука управління ресурсами, які знаходяться у розпорядженні банку, з метою досягнення стратегічних цілей. Це підсистема менеджменту, яка передбачає цілеспрямований вплив на операції банку шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль. Під цілеспрямованим впливом розуміється вплив у рамках визначених, заздалегідь передбачених параметрів ліквідності, ризику і прибутковості.

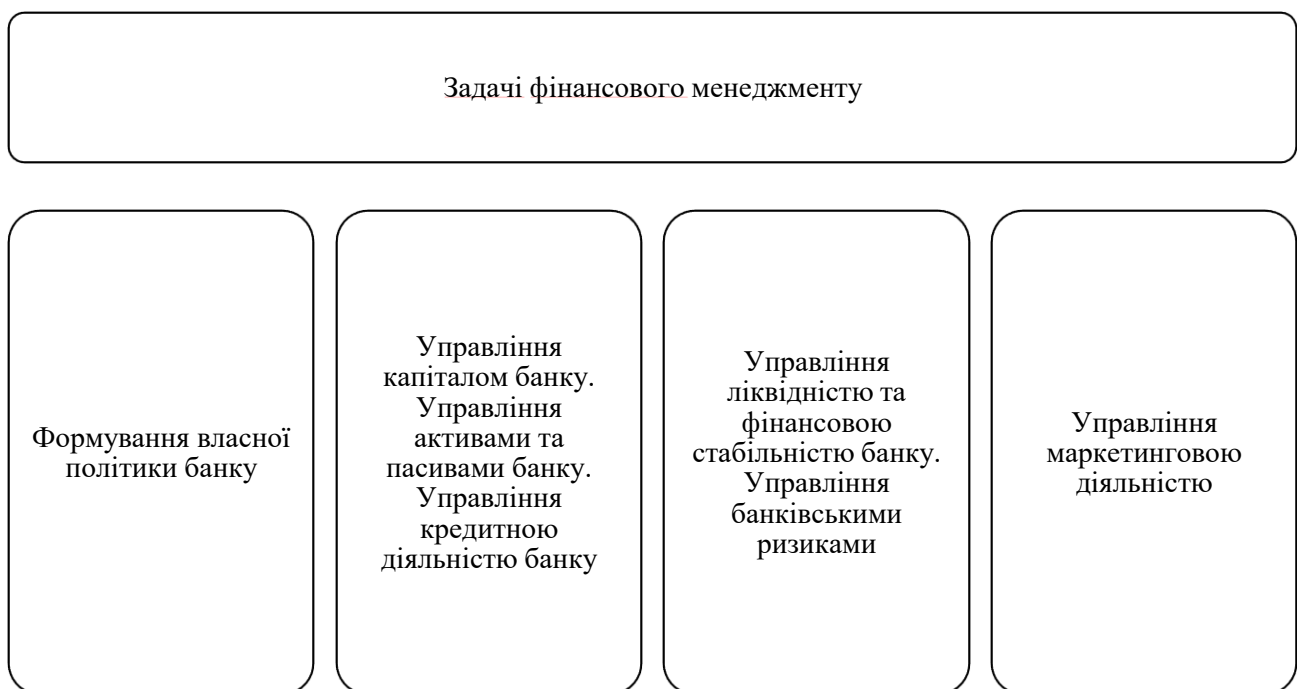
Головними задачами фінансового менеджменту у банку є (рис. 1.2).

Як управлінська діяльність менеджмент уявляє собою систему, яка включає наступні елементи: об'єкт, суб'єкт, інструменти та правове забезпечення

**Об'єктом управління є:**

- операції, які здійснює банк для досягнення стратегічної мети;
- результати діяльності, які відображають цю мету;
- персонал, який забезпечує виконання банком своїх функцій

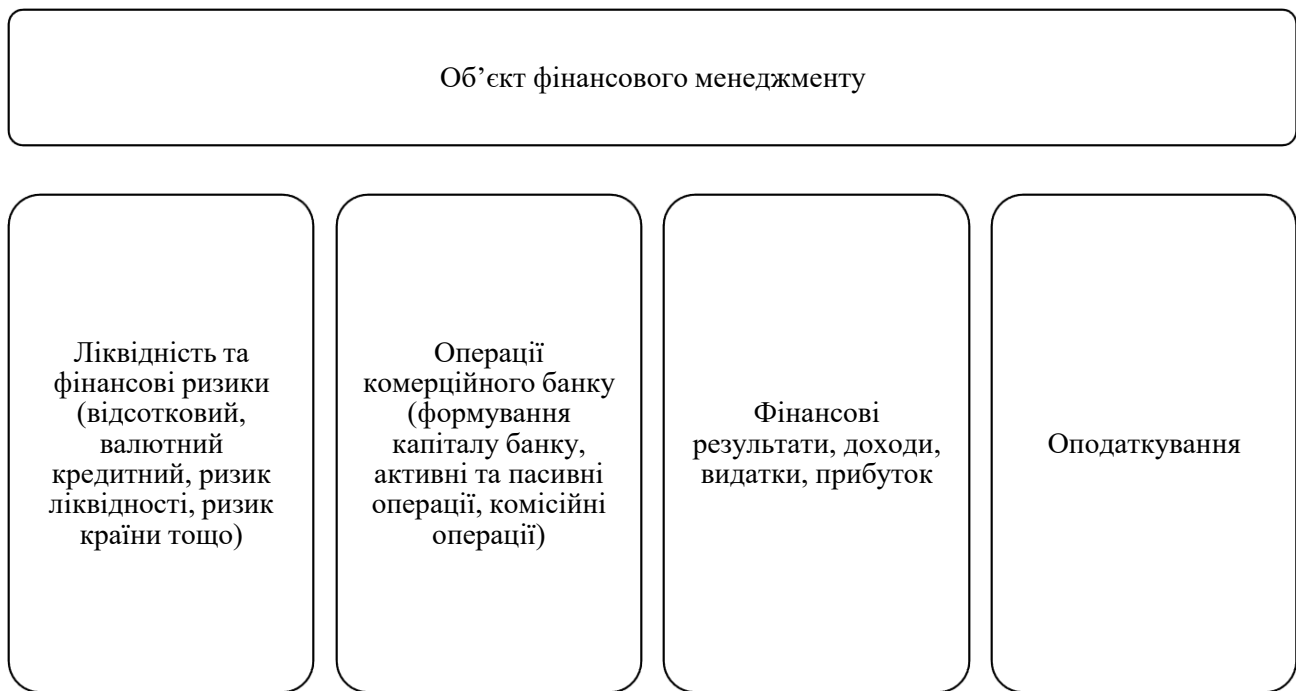
**Об'єктом** фінансового менеджменту у банку є аналіз фінансових операцій банку і управління фінансовими потоками клієнтів.



**Рис. 1.2. Задачі фінансового менеджменту**

Наочно об'єкт фінансового менеджменту банку можна представити таким чином (рис. 1.3).





**Рис. 1.3. Об'єкт фінансового менеджменту**

Суб'єкти управління фінансового менеджменту банку можна поділити на зовнішні та внутрішні.

*До зовнішніх суб'єктів* управління відносять державу у вигляді законодавчого органу та НБУ як орган нагляду. Управління ними банківською системою і конкретними банками здійснюється шляхом розробки та впровадження у дію конкретних законодавчих актів, що регулюють банківську діяльність. Мета такого управління - забезпечити стійкість банківської системи і довіру суспільства до неї.

*Суб'єктом внутрішнього* управління фінансового менеджменту є комплекс підрозділів, які забезпечують ефективне управління фінансами банку за допомогою різноманітних форм і методів управлінського впливу. До них належать: аналітичні служби, служби планування, служби контролю.

**Предмет** фінансового менеджменту у банку полягає у:

- розробці і використанні методик планування;
- здійсненні фінансових операцій (залученні і розміщенні ресурсів).

Прийнято вважати, що головною метою діяльності комерційного банку є отримання максимального прибутку, що обумовлено самою природою банку як комерційної організації.

Насправді це цілком природно, тому що, коли ти вкладаєш гроші (а як що мова йде про акціонерів банку - то великі гроші) ти орієнтуєшся на постійний дохід і чим більший тим краще. У отриманні прибутку зацікавлені і клієнти банку, оскільки фінансовий успіх установи, з якою вони мають справу, говорить про її надійність та стійкість. У прибутках зацікавлений і весь колектив банку від вищих менеджерів до молодших економістів.

Однак, якщо мета полягає лише у досягненні максимального прибутку, то можна трактувати наступним чином – більше заробляти і менше витратити, тобто не потрібно поповнювати резервів, поліпшувати технічне оснащення, підготовку кадрів, розвитку малодохідних зараз, але перспективних у майбутньому, напрямів тощо. У такому розумінні ця мета не зорієнтована на довгострокове функціонування банку. Тому метою розумного фінансового менеджменту повинно бути не отримання максимального поточного прибутку любою ціною, а на максимізацію вартості банку, що включає отримання довгострокового прибутку, зростання обсягів операцій банку, мінімізацію ризиків, підвищення ринкової ціни акцій банку і стабільні дивіденди.

Крім цього, фінансовий менеджмент має бути спрямовано на забезпечення збереження залучених коштів та своєчасне і повне повернення кредиторам та вкладникам. Реалізація такої мети повинна бути зорієнтована на створення такої системи управління, яка здатна забезпечити поточну і довгострокову ліквідність, збалансування активів та пасивів по строках та сумах, наявність відповідних резервів, високу якість кредитного портфелю.

У останні роки перед банками України дуже гостро постала проблема підвищення конкурентоспроможності, пошуку конкурентних переваг.

*Метою фінансового менеджменту банку є побудова оптимальної організаційної структури, яка здатна забезпечити планування і реалізацію фінансових операцій банку у рамках стратегії спрямованої на підвищення фінансової стійкості та/або прибутковості при одночасному збереженні стабільності діяльності банку.*

Перелічені економічні цілі банку визначають і задачі фінансового менеджменту, які полягають у створенні відповідних механізмів управління (табл. 1.1).

Кожен комерційний банк самостійно обирає прийоми та методи управління. Однак, необхідною умовою для усіх учасників є відповідність фінансового менеджменту загальної концепції розвитку банківської сфери.

Однією з особливостей сучасної банківської системи є відсутність єдиної технології управління економічними процесами. В умовах нестабільності фінансового ринку і жорсткої конкуренції у банківському секторі кожен банк розробляє власні правила поведінки. Постійні зміни економічної ситуації вимагають корегування та удосконалення прийомів управління і підвищують роль та значення фінансового менеджменту банку.

### 1.1. Система управління фінансового менеджменту банку

| Об'єкт управління                                | Задачі управління  |
|--|--|
| Прибуток банку при сприйнятому рівні ризику      | створення системи управління доходами, видатками та прибутком банку, обсягами та структурою активів і пасивів, вартістю акцій тощо   |
| Ліквідність з урахуванням бажаної норми прибутку | управління грошовими потоками, розвиток та покращення структури пасивів, організація системи контролю за станом високоліквідних активів, прогнозування ліквідної позиції банку |
| Банківські ризики                                | прогнозування загальноекономічних параметрів, розробка методології оцінки ризиків, визначення методів мінімізації ризиків.   |
| Конкурентна позиція                              | аналіз загальних підсумків діяльності, оцінка позицій конкурентів, пошук конкурентних переваг  |
| Персонал   | організація можливості підвищення кваліфікації, системи матеріального стимулювання, системи внутрішнього контролю  |

При цьому фінансовий менеджмент банку має свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності. На відміну від підприємств, основна діяльність яких виробництво товарів, послуг, і торгівля, банки є фінансово-кредитними інститутами, основна діяльність яких сконцентрована на фінансових

ринках. Якщо на підприємстві фінансові операції необхідна складова ефективного ведення основної виробничої діяльності, то для банків фінансові операції складають зміст діяльності, і суть управління фактично полягає в управлінні фінансами.

Крім зазначених вище, можна виділити такі галузеві особливості фінансового менеджменту банку:

- об'єктивна необхідність управління залученими фінансовими ресурсами;
- більш жорсткий рівень державного регулювання діяльності банків;
- широка номенклатура операцій, що визначаються функціонуванням банків на декількох фінансових ринках;
- пряма залежність не тільки від кон'юнктури або стану ринку банківських послуг, але й від стану національної, а в окремих випадках і світової, економіки;
- більш високий рівень потенційних ризиків у процесі діяльності.

Отже, поняття «фінансовий менеджмент банку» значно ширше, ніж «фінансовий менеджмент на підприємстві». Можна сказати, що, з одного боку, управління фінансами банку є, по суті, управлінням його операціями, а з іншого - це частина взаємозалежного процесу, в якому можна виокремити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю виконання окремих видів банківських операцій.

### **1.3. Основні функції, методи та інструменти фінансового менеджменту в банку**

Питання банківського, і особливо фінансового, менеджменту в Україні належать до числа найменш розроблених і тому процес дослідження найкраще починати з визначення місця й ролі управління фінансами в системі менеджменту в комерційному банку

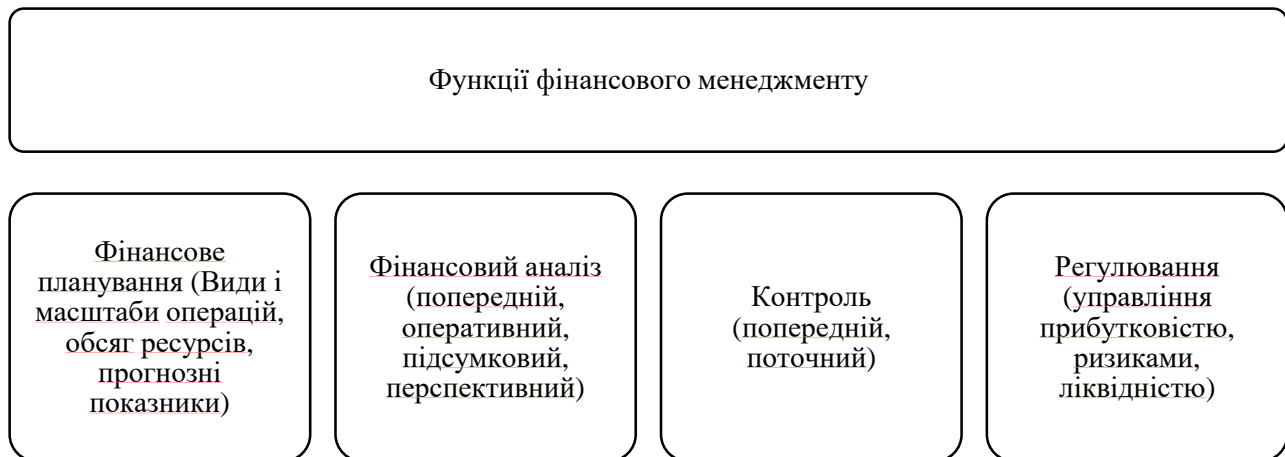
Як система економічного управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс взаємозалежних елементів і містить керовану підсистему (об'єкт управління), функціональну підсистему (інструменти управління) і керуючу підсистему (суб'єкт управління), а також інформаційне забезпечення (інформаційну базу), для того щоб розкрити сутність фінансового менеджменту в комерційному банку, необхідно визначити суть і значення кожного елемента (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Система фінансового менеджменту у банку**

Фінансовий менеджмент є частиною банківського менеджменту і включає ряд взаємопов'язаних функцій: фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання та контроль. Функціональну модель фінансового менеджменту

можна представити у вигляді схеми, в якій представлено зміст кожної функції фінансового менеджменту (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Функції фінансового менеджменту**

Розкриття сутності всіх складових системи фінансового менеджменту дає можливість розкрити його сутність і дати визначення.

Фінансове планування ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку на майбутній період стосовно встановлених конкретних завдань для досягнення поставлених цілей. 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 і звіту про прибутки і збитки. По завершенню планового періоду фактичні результати порівнюються з плановими, виявляються причини відхилень і резерви поліпшення діяльності. Складання планів здійснюється як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів. Тому окремі плани повинні бути узгоджені. Процес узгодження планів може здійснюватися двома способами: зверху вниз і від низу до верху. У першому варіанті менеджмент банку формулює завдання і визначає планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів.

Керівники підрозділів, у свою чергу, розробляють конкретні методи досягнення планових показників, які надаються на розгляд менеджменту банку і узгоджуються. У другому варіанті кожен підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи з власних можливостей і потреб, надає перелік

необхідних для виконання ресурсів. Такі бюджети подаються підрозділами для перегляду і обговорення на рівні керівництва банку. Залишковий варіант плану визначається в ході обговорення між менеджментом банку і лінійними керівниками підрозділів.

**Фінансовий план містить:**

- розробку та узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу та фінансових результатів, план розробки та впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- формування плану надходжень та видатків;
- розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних фінансових показників.

**Фінансовий аналіз передбачає:**

- визначення показників і нормативів діяльності банку;
- визначення і аналіз показників, що характеризують процес управління активами та пасивами банку як загалом, так і у розрізі окремих операцій;
- визначення і аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними та торговельними операціями банку;
- визначення і аналіз показників, що характеризують ризиковість банківської діяльності;
- визначення і аналіз показників прибутковості діяльності банку;
- визначення і аналіз показників, що характеризують ефективність управління власним капіталом банку;
- визначення і аналіз показників ефективності як окремих банківських підрозділів так і окремих видів операцій банку
- аналіз чинників, що впливають на показники ефективності.

Особливістю фінансового аналізу комерційного банку є те, що данні аналізу слугують підґрунтям для всіх інших банківських функцій.

Так результати попереднього аналізу використовують в процесі фінансового планування, результати оперативного аналізу - у процесі прийняття рішень при виконанні регулятивних функцій, результати підсумкового та

перспективного аналізу - при виконанні контрольних функцій, а також, при розробці концепції майбутнього розвитку банку.

**Регулювання** містить оперативне управління:

- прибутковістю банку;
- фінансовими ризиками банку;
- ресурсами банку.

**Фінансовий контроль** передбачає перевірку отриманих результатів заданим параметрам і полягає у контролі за:

- дотриманням нормативів ліквідності банку;
- дотриманням лімітів і показників, з урахуванням рівнів ризику;
- виконанням планових завдань.

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



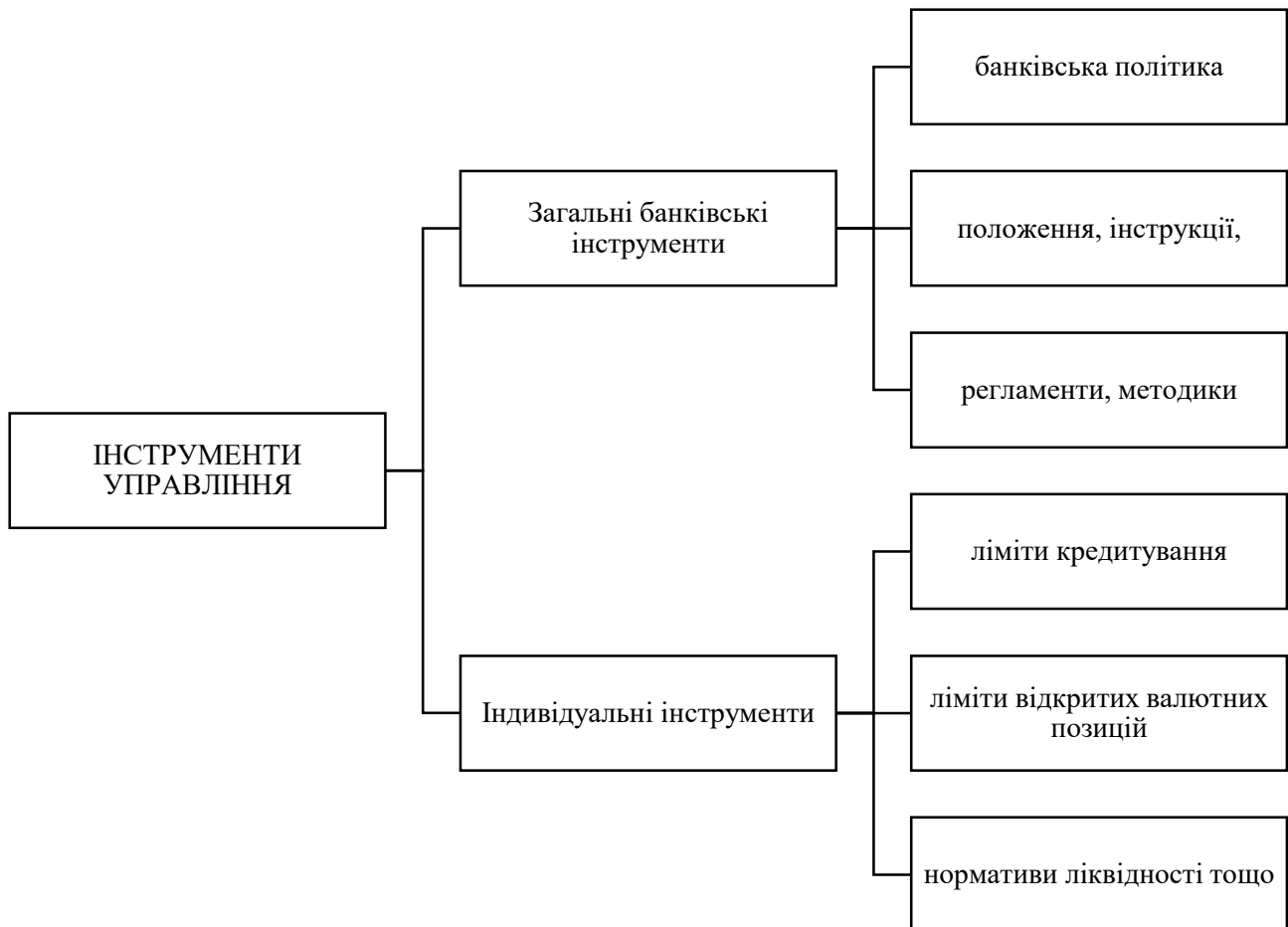
**Рис. 1.4. Інформаційна база фінансового менеджменту банку**

У основі руху фінансових ресурсів лежить рух капіталу, тому основу інструментів фінансового менеджменту складають грошові відносини, пов'язані з рухом капіталу та рухом грошей.

**Інструменти управління** поділяють на загальні банківські інструменти та інструменти, які відносяться до конкретних напрямів банківської діяльності



(рис. 1.5). Вони визначають сукупність норм, правил, стандартів які регулюють діяльність банку.



**Рис. 1.5. Інструментів фінансового менеджменту**

Інструменти фінансового менеджменту на рівні окремих операцій уявляють собою засіб дії грошових відносин на об'єкт управління для досягнення конкретної мети (табл. 1.2).

## 1.2. Інструменти фінансового менеджменту на рівні окремих операцій

|   |  |
|---|--|
| Переказ грошових коштів                       | Кредитні картки, платіжне доручення, вимога-доручення, акредитив, чеки, переказ, інкасо, трансферт.                                    |
| Рух капіталу з метою його приросту            | Депозити, вклади, оренда, лізинг, траст, франчайзинг, факторинг.   |
| Спекулятивні інструменти                      | Репорт, депорт, операції з курсовими різницями, операції СВОП, валютний арбітраж, процентний арбітраж, валютна спекуляція.             |
| Збереження здатності капіталу приносити дохід | Страхування, хеджування, диверсифікація, зalog, іпотека, тазаврація дорогоцінних металів, лімітування, придбання додаткової інформації |

За направленістю дії інструменти фінансового менеджменту можна згрупувати у такі групи:

— спрямовані на переказ грошових коштів (способи розрахунків за товари, роботи та послуги, тобто грошові відносини пов'язані із купівлею-продажем товарів);

— спрямовані на рух капіталу з метою його приросту (інвестиційні операції, пов'язані із довгостроковим вкладенням капіталу, кредитні операції);

— спрямовані на збереження здатності капіталу приносити дохід (інструменти управління рухом капіталу в умовах ризику);

— інструменти, що носять спекулятивний характер (короткострокові операції з отримання прибутку у вигляді курсової різниці, або різниці між ціною купівлі-продажу товарів, послуг або капіталу).

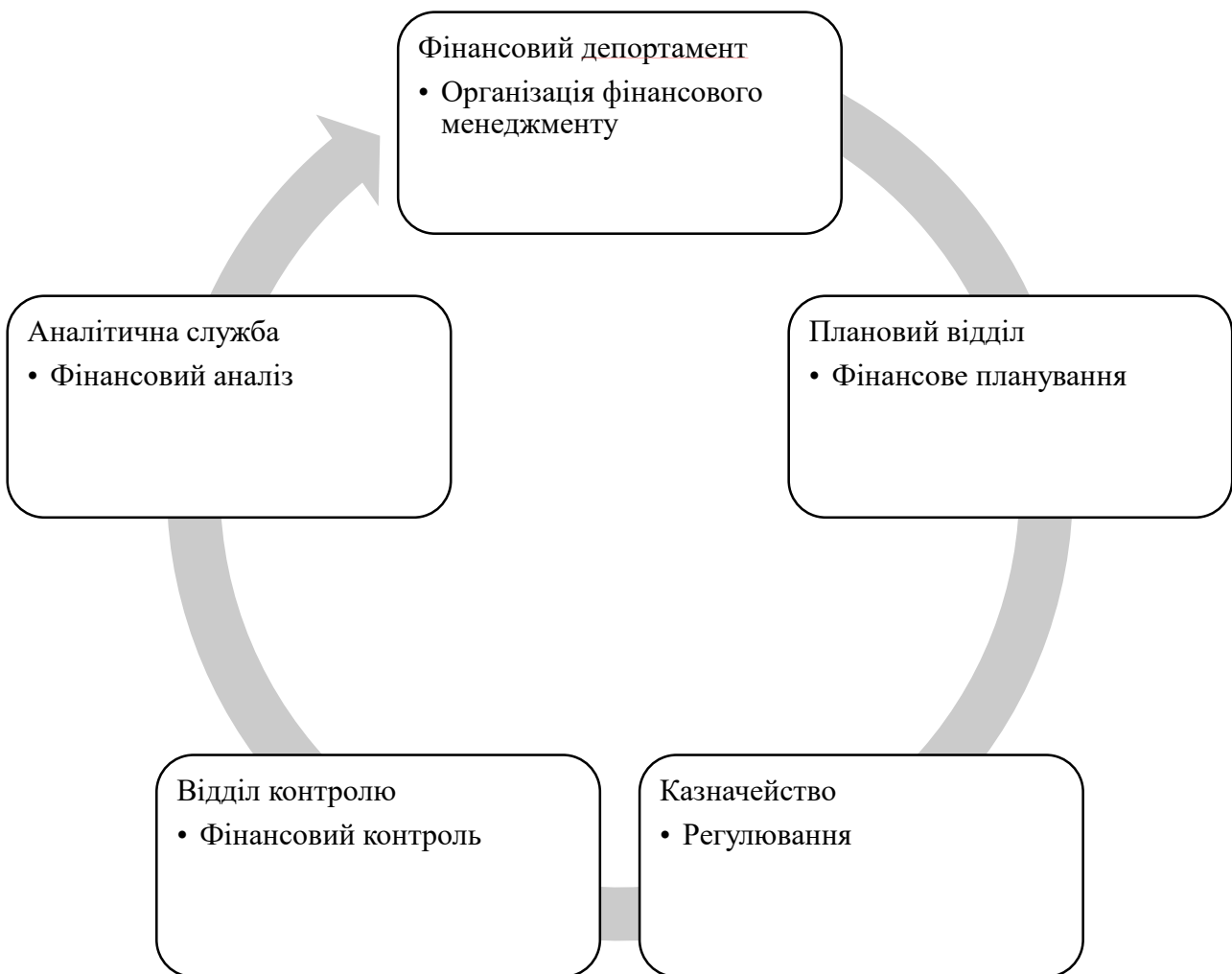
У фінансовому менеджменті для підготовки прийняття управлінських рішень використовують різноманітні показники (табл. 1.3). Детально їх буде розглянуто у відповідних темах курсу, тому зараз надамо загальні відомості про їх можливе застосування.

### 1.3. Основні показники банківської аналітики

| Найменування показника   | Призначення показника  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <b>Структурні показники</b><br>Фінансовий леверидж<br>Ділової активності<br>Структури капіталу<br>Активів за ступенем ліквідності  | Оцінка та підтримка оптимальної структури банку  |
| <b>Показники достатності капіталу</b>  | Підтримка оптимального співвідношення між розміром власного капіталу банку та іншими параметрами його діяльності, оцінка схильності до ризику                    |
| <b>Показники ліквідності</b><br>Миттєва (абсолютна)<br>Поточна<br>Загальна<br>Показник трансформації активів   | Мінімізація ризику ліквідності, підтримка оптимального співвідношення між активами і пасивами балансу банку, яке забезпечить виконання банком своїх зобов'язань. |
| <b>Показники диверсифікації</b><br>Активів<br>Пасивів<br>Прибутку  | Оцінка залежності від одного джерела ресурсів, від одного позичальника, одного джерела доходів, мінімізації кредитного ризику.                                   |
| <b>Показники кредитного ризику</b><br>Обмеження розміру кредиту для позичальника,<br>Обмеження розміру кредиту для акціонера<br>Обмеження розміру великих кредитів             | Мінімізація кредитного ризику  |
| <b>Показники процентного ризику</b><br>GAP<br>GAP-позиція<br>GAP-відношення<br>Показники дюрації<br>Коефіцієнт процентної маржі  | Мінімізація процентного ризику   |
| <b>Показники валютного ризику</b><br>Відношення відкритої валютної позиції до власного капіталу  | Мінімізація валютного ризику   |
| <b>Показники рентабельності</b><br>Активів<br>Капіталу   | Оцінка ефективності вкладень, здатності банку ефективно використовувати власний капітал, оцінка прибутковості банку  |
| <b>Показники продуктивності</b><br>На одного робітника<br>На одну гривню заробітної плати  | Оцінка ефективності діяльності персоналу, адекватності політики оплати праці   |
| <b>Показник економії витрат праці</b>  | Оцінка відповідності темпів росту чисельності працівників темпам росту активів банку   |
| <b>Показники фінансової стійкості</b>  | Оцінка структури прибутку банку з точки зору його стабільності   |
| <b>Показники якості банківських операцій</b><br>Дохідності<br>Ризиковості<br>Строковості<br>Ліквідності<br>Диверсифікації<br>Достатності резервів на покриття можливих збитків | Оцінка якості портфелів банку  |

#### 1.4. Організація фінансового менеджменту у комерційному банку

Для кращого розуміння організації фінансового менеджменту у комерційному банку побудуємо структурно-логічну схему системи управління фінансами банку яка демонструє взаємозв'язок між основними фінансовими службами банку, які покликані охопити усі функції фінансового менеджменту (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Структурно-логічна схема системи управління фінансами банку**

Фінансові служби покликані забезпечити ефективне управління банківськими операціями шляхом розробки і виконання планових завдань. Завдання і напрями роботи фінансових служб полягають у наступному:

Аналітична служба забезпечує ефективну роботу усіх інших підрозділів фінансового управління та надає керівництву банку аналітичну інформацію для формування та/або корекції загальної стратегії розвитку банку. Роль цієї служби первісна, тому що саме від своєчасності та достовірності даних аналітичної служби залежить ефективність роботи інших структурних підрозділів і усього банку в цілому. Так взаємодія аналітичного і планового відділу полягає у забезпеченні останнього даними для оцінки потенційних можливостей банку. Відділ казначейства аналітики забезпечують інформацією оцінки поточної ситуації для прийняття адекватних, виважених рішень. Служба контролю потребує даних аналізу діяльності банку за минулий період. Саме тому організація системи фінансового менеджменту банку починається із створення аналітичного відділу.

Особливістю роботи служби планування є те, що її діяльність не обмежується лише питаннями фінансового менеджменту. До задач цієї служби належать створення стратегічного плану розвитку банку і постановка тактичних задач, на підставі яких і базується фінансовий план, показники якого є критерієм для виконання функції регулювання і фінансового контролю.

Робота Казначейства полягає у встановленні контрольних нормативів які забезпечують досягнення запланованих результатів за підтримки нормальної ліквідності та мінімізації ризику.

На відділ фінансового контроль покладено функції контролю за:

- поточною ліквідністю усіх коррахунків банку;
- дотриманням вимог НБУ;
- дотриманням показників фінансового плану банку;
- правильності ведення фінансового, управлінського та податкового обліків;
- достовірності, повноти та своєчасності інформації, що використовується для прийняття рішень, тощо.

## Контрольні запитання

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.
11. Назвіть інструменти управління фінансами банку.
12. Охарактеризуйте сутність і значення фінансового планування в банку.
13. Що є базою для фінансового планування в банку?
14. Розкрийте механізм фінансового планування на основі бюджетів.
15. Охарактеризуйте технологію планування показників бюджету банку.
16. У чому полягають функції фінансового регулювання як інструменту фінансового управління?
17. Визначте сутність та значення фінансового аналізу в банку.
18. Які форми фінансового аналізу виділяються?
19. Назвіть головні напрямки фінансового аналізу в банку.
20. Розкрийте сутність і функції фінансового контролю в банку.
21. Назвіть види фінансового контролю в банку.
22. Поясніть сутність інструментів фінансового менеджменту.
23. Охарактеризуйте інструменти фінансового менеджменту на рівні окремих операцій
24. Які показники використовуються у банківській аналітиці?

## ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

- 2.1. Організація стратегічного управління
- 2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку
- 2.3. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії банку

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

### 2.1. Організація стратегічного управління

Перш ніж почати розкриття цієї теми доцільно подати деякі визначення.

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

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

*Фінансові цілі* – намічені керівництвом цілі, яких повинна досягти організація у фінансовій сфері.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи.

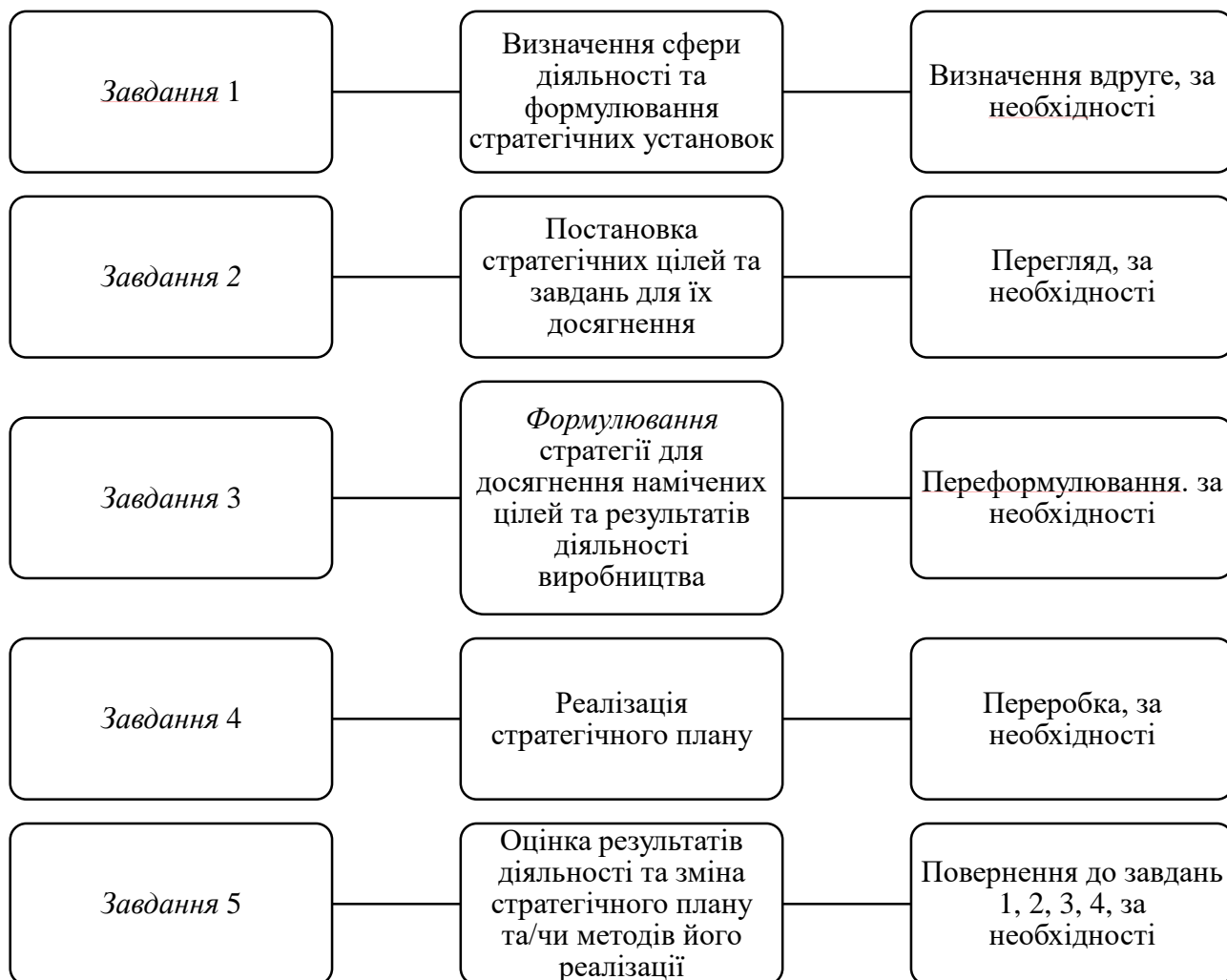
3. Реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Реалізація обраної стратегії.

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



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



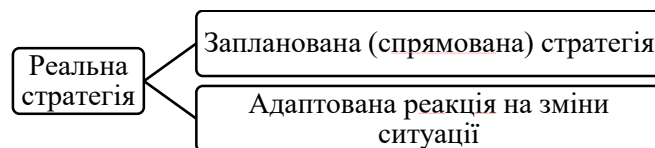
**Рис. 2.1. П'ять завдань стратегічного менеджменту**

Реалізуючи стратегію фірми, менеджер постає перед проблемою як досягти намічених результатів в умовах внутрішньофірмової ситуації та її перспектив. Цілі – це результати, а стратегія означає їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних так і фінансових. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан фірми і зовнішні фактори. Тільки чітко уявляючи положення своєї компанії на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Чому? Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Стратегія компанії як правило складається з:

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

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



**Рис. 2.2. Реальна стратегія компанії, що складається з двох частин – запланованої і випадкової**

Суттєвим чином компанія може бути визначена виходячи з її дій і організаційних заяв. Але існує і певна складова стратегії, прихована від навколишніх аудиторій, – це ті кроки, що менеджери тільки розглядають. Менеджери найчастіше воліють не оголошувати певні елементи своєї стратегії до потрібного моменту.

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

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;

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

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

Як необхідно змінити внутрішню політику, щоб ефективно здійснювати стратегію компанії, залежить від ступеня стратегічних змін і від того, наскільки відхиляється внутрішня політика від вимог стратегії і як добре стратегія узгоджується з існуючою корпоративною культурою. Після визначення необхідних змін і відповідних дій менеджери повинні контролювати всі аспекти виконання стратегії, а також здійснювати достатній тиск на підлеглих для перетворення намічених цілей у конкретні результати. Залежно від обсягу внутрішніх змін для повного виконання стратегії може знадобитися від кількох місяців до кількох років.

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

### 2.1. Стратегічні та фінансові цілі

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

Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, на довгостроковий курс складають стратегічне бачення. Воно дає картину того, «хто ми, чим займаємося і чого прагнемо досягти». Стратегічне бачення необхідне керівництву, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку компанії. Добре обґрунтоване стратегічне бачення – обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства. Менеджер не може працювати ефективно як лідер або розроблювач

стратегії без ясної концепції свого бізнесу – яким видом діяльності займатися, чого не починати і яку довгострокову конкурентну позицію вибрати.

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

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

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

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

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

2. Знижує ризик непрофесійного управління і прийняття необґрунтованих рішень.

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

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

5. Полегшує підготовку організації майбутньої роботи.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрям розвитку компанії в конкретні завдання, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату

фірми щодо певних результатів у певний час. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися.

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

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

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

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

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

Віце-президенти з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів та інші функціональні керівники також несуть відповідальність за розробку і здійснення стратегії. Зазвичай віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, віце-президент з маркетингу направляє зусилля щодо виконання маркетингової стратегії, віце-президент з фінансів відповідає за фінансову стратегію тощо. Функціональні керівники як правило беруть активну участь і в

пропозиції, і в розвитку ключових напрямів загальної стратегії, працюючи разом з виконавчим директором. Добиваючись консенсусу, вони підвищують ефективність окремих частин стратегічного плану.

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

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

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

«Dell»: будь чесним;

«EBay»: орієнтуйся на продавців;

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

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

«Vanguard»: інтереси акціонерів – насамперед;

«Wal-Mart»: низькі ціни – повсякденно.

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

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

На перший погляд може здатися, що стратегічний принцип є лише коротким формулюванням місії, і, таким чином дублює її функції. Однак насправді ці два компоненти стратегічного менеджменту мають ряд істотних відмінностей. Декларація про місію повідомляє скоріше про культуру компанії, а стратегічний принцип лежить в основі стратегії компанії. Декларація про місію означає прагнення: вона дає співробітникам банку те, до чого потрібно прагнути. Стратегічний принцип є дієво спрямованим, тобто він дозволяє персоналу



робити щось уже зараз. Декларація про місію існує для того, щоб надихати працівників, а стратегічний принцип дає їм можливість діяти швидко, він дає працівникам чіткий напрям для того, аби приймати рішення, що відповідають загальній стратегії.

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

Судячи з наведеної моделі, можна стверджувати, що процес стратегічного управління являє собою визначення ієрархічної системи ціннісних установок компанії, що є основою для здійснення основних функцій менеджменту, спрямованих на ефективне керування його компонентами.

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

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

## **2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку**

Як ми з'ясували в попередньому розділі, ключове значення формулювання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання конкуренції на ринку. Тому стратегію банку можна визначити як концептуальну основу його діяльності, що

визначає пріоритетні цілі, задачі й шляхи їх досягнення й відрізняє банк від конкурентів. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень, що стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту.

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

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

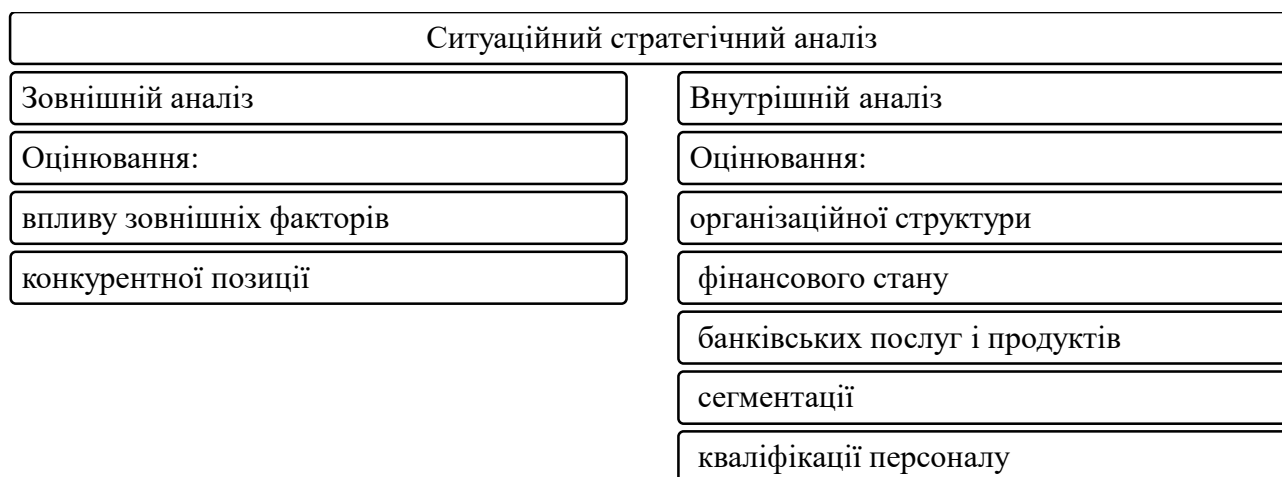
Здійснення стратегічного управління припускає вибір стратегії і розробку плану заходів щодо її реалізації. Структура стратегічного менеджменту може бути представлена такими організаційними етапами, поступова реалізація яких забезпечить максимально ефективне стратегічне управління сучасним комерційним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

- . діагностика нинішнього становища банку (ситуаційний аналіз);
- . визначення стратегічного бачення діяльності банку;
- . формулювання місії і стратегічних цілей;
- . визначення стратегічного підходу й оцінка альтернативних стратегій;
- . аналіз стратегічного вибору банку;
- . затвердження і реалізація стратегії;
- . оцінювання результатів впровадження стратегії і можливих коригувань стратегічного плану.

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

### *Етап 1. Ситуаційний стратегічний аналіз.*

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



**Рис. 2.3. Процедура стратегічного аналізу**

Під час зовнішнього аналізу, що передбачає розгляд стану банківської галузі в цілому, послідовно проводяться:

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

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

Якщо зовнішній аналіз спрямований на виявлення і визначення ступеня впливу факторів, що діють ззовні, то внутрішній аналіз націлений на оцінку особливостей самого банку, являючи собою другу частину ситуаційного аналізу.

При проведенні внутрішнього аналізу оцінюються:

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

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

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

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

конкурентну перевагу банку в тих чи інших напрямках діяльності, і які можливості ринку на даному етапі дозволяють зміцнити раніше слабкі позиції банку.

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

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

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

### *Етап 2. Визначення стратегічного бачення.*

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

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

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

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

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

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

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

### *Етап 3. Формулювання місії і визначення стратегічних цілей банку.*

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

основних принципів і пріоритетів, що будуть визначати подальшу стратегічну діяльність на всіх рівнях банку.

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

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

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

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

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

- конкретність і вимірність;
- орієнтованість у часі;

— досяжність, несуперечність і взаємодоповнюваність.

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

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

Досяжність цілей повинна ретельно розраховуватися й обґрунтовуватися у процесі фінансового планування і бюджетування. Вибір стратегії, що не відповідає внутрішньому потенціалу організації або не може бути досягнута через об'єктивні фактори, може призвести до втрати капіталу і банкрутства організації. Прикладом цього є негативний досвід банків, що прагнуть територіальної експансії і занадто швидкими темпами розвивають мережу філій та відділень за відсутності капітальної бази і налагодженої системи управління й контролю.

Несуперечність цілей – обов'язкова, але недостатня умова, яка повинна поєднуватися з їхнім взаємозв'язком і взаємодоповнюваністю. Якщо банківська організація ставить перед собою занадто багато різнонаправлених (нехай і несуперечливих) цілей, вона ризикує зазнати невдачу в їх реалізації (табл. 2.2).

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

Однак генерацією місії та основних цілей процес стратегічного планування в комерційному банку не закінчується: залежно від внутрішніх особливостей конкретного банку й умов його зовнішнього середовища існують різні варіанти



досягнення стратегічних цілей, кожний з яких укладається в рамки того чи іншого стратегічного підходу.

## 2.2. Формулювання стратегічних цілей комерційного банку

| Стратегічний напрям                 | Фактичний стан | Плановані цілі |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Набір операцій, продуктів і послуг  |                |                |
| Ринки, на яких оперує банк          |                |                |
| Географічне охоплення               |                |                |
| Метод ведення конкурентної боротьби |                |                |
| Інше                                |                |                |

*Етап 4. Визначення стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій.*

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



**Рис. 2.4. Стратегічний напрям діяльності комерційного банку**

Виділяють три напрями вибору можливих стратегічних підходів (див. рис.

2.4):

- вибір основної стратегії банку, використовуючи яку він буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу;
- вибір напрямку розвитку банку;

— вибір методу, за допомогою якого банк досягне успіху.

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

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

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

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

Оскільки першочерговою метою конкурентної стратегії є, як ви пам'ятаєте, розвиток і підтримка ефективного поєднання цілей і ресурсів банку

з можливостями ринку, прояв стратегії визначається конкурентною перевагою, тобто вартісною цінністю, яку банк може створити для своїх клієнтів так, щоб одержати результат, що перевищує витрати на її створення.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Щодо стратегії лідерства у витратах, то вона може певною мірою відповідати концентрації на роздрібних банківських послугах (retail banking). Цей ринок, незважаючи на феномен впливу грошових ресурсів з фінансово-кредитних інститутів на неорганізований ринок капіталів, залишається для більшості банківських установ основним. Крім того, варто помітити, що порівняно з іншими видами банківської діяльності сектор послуг retail banking менш піддається небезпекам з боку нових конкурентів, банків і небанківських установ.

Пропозиція для роздрібного ринку, що складається з приватних осіб, родин, невеликих фірм та індивідуальних підприємців, включає значно стандартизовані продукти і послуги, вибір яких з боку клієнта головним чином

обумовлюється судженнями про доцільність – спочатку ціна, далі – доступ до пунктів продажу, потім – час на здійснення операції. Визначивши ці структурні характеристики роздрібного ринку, успішна конкурентна стратегія не може не базуватися на досягненні високих рівнів ефективності. Метою банку, що працює на роздрібному ринку, являється вишукування такої економії, зумовленої зростанням масштабу діяльності і розширенням асортименту продуктів/послуг, яка б створювала основу власної конкурентної переваги.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У той же час ефективне застосування стратегії диференціації припускає наявність компетенції і структур, здатних задовольнити попит, що впливає, переважно, з корпоративних сегментів фінансового ринку. Як правило, стратегію диференціації вибирають банки, орієнтовані на обслуговування так званих VIP-

клієнтів – найбільш прибуткової і в той же час найбільш вибагливої категорії споживачів банківських послуг.

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

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

Таким чином, з погляду застосування стратегія диференціації припускає:

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

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

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

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

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

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

Тому більш цікавою виглядає перспектива стратегії вузької спеціалізації або спеціалізації ніші. Насправді, як і всі розвинені ринки, ринок фінансових та банківських послуг дає місце зростанню дуже специфічних потреб, для реалізації яких необхідно створювати пропозиції з підвищеною додатковою вартістю.



Дійсно, для сучасних світових і національних банківських ринків є характерними процеси поступового переходу від традиційної сфери залучених депозитів і надання кредитів таким галузям, як електронна комерція, операції з цінними паперами, міжнародні банківські і торгові операції, різні види квазібанківської діяльності (надання банками нових, нетрадиційних видів послуг) та ін. Це неминуче буде сприяти подальшому розвитку більш досконалих видів пропозиції, тобто більш вузьких і диверсифікованих стратегічних підходів.

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

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

Інший роздрібний банк – Citibank – обслуговує клієнтів з мінімальними активами приблизно в 250 тис. дол., яких на відміну від клієнтів Bessemer цікавлять прийнятні умови надання позик – від величезних заставних до

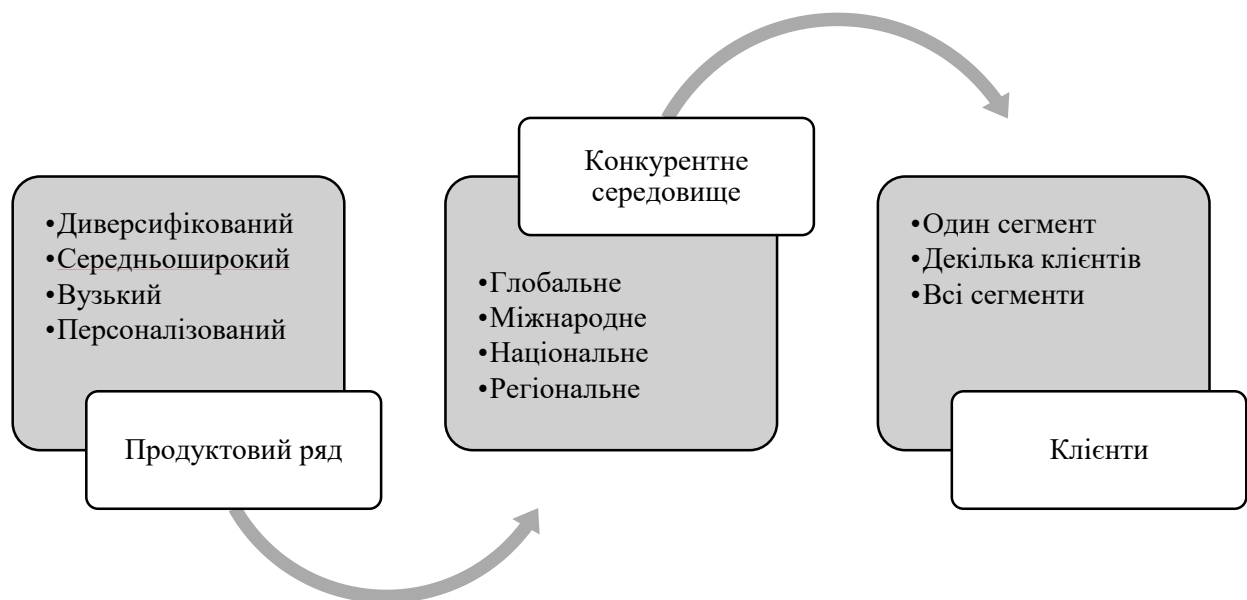
фінансування угод. Банківські менеджери Citibank є переважно кредиторами. Якщо клієнтам потрібні інші послуги, менеджери направляють їх до інших фахівців компанії, кожний з яких забезпечує передбачені й чітко визначені види послуг. Система цієї компанії менше орієнтована на індивідуальне обслуговування, і один менеджер обслуговує в середньому 125 клієнтів.

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

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

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

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



**Рис. 2.5. Схема стратегічного позиціонування банку**

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

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

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

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

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

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

*«Більш повне охоплення ринку»*: завжди існують стратегічні можливості для розширення присутності банку на ринку. Підвищення якості послуг або розширення асортименту продуктів і послуг, впровадження фінансових інновацій, посилення маркетингу – усе це могло б слугувати засобом більш повного охоплення ринку. Банкам, що відстають від природного росту ринку, необхідно доганяти лідерів у більш пізньому періоді його розвитку, коли конкуренція стає більш інтенсивною, а можливості скорочуються. У такому випадку ті, що відстають, втрачають перевагу першого кроку, хоча й одержують певні переваги, тому що можуть вчитися на досвіді інших банків.

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

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

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

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

- використання власних ресурсів;
- придбання філій, злиття і поглинання;

— створення стратегічних альянсів, фінансово-промислових груп і конгломератів.

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

#### *Етап 5. Аналіз стратегічного вибору банку*

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

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

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

— Виходячи з SWOT-аналізу, які альтернативи:

— сприяють максимізації сильних сторін і мінімізації слабких;

— дозволяють банку використати максимум з наявних у нього можливостей і захистити себе від небезпек;

— базуються на галузі спеціалізації банку і дозволяють досягти стабільної конкурентної переваги.

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

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

Від відповіді на перелічені вище запитання залежить те, наскільки банк виявиться здатний визначити ті можливості вибору, що є пріоритетними в стратегічному плані. Крім того, керівництво банку мусить скористатися, за

можливості, додатковими критеріями, що характеризують привабливість тієї чи іншої альтернативи. Наприклад, якщо в банку недостатньо капіталу, але він вирішить розвивати послуги корпоративним клієнтам, у нього зростуть фінансові витрати щодо збільшення капіталу. Разом з цим йому потрібно буде наймати або перепідготовляти кадри для обслуговування корпоративних клієнтів, що призведе до додаткових витрат на оплату праці й підготовку кадрів.

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

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

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

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

### 2.3. Приклад ресурсного аналізу для окремого сегмента цільового ринку комерційного банку – ринку роздрібних клієнтів

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

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

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

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

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

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

У цьому документі мають бути відбиті такі основні моменти:

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

Для кожного стратегічного завдання вказується:

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

Для кожної такої дії визначаються:

- відповідальна посадова особа;
- термін виконання.

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



відображаючи динаміку виконання стратегічного плану і виступаючи основою для його подальшого коригування.

*Етап 7. Стратегічний контроль і коригування стратегічних планів.*

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

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

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

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

Вживання оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою ефективності системи стратегічного планування. Цей елемент і означає, власне, стратегічне управління. Він включає:

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

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

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

Подальше коригування стратегічного плану може полягати у:

- 1) перенесенні термінів окремих дій чи заходів;
- 2) додаванні нових дій, завдань або навпаки, виключенні визнаних недоцільними дій чи заходів;
- 3) зміні формулювання стратегічних цілей і задач;
- 5\4) розробці нової стратегії або визнання затвердженої стратегії недоцільною.

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

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

Така ситуація особливо характерна для стратегічного менеджменту у вітчизняних компаніях і банках: почавши впроваджувати стратегічне управління, керівництво не доводить цей процес до логічного завершення, обмежившись тільки загальними формулюваннями стратегії і не забезпечивши

зворотного зв'язку між її компонентами, і намагається відразу оцінити результати. Написавши і затвердивши один стратегічний план і раптово зіткнувшись з непередбаченими обставинами, такі компанії відчувають безглуздість складеного з такими зусиллями стратегічного плану, що призводить до негативної оцінки стратегічного менеджменту як такого.

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

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

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

Суб'єктивними причинами недостатньої уваги до стратегічного управління послужили відсутність розуміння його важливості й елементарна

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

Втім, і перехід до ринкової економіки також не підсилив роль стратегічних підходів в управлінні комерційними банками, причому, як колишніми державними (багато з яких зберегли доступ до державних грошей), так і новоствореними, котрі завдяки сприятливій державній політиці могли привласнювати частину інфляційного і спекулятивного доходу, не надто ускладнюючи собі життя проблемами завоювання конкурентної переваги, обумовленої не доступом до певних пільг і високими бар'єрами для входження до галузі, а реальною прибутковістю і довгостроковою ефективністю банківської діяльності. Крім того, слабкість кредитного портфеля, брак кваліфікованого персоналу, мінлива економічна ситуація, брак інформації і втручання держави у фінансовий сектор – також заважали появі можливості створювати ефективні стратегії і складати які-небудь довгострокові плани.

Однак на даний момент вітчизняний ринок банківських послуг досяг у своєму розвитку того моменту, коли минулий етап природного відбору і концентрації капіталів комерційним банкам, що вже пройшли етап природного відбору і концентрації капіталів, стає на ньому занадто тісно. Така ситуація рано чи пізно призведе до того, що вироблення правильної стратегії стане основним фактором виживання банку в наростаючій конкурентній боротьбі. Тому

своєчасне і недвозначне усвідомлення необхідності стратегічного менеджменту дозволяє зробити процес впровадження цієї системи найбільш безболісним і здійснити це з мінімальними витратами коштів і часу.

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

*Серед факторів прийнято виділяти такі:*

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

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

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

*Зростаючий тиск конкурентів.* Поступова втрата конкурентоспроможності – це серйозний привід, щоб задуматися над питаннями подальшої поведінки щодо своїх конкурентів. Система стратегічного управління

дозволяє не тільки з максимальною точністю вгадати стратегії конкурентів, але й виробити відповідні заходи щодо впливу на них і завчасно підготуватися до можливих їх маневрів. Часто послаблення конкурентних позицій банку пов'язане не з відсутністю системи стратегічного менеджменту взагалі, а з поганою її якістю, що нерідко призводить до перестановок в управлінському апараті і вживання заходів щодо поліпшення процесу управління.

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

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

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

пережити стратегічний шок, зберігши при цьому цілковиту або часткову самостійність, йому варто серйозно взятися за переоцінку свого ставлення до вироблення стратегії.

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

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

Однак наразі у сфері стратегічного управління наступив насправді переломний момент: досить стійка тенденція стабілізації економічного життя в країні, а відповідно, і фінансових ринків викликає все більшу активізацію конкурентної боротьби між комерційними банками України. Крім того, довгострокова стабілізація рано чи пізно приведе на вітчизняний ринок і великі закордонні банки.

### **2.3. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії банку**

Аналіз ефективності діяльності окремого банку та з'ясування його ринкових позицій у конкурентному середовищі є передумовою формування чіткої та реалістичної стратегії. Нині вже не потребує доказів те, що за сучасних економічних умов жодне підприємство чи організація не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формулюються у вигляді стратегії. Останнім часом стратегічній діяльності,

стратегічному плануванню та управлінню в економічній літературі приділяється значна увага, а в теорії управління цей напрям навіть визнано за окремий предмет дослідження. Однак вивченню особливостей формування стратегії діяльності банківських установ та методам її практичної реалізації за умов вітчизняного ринку уваги приділяється значно менше.

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

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

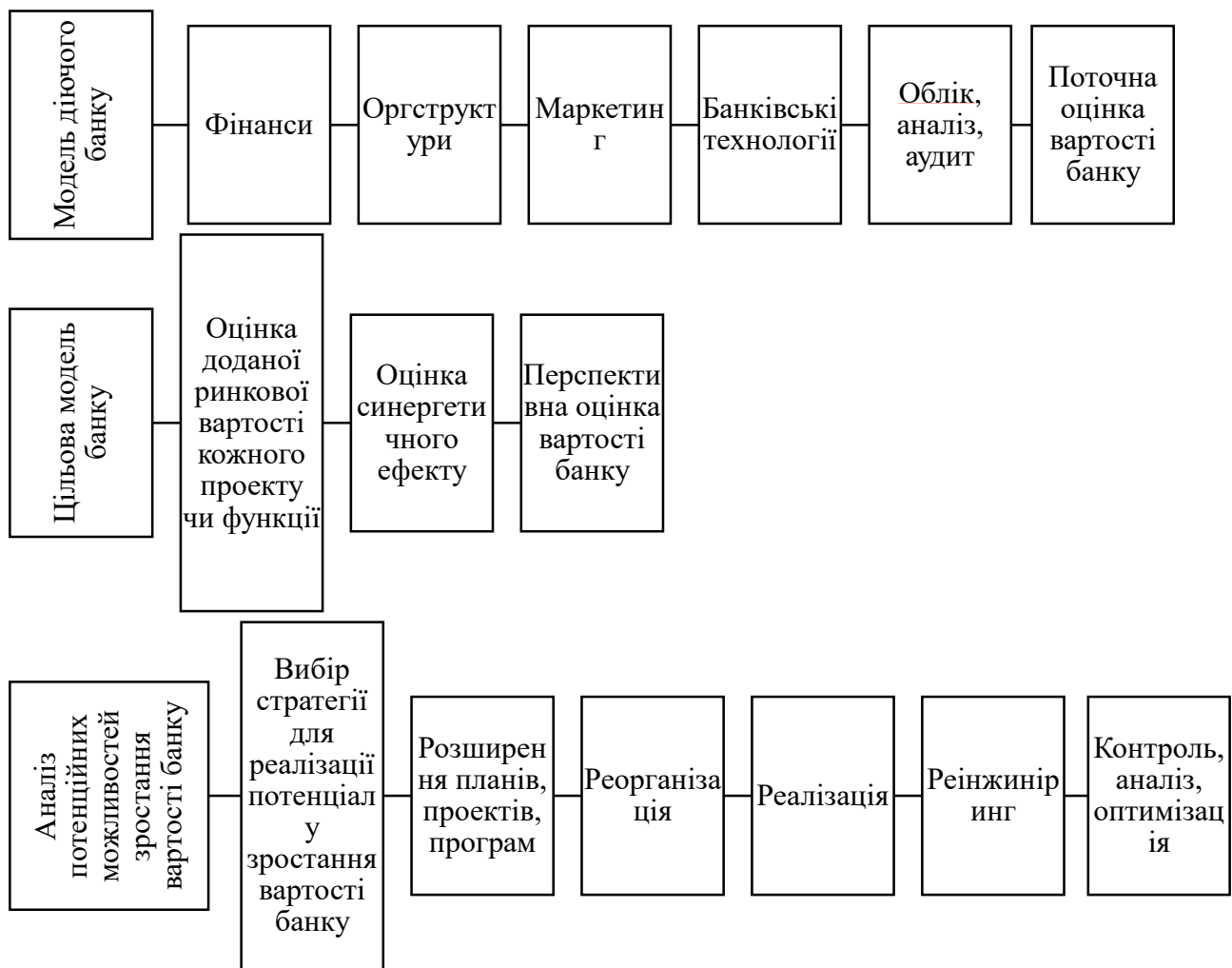
Для фінансових установ у цьому сенсі важливим чинником стало виникнення та бурхливий розвиток міжнародних фінансових ринків, зокрема формування Євроринку після Другої світової війни. На запровадження стратегічного управління в банківську сферу суттєвий вплив справили й такі процеси, як вихід банків на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



розвиток та проникнення в банківську сферу комп'ютерної техніки і систем зв'язку; значне зростання спектра пропонованих банківських продуктів та послуг, що було пов'язано з намаганням банків диверсифікувати свою діяльність.

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

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



**Рис. 2.6. Концептуальна схема процесу стратегічного управління банком**

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

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

На відміну від промислових підприємств, для яких, на думку вчених, найважливішою є маркетингова стратегія, для банківських установ пріоритетною є стратегія фінансова. З огляду на стратегічні цілі у сфері фінансової діяльності банку визначається спрямування інших функціональних стратегій. Розгляньмо зміст, параметри та основні етапи формування фінансової стратегії банку.

*Стратегічне управління фінансами комерційного банку* – це комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку, впливаючи на його фінансову структуру та фінансові потоки. Загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку. До конкретних фінансових стратегій належать такі як нарощування капітальної бази банку; розширення депозитної бази; кредитування; інвестування; стратегії розвитку інших фінансових операцій банку (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо). Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість. Загальна схема процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю банку дає уявлення про етапи, зміст і логічну послідовність управлінських функцій (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Процес стратегічного управління фінансовою діяльністю банку**

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

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

У результаті отримують описову модель об'єкта управління та зовнішнього середовища, в якому він функціонує. Але для формулювання чіткої

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

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

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

банку. Аналізуючи зовнішнє середовище, основною складовою якого для банку є фінансовий ринок, використовують традиційні методи аналізу – фундаментальний і технічний.

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

Фінансове планування спрямовується на перетворення цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів. Продуктами фінансового планування є побудова цільової фінансової моделі банку, визначення цільових значень параметрів системи (банку), обґрунтування прогнозних показників фінансових результатів, побудова прогнозного балансу, розроблення плану банківських операцій, бюджету банку та бюджетів структурних підрозділів, складання плану організаційних заходів та визначення відповідальних за їх виконання.

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

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

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

### **Контрольні запитання**

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

## **ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Ошибка! Источник ссылки не найден.. Ошибка! Источник ссылки не найден.**

3.2. Види планування банківської діяльності

3.3. Етапи та організація процесу планування

3.4. Фінансове планування в банку

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

### **3.1. Процес планування в банках**

Планування банківської діяльності – це процес визначення цілей на майбутнє та розробка шляхів їх досягнення. Планування слугує основою для розвитку внутрішньої системи банку з урахуванням впливу зовнішніх чинників і є однією з функцій банківського менеджменту. Планування потребує всеохоплюючого та інтегрованого оцінювання банківської діяльності – сильних і слабких сторін, організаційної та фінансової структури, фінансових результатів, кадрової політики, контрольних функцій банку.

У міжнародну банківську практику планування прийшло в 1960-ті роки. Основною причиною, що змусила банки звернутися до планування, було загострення конкуренції. Розробка планів, особливо стратегічних, розглядалась як один з дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів.

Загострення конкуренції зумовлювалося принциповими змінами, що сталися в цей період у фінансовому світі:

— вихід банків на міжнародну арену, що підняло конкуренцію на міжнародний рівень;

— виникнення нових фінансових ринків, які змінили характер фінансування банків та компаній;

— проникнення в банки комп'ютерної техніки, що допомогло розширити можливості діяльності та вдосконалити процес планування;



— перехід до методів диверсифікації продуктів та послуг, а отже, значне зростання пропозиції в банківському секторі;

— поява та активізація діяльності небанківських фінансових організацій – пенсійних, страхових, інвестиційних фондів, довірчих товариств, які почали здійснювати операції, раніше властиві лише банкам.

Майже сорокарічний досвід планування в міжнародній банківській практиці впевнено довів безумовну важливість і необхідність здійснення цієї функції менеджменту для успішної роботи банку. Численні дослідження свідчать про наявність сильної кореляції між плануванням і фінансовими результатами діяльності банку. Наприклад, результати довгострокового дослідження з вивчення корисності стратегічного планування – проект «Вплив ринкових стратегій на прибуток» – дозволили виявити 30 факторів, які цілком передбачувано впливають на прибутковість банку. Крім того, дослідження довели важливе значення планування не лише на рівні вищого керівництва банком, а й на рівні відділень та інших структурних підрозділів.

Хоча саме по собі планування не зможе забезпечити успіх банку, проте документально оформлений план приносить відчутну користь. Точне розуміння цілей банку допомагає вибрати найефективніші напрями діяльності, а формальне (задокументоване) планування значно зменшує ризик прийняття хибного рішення унаслідок недостовірності інформації про внутрішні та зовнішні чинники.

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

У процесі розробки плану діяльності банку вирішуються такі основні завдання:

- визначення перспективи та майбутнього профілю банку;
- визначення цільових рівнів прибутковості банку;
- визначення та характеристика сегментів ринку, що їх має намір обслуговувати банк;
- визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей, таких як матеріальні, фінансові та трудові ресурси;
- розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк зможе стримати бажані результати;
- створення ефективних систем контролю за виконанням планів.

Розробка обґрунтованого плану діяльності банку базується на результатах докладного аналізу фактичного становища банку та прогнозування майбутніх форм діяльності. Аналіз з позицій сьогодення та майбутнього стосується таких основних сфер управління банківською діяльністю:

- управління джерелами фінансування – методи та форми залучення депозитів; нарощування капіталу; розвиток нових видів банківських послуг і продуктів; пошук надійних джерел запозичення коштів;
- управління прибутковістю банку – ефективність операційної діяльності; рівень інформаційних технологій; фінансові результати діяльності банку в цілому та окремих його підрозділів і працівників;
- управління ризиком активних операцій банку – кредитних, інвестиційних, позабалансових;
- управління комісійними операціями – рівень операційного обслуговування; консалтинг; технічні послуги; довірчі операції клієнтів;
- розвиток контрольних функцій – системи внутрішнього аудиту; системи управління інформацією; організація систем контролю за ризиком кредитного й інвестиційного портфелів;

— управління персоналом банку – підготовка кадрів; розробка систем набору, утримання та заохочування працівників; удосконалення організаційної структури банку.

Планування – це багатоступенева й розгалужена діяльність, яка охоплює всі аспекти організаційного та фінансового управління банком у контексті впливу зовнішнього середовища. Тому у процесі розробки ефективного плану слід враховувати не лише внутрішні особливості банківської установи, а й зовнішні чинники.

Зовнішнє середовище, в якому змушений працювати банк, неоднорідне, і тому його оцінюють з погляду можливостей впливу з боку банку.

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

— політико-правова сфера – регулюючі процедури, податкова система, система пільг тощо;

— вимоги центрального банку, сформовані у вигляді обов'язкових економічних нормативів;

— коливання ділової активності в країні та кон'юнктура ринків;

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

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

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

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

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

В загальному випадку план діяльності банку має охоплювати такі аспекти:

- 1) докладне відображення завдань, що постають перед банком;
- 2) характеристика банківської установи – її цілі, задачі, стан зовнішнього середовища та можливість впливу на зовнішні чинники;
- 3) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримання результатів;
- 4) визначення конкретних значень фінансових показників діяльності банку й опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів;
- 5) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних, а також сфер підвищеного ризику;
- 6) чіткий опис ролі та місця банку в майбутньому; розроблення заходів, необхідних для підтримання його платоспроможності, надійності та конкурентоздатності.

Розробка планів здійснюється як на рівні банку, так і на рівні окремих його підрозділів, філій і відділень. Такі плани різняться між собою за змістом, формою подання, постановкою завдань, рівнем деталізації та методами реалізації.

Якість плану оцінюється з огляду на відповідність вимогам до науково обґрунтованого та документально зафіксованого плану:

- відповідність обраній стратегії банку;
- об'єктивна оцінка ситуації, що склалася;
- узгодження з можливостями та наявними ресурсами;
- відповідність стилю керівництва банком;
- внутрішня сумісність усіх планів;
- реальність;
- розгорнутий опис заходів і строків їх виконання;
- опис очікуваних результатів;
- наявність великого обсягу фактичного матеріалу, розрахунків, прогнозів.

У процесі реалізації процесу планування можливе розроблення коригуючих заходів, які дозволяють змістити акценти з діяльності банку як такої на результати цієї діяльності.

### 3.2. Види планування банківської діяльності

Планування охоплює всі аспекти діяльності банку і в процесі реалізації цієї функції менеджменту використовуються різні види планів. Залежно від мети та рівня розроблення плану виокремлюють такі *види планування*:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне.

**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. 3.1). 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.



**Рис. 3.1. Процес стратегічного управління банком**

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 визначаються у вигляді стратегії. Наслідком турбулентності ринкових умов, що обумовлює постійне удосконалення фінансових інструментів, загострення конкуренції є перетворення стратегічного планування на обов'язкову складову ефективного управління банком.

**Тактичне планування** зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають середньо- та короткостроковий характер. У тактичному плані вказують способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності (фінанси, організація, кадри, маркетинг і т. п.).

Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати. Впровадження нових програм і проектів, розроблення нових видів послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філій, вихід на нові ринки – усі ці завдання потребують докладного тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні строки та виконавців. Тактичний план може використовуватись як на рівні окремих підрозділів, відділень, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

**Оперативне планування** спрямовано на вирішення конкретних питань діяльності банку в короткостроковому періоді. Метою оперативного планування є забезпечення безперервної, ритмічної, збалансованої роботи банку як у часовому розрізі (по днях, тижнях, місяцях), так і в розрізі його структурних підрозділів. Оперативні плани розробляються на основі стратегічного і тактичного планів діяльності банку та залежать від прийнятої стратегії управління, структури потенціалу, системи управління.

Максимальна тривалість часового горизонту для оперативного планування обмежується одним роком. Такі плани також складаються на півріччя, квартал,



місяць, декаду. Оперативні плани мають високий ступінь деталізації планових показників, перелік яких залежить від часових меж його реалізації. Оперативний план у межах місяця більш деталізований та конкретизований, для триваліших періодів можуть використовуватися укрупнені показники.

Оперативне планування – одна з функцій оперативного управління банком. Оперативне управління передбачає безперервне вивчення об'єкта в момент впливу на нього і спрямовано на реалізацію функції моніторингу для ефективного здійснення управлінського процесу. За змістом цей вид управлінської діяльності є комплексним, суцільним, триває постійно, спирається на результати оперативного аналізу.

Виокремлення об'єктів оперативного управління в банку тісно пов'язане зі структурою динамічного банківського балансу, який відображає фінансовий і майновий стан банку. Оскільки в кожному банку щоденне складання балансу обов'язкове, то оперативна управлінська діяльність і полягає передусім в управлінні окремими банківськими операціями та балансом у цілому. Тож об'єктами оперативного планування в банку можуть бути: фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція банку та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція тощо. Розробка оперативних планів та постійний контроль за їх виконанням дозволяє менеджменту банку ефективніше реалізувати функцію оперативного управління.

Залежно від *тривалості періоду планування* виокремлюють такі його види:

- довгострокове;
- середньострокове;
- короткострокове.

Кожен з цих видів планування призначено для розроблення планів діяльності банку на чітко визначений часовий період. Так, для довгострокового плану період планування становить 5–15 років, для середньострокового – від двох до п'яти років, а для короткострокового – до одного року.

Ця система планування передбачає розроблення підпорядкованих у часі та взаємно узгоджених планів діяльності і націлена на поліпшення показників роботи банку. Тож у різних видах планів спираються на однакові показники, диференційовано встановлюючи їх цільові значення залежно від тривалості періоду планування. У такому разі кожен з планів включає узгоджені між собою конкретні цільові значення показників, які узагальнено характеризують діяльність банку. У банківській справі – це показники прибутковості капіталу (*ROE*), прибутковості активів (*ROA*), прибутку на одну акцію, мультиплікатор капіталу тощо. Використання цих показників у процесі планування дозволяє банку орієнтуватися на ринкову оцінку власного капіталу та досягти конкурентного рівня прибутковості. Розробка таких планів ґрунтується на аналізі внутрішніх можливостей та резервів банку.

**Довгостроковий план** передбачає формування перспективних цілей банку та прийняття рішень на основі довгострокових прогнозів. На відміну від стратегічного плану, де формулюються загальні цілі розвитку установи, у довгостроковому плані фіксуються цільові значення конкретних показників діяльності банку. Довгострокові плани можуть також розроблятися у формі інвестиційних проектів, програм інноваційного та науково-технічного розвитку.

**Середньострокове планування** за змістом і формою близьке до довгострокового, а основною відмінною рисою є тривалість періоду планування. В сучасних умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища різниця між довгостроковим і середньостроковим плануванням нівелюється і для більшості українських банків плановий горизонт не перевищує п'ять років.

**Короткострокове планування** дозволяє узгодити всі напрями діяльності банку (кредитування, інвестування, формування ресурсної бази тощо) та всіх його структурних підрозділів (філій, управлінь, відділень, відділів) на поточний фінансовий рік. Короткострокове планування реалізується у формі оперативних планів та бюджетів. У короткостроковому аспекті на чільне місце висувуються облікові показники діяльності. Найуживанішими плановими показниками є

процентний прибуток (різниця між процентними доходами і процентними витратами банку), чиста процентна маржа, спред.

Одним із видів планування в банку є складання індивідуальних планів працівників банку. Індивідуальний план виконує кілька важливих функцій. По-перше, за допомогою плану перед працівником ставляться конкретні завдання, шляхи їх досягнення та терміни виконання. Це дає змогу бачити перспективу й слугує стимулом для поліпшення роботи кожного фахівця банку. Подруге, індивідуальний план дозволяє керівникові ефективніше організувати роботу колективу й контролювати виконання обов'язків кожним працівником. По-третє, успішне виконання індивідуального плану є підставою для матеріального заохочення фахівців та розвитку їхньої кар'єри.

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

### **3.3. Етапи та організація процесу планування**

Процес планування складається з декількох етапів.

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

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

3. Прийняття рішення та формулювання програми дій: установлення конкретних кількісних показників – доходи, витрати, обсяг кредитів, збитки за кредитами, структура активних операцій, структура депозитної бази тощо;

конкретизація шляхів їх досягнення; перелік необхідних заходів; прийняття рішень щодо придбання та використання ресурсів, розширення чи зміни організаційної структури банку; кадрове забезпечення.

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

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

6. Контроль за виконанням планів: аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності планів; перевірка додержання строків виконання; у разі виявлення значних розбіжностей – аналіз причин та розроблення коригуючих заходів; забезпечення керівництва банку інформацією про хід виконання плану й здобуті результати.

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

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

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

Функції керівництва банку в процесі планування зводяться до визначення пріоритетів розвитку, затвердження планів і контролю за їх виконанням. Ефект від впровадження системи банківського планування буде тільки тоді, коли вище керівництво банку розглядатиме її як необхідний елемент своєї політики.

У практиці роботи вітчизняних банків планування ще не набуло обов'язковості, хоча окремі банки останнім часом активно використовують цей механізм у своїй діяльності. Причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру повільного впровадження планування в роботу банків кілька. Достатньо високі доходи від банківської діяльності порівняно з міжнародним рівнем давали змогу українським банкам успішно функціонувати і без застосування складних методів управління, зокрема й планування. Сучасному етапові розвитку притаманне загальне зниження дохідності банківських операцій, загострення конкуренції на внутрішньому ринку, що спонукає банки до пошуку нових джерел одержання прибутку. Суттєву допомогу в цьому може надати запровадження системи планування.

Минуле десятиріччя характеризувалось низкою економічних потрясінь, що відбувалися в Україні: гіперінфляція, спад виробництва, криза неплатежів, розрив економічних зв'язків, кризовий стан економіки в цілому. Звичайно, створення довгострокових планів за таких умов стає проблематичним, оскільки план будується на прогнозі, зробити який у такій ситуації неможливо.

Однією з причин повільного впровадження механізмів планування у вітчизняну практику є те, що система планування взагалі і стратегічний план зокрема не можуть бути скопійовані. Будь - який банк має індивідуальні особливості, пов'язані з організаційною структурою, системою цінностей,

внутрішньою культурою, кадровим складом, обраною системою та методами керівництва. Усі ці чинники потребують адаптації системи планування до конкретних умов. Проблема ускладнюється браком досвіду стратегічного менеджменту в банківській сфері та відповідно підготовлених фахівців. Негативний вплив на процес упровадження планування в роботу банків справляє заформалізований підхід до розроблення планів, що панував за радянських часів, коли виконання плану перетворювалося на основну мету діяльності організації.

Проте банки, які за таких складних умов зважаться на впровадження системи планування в щоденну діяльність, матимуть безперечні переваги, оскільки першими освоюють техніку розроблення, коригування та виконання планів. Це дасть їм змогу зайняти достатньо міцні позиції щодо своїх конкурентів. Своєчасне усвідомлення необхідності планування дозволяє зробити процес упровадження безболісним і провести його з найменшими витратами коштів і часу. Проблеми раціональної організації системи планування в банку рано чи пізно постануть перед менеджментом кожного банку, тому доцільно зробити це якомога швидше, не чекаючи негативних проявів, зумовлених браком чітко налагодженої системи. Якщо західні банкіри вчилися планувати у промисловців, то завдання вітчизняних менеджерів у цьому сенсі полегшується – вони мають змогу скористатися уже набутим у світі значним досвідом банківського планування.

### **3.4. Фінансове планування в банку**

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 прогнозного 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. 3.2).



**Рис. 3.2. Процес управління фінансовою діяльністю банку**

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 тощо. 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 формулюються у вигляді конкретних числових значень фінансових показників.



*Інструментом реалізації фінансової стратегії банку служать бюджети* – плани проведення банківських операцій (за обсягами, тривалістю, структурою) з урахуванням майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його окремих структурних підрозділів. Бюджети формуються з огляду на фактичні значення фінансових показників з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання банку у фінансовій сфері.

У процесі створення бюджетів загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку. До конкретних фінансових стратегій належать такі:

- нарощування капітальної бази банку;
- розширення депозитної бази;
- кредитування;
- інвестування;
- стратегії розвитку інших (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо) фінансових операцій банку.

Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість, яка відображається у структуруванні бюджетів. Періодичний контроль за виконанням бюджетів дає можливість виявити відхилення від запланованого сценарію та коригувати план або стратегію діяльності банку.

Створення фінансових планів відбувається як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів, тому окремі плани мають бути узгоджені. Процес узгодження бюджетів може здійснюватися двома основними методами: згори вниз і знизу вгору. У першому варіанті менеджмент банку формулює завдання та визначає планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів, у свою чергу, розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які подаються на розгляд менеджментові банку й узгоджуються. Такий підхід ефективний, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та на жорстку конкуренцію.

У разі, коли бюджети узгоджуються знизу вгору, кожний підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи з власних можливостей і потреб, надає перелік необхідних для виконання ресурсів. Такі бюджети подаються підрозділами для перегляду й обговорення на рівні керівництва банку. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між менеджментом банку та лінійними керівниками підрозділів. Здебільшого цей процес має ітеративний характер, коли плани декілька разів уточнюються, коригуються, узгоджуються. Розроблення фінансових планів методом знизу вгору є демократичнішим порівняно з першим варіантом і забезпечує широке залучення фахівців банку до процесу планування кінцевих результатів діяльності.

Одним із прийомів, що забезпечує узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку та дозволяє визначити цільові рівні прибутковості, є методика декомпозиційного аналізу власного капіталу (модель Дюпона). Цей підхід досить універсальний і застосовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами, що дозволяє керівництву банку оцінювати діяльність кредитної установи за тими самими критеріями, за якими її оцінюють зовнішні аналітики. Тому декомпозиційний аналіз власного капіталу має важливе значення саме для стратегічного управління фінансами банку.

Методика декомпозиційного аналізу дозволяє дослідити залежність між показниками прибутковості і ризику банку та виявити вплив окремих чинників на результати його діяльності.

У методиці декомпозиційного аналізу прибутковість банку оцінюється показниками *ROE* (прибутковість капіталу) та *ROA* (прибутковість активів), а показником ризику банку служить мультиплікатор капіталу.

Показник мультиплікатора капіталу (*МК*) – це відношення середніх активів (*A*) до власного капіталу банку (*K*):

$$МК = \frac{A}{K} \quad (3.1)$$

Що вищим є значення мультиплікатора капіталу, то вищим буде й ризик. Спираючись на формули розрахунку показників  $ROA$  та  $ROE$  (3.2 і 3.3.):

$$ROA = \frac{NP}{A} \cdot 100 \quad (3.2)$$

$$ROA = \frac{NP}{k} \cdot 100 \quad (3.3)$$

та скориставшись прийомом розширення факторної моделі, отримують фундаментальну залежність між прибутком і ризиком. Отже:

$$\frac{NP}{K} = \frac{NP}{K} \cdot \frac{A}{A} \quad (3.4)$$

після перегрупування:

$$\frac{NP}{K} = \frac{NP}{A} \cdot \frac{A}{K} \quad (3.5)$$

або

$$ROE = ROA \cdot \frac{A}{K} \quad (3.6)$$

Таким чином, залежність між прибутком і ризиком описується моделлю:

$$ROE = ROA \cdot MK \quad (3.7)$$

Ця формула вказує на взаємозв'язок прибутку із джерелами формування банківських ресурсів, а точніше – зі співвідношенням власних та залучених коштів. Що вищий прибуток, то ризикованішою має бути структура банківського балансу за інших однакових умов.

Якщо ефективність роботи банку знижується, то для забезпечення бажаного рівня прибутковості капіталу необхідно погодитись на вищий ризик – збільшити відношення активів до капіталу. Це означає, що навіть банк із невисоким показником прибутковості активів може досягти відносно високого рівня прибутковості капіталу за рахунок максимально можливого використання боргових зобов'язань.

На наступному етапі проводять поглиблений аналіз (власне аналіз Дюпона), розклавши прибутковість активів ( $ROA$ ) на показник чистої маржі прибутку та коефіцієнт дохідності (або використання) активів. Чиста маржа прибутку ( $NPM$ ) є відношенням чистого прибутку до валових доходів банку.

Коефіцієнт доходності активів ( $EA$ ) розраховується як відношення валових доходів до сумарних активів банку. Тоді отримуємо залежність:

$$ROA = \frac{NP}{E} \cdot \frac{E}{A} \quad (3.8)$$

Або

$$ROA = NPM \cdot EA \quad (3.9)$$

Підставивши (3.9) у формулу (3.7), дістанемо модель:

$$ROE = NPM \cdot EA \cdot MK \quad (3.9)$$

або

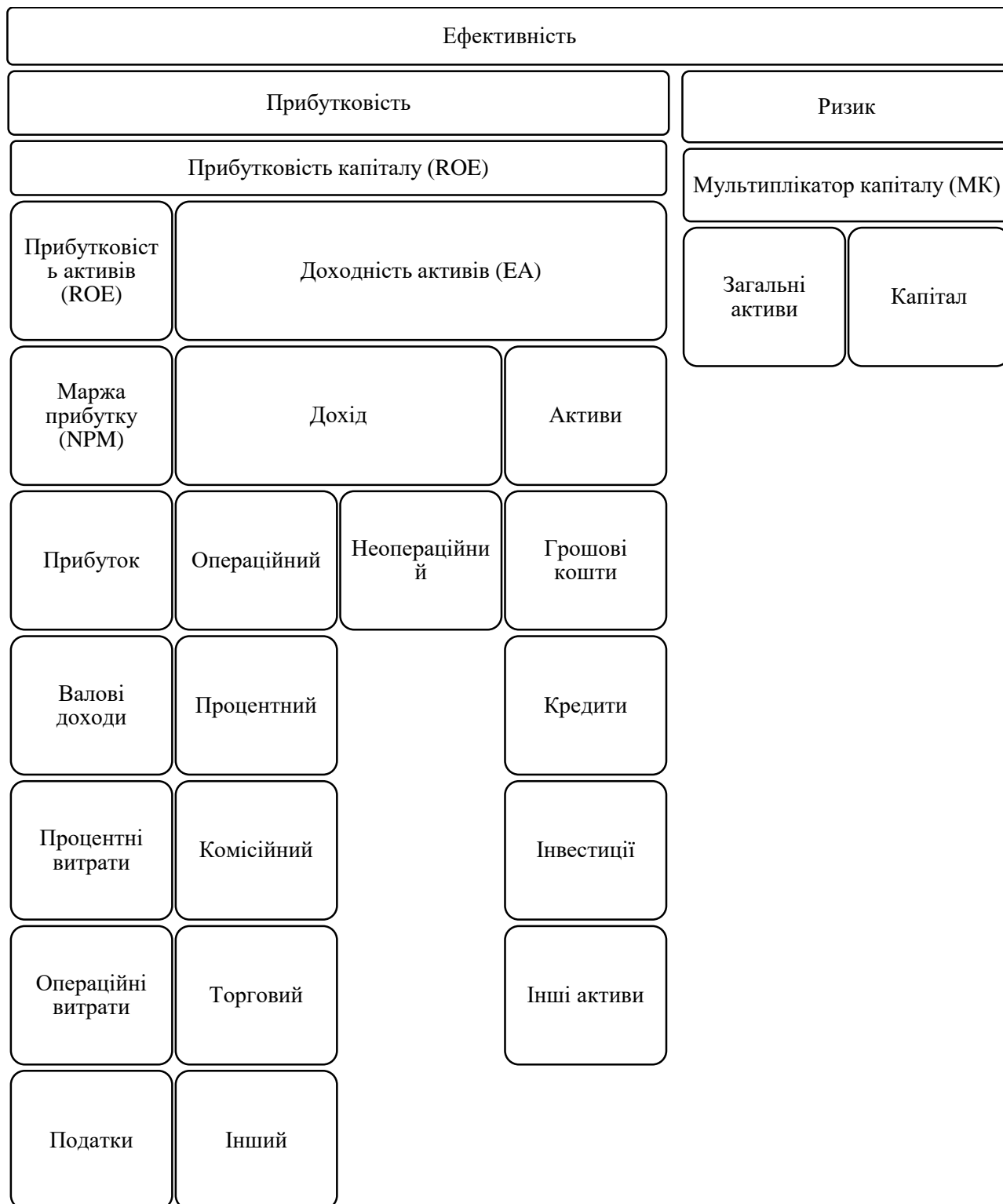
$$ROA = \frac{NP}{E} \cdot \frac{E}{A} \cdot \frac{A}{K} \quad (3.8)$$

На завершальному етапі аналізують чинники формування маржи прибутку та доходності активів (рис. 3.3.). До них належать валові доходи, операційні витрати та структура активів банку. Мета такого аналізу полягає у виявленні причин неефективної роботи банку та пошуку резервів підвищення чистого прибутку. Чистий прибуток банку розкладається на доходи та витрати. Надалі вивчається динаміка різних складових доходів (процентних, комісійних, торгових, інших) і витрат банку (процентних, операційних, податкових платежів). Для досягнення порівнянності даних за різні періоди й аналогічних показників діяльності інших банків використовують відносні показники, такі як структура, темпи приросту тощо. У такий спосіб банк дістає відповідь на останнє запитання стратегічного управління: як досягти бажаного фінансового стану та реалізувати намічені цілі.

Схематично логічно-структурну модель декомпозиційного аналізу власного капіталу комерційного банку, орієнтовану на загальнозживані у вітчизняній практиці підходи до групування банківських доходів і витрат, показано на рис. 3.3.

Для проведення аналізу необхідно сформувати інформаційну базу, яка складається з чотирьох груп показників банківської діяльності: чистий прибуток; валовий дохід; середні активи; власний капітал. Перші дві групи показників

характеризують потік грошових коштів за певний період і визначаються за звітністю про прибутки та збитки.



**Рис. 3.3. Логічно-структурна схема декомпозиційного аналізу власного капіталу банку**

Інші дві групи показників визначаються за залишками коштів на відповідних статтях балансу, складеного на конкретну дату. Для того, щоб ці

групи показників були порівнянними, активи і капітал розраховують як середню арифметичну залишків на початок і кінець періоду.

Можливості застосування методики декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу в процесі формування фінансового плану банку розглянемо на прикладі.

### *Приклад 3.1*

Перед менеджментом банку поставлено завдання підвищити рівень прибутковості капіталу до 16 %. Визначити цільові значення фінансових показників за допомогою декомпозиційного аналізу капіталу на основі наведених даних (табл. 3.1).

### **3.1. Вихідні дані для декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу банку, тис. грн**

| Показник                 | Період 1 | Період 2 | Відхилення | Темп приросту, % |
|--------------------------|----------|----------|------------|------------------|
| Середній власний капітал | 13 905   | 20 975   | 7 070      | 50,85            |
| Середні сумарні активи   | 59 979   | 77 359   | 17 380     | 28,98            |
| Чистий прибуток          | 4088     | 1543     | - 2 545    | - 62,26          |
| Валові доходи            | 14 039   | 9985     | - 4 054    | - 28,88          |

### ***Розв'язання***

Як свідчать наведені дані (табл. 3.1), чистий прибуток банку знизився на 62,26 %. Отже, банк не лише не забезпечив приросту прибутку, адекватного темпам зростання активів і капіталу, а й не отримав чистого прибутку на рівні попереднього періоду.

Обчислимо значення показників прибутковості та мультиплікатора капіталу банку (табл. 3.2).

### **3.2. Декомпозиційний аналіз прибутковості капіталу банку**

| Показник                       | Період 1 | Період 2 | Відхилення |
|--------------------------------|----------|----------|------------|
| Маржа прибутку, %              | 29,12    | 15,45    | - 13,67    |
| Дохідність активів, %          | 23,4     | 12,9     | - 10,5     |
| Мультиплікатор капіталу, разів | 4,3      | 2,46     | - 1,84     |
| Прибутковість капіталу, %      | 29,4     | 7,35     | - 22,05    |
| Прибутковість активів, %       | 6,8      | 1,99     | - 4,81     |

Динаміка відносних показників, які характеризують прибутковість банку, свідчить, що всі вони протягом періоду, що аналізується, знизилися (табл. 2).

При цьому позитивно слід оцінити лише зниження мультиплікатора капіталу, оскільки це означає зменшення загального ризику банку.

Така оцінка, проте, не є однозначною, адже тенденція до зниження мультиплікатора капіталу означає, що банк не використовує повною мірою можливості із залучення коштів і розширення своєї ресурсної бази. Очевидно, що банк наближається до нижньої межі діапазону зміни мультиплікатора капіталу – одиниці (всі активи фінансуються лише за рахунок власного капіталу), тоді як максимально можливе значення становить 12,5 (величина, обернена до нормативу адекватності регулятивного капіталу (H2), мінімальне значення якого становить 8 %, та розрахована за умови, що всі активи мають коефіцієнт ризику 100 %).

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

Порівняємо показники прибутковості банку зі середніми значеннями по відповідній групі (за величиною активів банк належить до групи середніх) банків (табл. 3.3).

### **3.3. Порівняльний аналіз показників прибутковості капіталу, активів та мультиплікатора капіталу**

| Показник                              | Група банків | Банк | Відхилення |
|---------------------------------------|--------------|------|------------|
| Прибутковість капіталу, %             | 3,47         | 7,35 | 3,88       |
| Прибутковість активів, %              | 1,32         | 1,99 | 0,67       |
| Мультиплікатор капіталу, <i>разів</i> | 2,63         | 2,46 | - 0,17     |

Результати порівняльного аналізу свідчать, що в цілому банк має ліпші показники прибутковості й ризику, ніж середні значення по банківській системі та по відповідній групі банків. Зокрема, прибутковість капіталу перевищує середньогрупове значення в 2,1 разу, прибутковість активів – в 1,5 разу, тоді як ризик банку, відображений в показнику мультиплікатора капіталу, нижчий. А тому зниження значень показників прибутковості банку проти попереднього періоду слід визнати певною мірою закономірним явищем, яке відображає проблеми розвитку банківської системи в цілому.

Якщо порівняти показники ROA і ROE банку з орієнтовними значеннями, уживаними в міжнародній банківській практиці, то можна дійти висновку, що прибутковість активів банку є цілком задовільною (1,99 % проти 1,5 % в міжнародній практиці) і вочевидь у попередній період вона була завищеною. Прибутковість капіталу (7,35 %), навпаки, більш ніж удвічі нижча за середній рівень (16–18 % в міжнародній практиці).

Отже, підвищення середнього рівня прибутковості власного капіталу слід визнати стратегічною метою діяльності банку у сфері фінансів. З огляду на досягнення цієї мети формується фінансовий план діяльності банку.

Якщо вирішено підвищити прибутковість капіталу банку до 16 %, то за існуючої структури (мультиплікатор капіталу – 2,46) слід забезпечити прибутковість активів на рівні 6,5 %:

$$\begin{aligned} ROA &= ROE : MK, \\ ROA &= 16 : 2,46 = 6,5(\%). \end{aligned}$$

Це потребуватиме від банку майже повного відновлення рівня прибутковості активів попереднього періоду, що за існуючих в країні реалій видається досить проблематичним. Тому банку слід ширше використовувати залучені кошти, змінюючи в такий спосіб структуру ресурсної бази. Зокрема, якщо банк збільшить обсяг зобов'язань і показник мультиплікатора капіталу зросте хоча б до середнього рівня по банківській системі в цілому (за період, що аналізується,  $MK = 5,09$  разів), то для досягнення цільового рівня прибутковості капіталу (16 %), прибутковість активів банку має становити 3,14 %:



$$ROA = 16 : 5,09 = 3,14.$$

У тому разі, коли показник *ROA* залишається сталим (1,99 %), структура пасивів банку має стати ризикованішою, а мультиплікатор капіталу – досягти значення 8,04 (разу):

$$MK = 16 : 1,99 = 8,04.$$

Це означає, що на кожну гривню власного капіталу банк має залучити понад 7 грн на ринку.

Такий аналіз дає змогу банку сформувати альтернативні варіанти досягнення стратегічної мети, які деталізуються та обґрунтовуються в процесі дальших досліджень.

На наступному етапі розраховують абсолютну величину чистого прибутку, доходів і витрат банку (в грошовому вираженні), після чого переходять до формування фінансового плану, визначаючи напрями, обсяги й структуру банківських портфелів.

Так, якщо банк вирішує стабілізувати показник *ROA* на рівні 1,99 %, то для досягнення цільового значення прибутковості капіталу (16 %) середні активи банку мають становити 168 643 тис. грн:

$$A = 16 : 1,99 \times 20\,975 = 168\,643.$$

Планова величина чистого прибутку має дорівнювати 3356 тис. грн:

$$NP = 168\,643 \times 1,99 : 100 = 3356.$$

Аналіз складових чистого прибутку банку виявляє перспективні напрями та резерви підвищення прибутковості. У процесі аналізу вивчається динаміка окремих статей доходів (табл. 3.4 і витрат (табл. 3.5)).

#### 3.4. Аналіз структури та динаміки доходів банку

| Доходи          | Період 1      |              | Період 2      |              | Відхилення    |              | Темп приросту, % |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------------|
|                 | Сума, млн грн | Структура, % | Сума, млн грн | Структура, % | Сума, млн грн | Структура, % |                  |
| Процентні       | 12 948        | 92,23        | 8810          | 88,23        | - 4138        | - 4,00       | - 31,96          |
| Комісійні       | 720           | 5,13         | 1017          | 10,19        | 297           | 5,06         | 41,25            |
| Торговельні     | 345           | 2,46         | 74            | 0,74         | - 271         | - 1,72       | - 78,55          |
| Інші операційні | 26            | 0,19         | 84            | 0,84         | 58            | 0,66         | 223,08           |
| <b>Разом</b>    | <b>14 039</b> | <b>100</b>   | <b>9985</b>   | <b>100</b>   | <b>- 4054</b> | –            | <b>- 28,88</b>   |

### 3.5. Аналіз структури та динаміки витрат банку

| Витрати                                 | Період 1       |              | Період 2       |              | Відхилення     |              | Темп приросту, % |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------------|
|   | Сума, тис. грн | Структура, % | Сума, тис. грн | Структура, % | Сума, тис. грн | Структура, % |                  |
| Процентні                               | 4661           | 36,84        | 3600           | 42,64        | - 1061         | - 4,20       | - 22,76          |
| Комісійні                               | 191            | 1,92         | 49             | 0,58         | - 142          | - 1,34       | - 74,31          |
| Інші банківські операційні              | 1460           | 14,67        | 1477           | 17,50        | 17             | 2,82         | 1,16             |
| Інші небанківські операційні            | 609            | 6,12         | 1312           | 15,54        | 703            | 9,42         | 115,44           |
| Відрахування у резерви, списання боргів | 323            | 3,25         | 219            | 2,54         | - 104          | - 0,65       | - 32,20          |
| Податок на прибуток                     | 2707           | 27,20        | 1785           | 21,14        | 0922           | - 6,06       | - 34,06          |
| <b>Разом</b>                            | <b>9951</b>    | <b>100</b>   | <b>8442</b>    | <b>100</b>   | <b>- 1509</b>  | <b>-</b>     | <b>- 46,77</b>   |

Наведені дані свідчать, що доходи банку протягом періоду знизилися на 28,9 %, зокрема процентні – майже на 32 %. Підвищення комісійних доходів було майже нівельовано зниженням торговельних, а збільшення інших операційних доходів на 223 % не дало відчутного приросту в грошовому вираженні (58 тис. грн).

Динаміка та структура статей витрат банку (табл. 3.5) показує, що вони (витрати) впродовж аналізованого періоду теж знизилися, але нижчими темпами, ніж доходи.

Збільшення процентних і торговельних доходів банку та можливе зменшення інших небанківських операційних витрат, які зросли протягом періоду на 115 %, дадуть змогу банку підвищити чистий прибуток. Розрахувавши абсолютну величину процентних та інших доходів, менеджмент банку може точніше планувати проведення тих чи інших активних операцій, обґрунтовано змінювати структуру активів та ефективніше організувати роботу структурних підрозділів.

Результати аналізу динаміки та структури основних фінансових показників діяльності банку є стратегічними орієнтирами для формування фінансового плану. Структурний аналіз прибутковості банку уможливорює виявлення причин ускладнень у сфері банківських доходів та тих проблемних аспектів діяльності, які потребують підвищеної уваги. За результатами аналізу обґрунтовуються

цільові значення фінансових показників на певний період, розробляються конкретні фінансові стратегії щодо окремих банківських операцій та формується фінансовий план банку.

Отже, метод декомпозиційного аналізу забезпечує оцінювання становища конкретного банку на ринку, визначення фінансових орієнтирів у процесі планування і є ефективним інструментом стратегічного управління фінансами банку. В умовах вітчизняного ринку цей підхід залишається найбільш прийнятним і доступним прийомом у процесі планування, оскільки забезпечує порівнюваність результуючих показників діяльності як окремих банків, так і банківської системи в цілому. Це особливо важливо з огляду на обмеженість застосування інших загальноприйнятих в міжнародній практиці методів прогнозування й аналізу.

Для аналізу зовнішнього середовища, основною складовою якого для банку є фінансовий ринок, використовують традиційні методи аналізу – фундаментальний і технічний. Прогнози динаміки ринкових параметрів будують, як правило, за кількома сценаріями: базовим, песимістичним (параметри ринку змінюються в несприятливому напрямі) та оптимістичним (параметри ринку змінюються сприятливіше, ніж очікувалося). Аналіз взаємовпливу показників, які характеризують власні фінансові позиції банку й очікуваний стан фінансового ринку, служить базою для прогнозування та визначення стратегічних альтернатив управління фінансовими потоками банку. Надалі з множини стратегічних альтернатив вибирають таку фінансову стратегію, яка відповідає місії та цілям банку, й розробляють фінансовий план реалізації вибраної стратегії.

Способи підвищення доходів банку обґрунтовуються в процесі фінансового планування, результати якого подаються у формі комплексного фінансового плану (табл. 3.6).

Результати виконання фінансового плану банку контролюються на підставі звітів про числові значення показників за конкретний період. Перевірка

виконання фінансових планів і бюджетів у кінці звітної періоду є обов'язковою, адже без цього їх створення втрачає сенс.

### 3.6. Комплексний фінансовий план діяльності банку (загальна форма)

| Стратегічні цілі   | Показник   | Цільове значення   | Заходи, строки, відповідальність |
|--|--|--|----------------------------------|
| Підвищення ринкової вартості акцій банку                       | прибуток на акцію  | збільшення на грн  |                                  |
| Досягнення прибутковості вище середньої по банківській системі | <i>ROE</i><br><i>ROA</i>   | не менше %<br>не менше %   |                                  |
| Збільшення обсягів основних банківських операцій               | <i>приріст обсягів операцій:</i><br>кредитних,<br>з цінними паперами,<br>інвестиційних,<br>розрахунково-касових,<br>валютних   | збільшення на%<br>збільшення на%<br>збільшення на%<br>збільшення на%<br>збільшення на% |                                  |
| Збільшення обсягів інших банківських операцій                  | <i>приріст обсягів операцій</i><br>лізингових,<br>факторингових,<br>форфейтингових,<br>з дорогоцінними металами  | збільшення на%<br>збільшення на%<br>збільшення на%<br>збільшення на%                   |                                  |
| Оптимізація дотримання обов'язкових нормативів                 | нормативи Н1–Н13   | без відхилень<br>(перевищення нормативних значень не більше ніж на ___ %)              |                                  |
| Стратегічний контроль за рівнем ризиків                        | мультиплікатор капіталу відношення резерву під кредитні ризики до обсягу кредитного портфеля<br>відношення резерву під знецінення цінних паперів до обсягу портфелю цінних паперів | не вище(разів)<br><br>не вище%<br><br>не вище%   |                                  |
| Розширення клієнтської бази                                    | кількість нових клієнтів   | залучення не менше нових клієнтів  |                                  |
| Розширення банківських продуктів та послуг                     | кількість нових послуг...<br>частка обсягів нових продуктів та послуг.   | не менше шт.<br>не менше %   |                                  |
| Вплив на споживчий попит                                       | кількість наданих консультаційних та інформаційних послуг  | збільшення на шт.  |                                  |

За результатами аналізу перевіряється правильність установлених причинно-наслідкових зв'язків між системою стратегічних цілей, оцінюється

ефективність виконання запланованих заходів, виявляються причини відхилень, можливі суперечності, формуються найефективніші зв'язки та заходи на наступний період. За зміни зовнішніх умов у процесі реалізації фінансовий план може коригуватися.

### **Контрольні запитання**

1. Які причини змусили міжнародні банки звернутися до планування?
2. Які тенденції характерні для розвитку сучасних фінансових ринків?
3. Яким вимогам має відповідати науково обґрунтований план?
4. У чому полягає сутність стратегічного планування у банку?
5. У чому полягає мета оперативного планування у банку?
6. З яких елементів складається SWOT-аналіз?
7. Які види планування виокремлюють за ознакою тривалості періоду планування?
8. Чим відрізняються стратегічне та довгострокове планування?
9. Які етапи включає процес планування в банку?
10. Які методи узгодження фінансових планів може використати менеджмент банку?
11. Залежність між якими фінансовими показниками діяльності банку досліджується за допомогою методики декомпозиційного аналізу капіталу?
12. Що характеризує показник мультиплікатора капіталу?

## **ТЕМА 4 . ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ**

- 4.1. Характеристика органів управління банком
- 4.2. Формування організаційної структури банку
- 4.3. Фінансова структура банку

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

### **4.1. Характеристика органів управління банком**

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

Органом контролю банку є ревізійна комісія та внутрішній аудит банку.

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

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

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

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

Збори вирішують стратегічні завдання в діяльності банку:

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

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

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

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

У частині звітування перед спостережною радою, правління банку повинно:

- визначати суттєвість існуючих ризиків та ризиків, які можуть виникнути у перспективі;

- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо реалізації стратегії діяльності банку і його бізнес-планів, щодо фактичних операційних та фінансових результатів банку у порівнянні з прогностичними;

- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо управління значними ризиками і щодо процедур та засобів контролю для управління цими ризиками;

- інформувати про будь-які виявлені факти конфлікту інтересів.

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

- розробляти і надавати на розгляд і затвердження завдання, стратегію діяльності і бізнес-плани банку, а також зміни до них.

- принаймні раз на рік здійснювати перегляд вироблених завдань, стратегії діяльності та бізнес-планів банку з метою визначення їх відповідності поточним реаліям, а також надавати рекомендації спостережній раді щодо внесення необхідних змін та корегувань в ці документи;

- звітувати перед спостережною радою за всіма ризиками, з якими працює чи планує працювати банк;

- надавати спостережній раді консультації та роз'яснення в частині процесів та методів управління ризиками;

- здійснювати процес звітування у форматі офіційних зустрічей або нарад із залученням всіх членів спостережної ради, на додаток до офіційних письмових звітів.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Спостережна рада банку, виходячи із своїх функцій та загально визначених принципів корпоративного управління, має визначати основні контури організаційної структури банку.

Для виконання цього завдання Спостережена рада має:

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

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

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

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

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

- погоджувала основні контури організаційної структури банку;

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

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

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

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

На виконання цього завдання спостережна рада має проводити наступну роботу:

- розробляти місію, цілі та завдання банку;
- визначати і затверджувати стратегію діяльності банку і його бізнес-плани;
- чітко визначати стратегію банку в частині ризик-менеджменту;
- брати участь у розробці та затверджувати політику управління капіталом з урахуванням значних операцій банку;
- брати участь у розробці та затверджувати необхідні стратегії і положення стосовно контролю діяльності банку.

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

- забезпечити, щоб всі політики, положення та інші регламентні документи банку, які визначають його „апетит до ризику”, були виваженими, обережними та відповідали поточній ситуації в банку та в економіці;
- понад мінімально необхідну частоту перегляду регламентних документів - раз на рік – забезпечити більш частий їх перегляд та актуалізацію у разі потреби для їх адекватності поточній та очікуваній діяльності банку, його економічному оточенню, ресурсам та досягнутим результатам;
- передбачити в регламентних документах банку щодо ризиків чіткий взаємозв’язок між рівнем ризику, на який готовий йти банк, та мінімальним рівнем необхідної дохідності, а також між рівнем ризику банку та рівнем його капіталу (процедури алокації капіталу);
- здійснювати регулярні заходи щодо отримання підтвердження наявності в банку безперервного, адекватного та ефективного процесу управління ризиками та капіталом.

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

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

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

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

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

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

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

## **4.2. Формування організаційної структури банку**

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

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

Відповідно до цього критерію, виділяють централізоване та децентралізоване управління. Переваги та недоліки децентралізованого та централізованого управління наведені в табл. 4.1.

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

#### 4.1. Переваги та недоліки децентралізованого та централізованого управління

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

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

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

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

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

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

Найприйнятнішою є дивізіональна департаменталізація для банків, діяльність яких диверсифікована.

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

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

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

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

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

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

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

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

— кредитний комітет, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення. Кредитний комітет здійснює: формування кредитної стратегії та кредитної політики банку; затвердження організаційної структури кредитного департаменту та посадових інструкцій для його працівників; встановлення напрямів диверсифікації кредитного портфеля банку та відповідних лімітів за країнами, галузями, кредитними інструментами, позичальниками; оцінка адекватності резервів під можливі втрати за кредитами; аналіз кредитного ризику портфеля та інших суттєвих ризиків, що пов'язані з кредитуванням; прийняття рішень про надання «великих» кредитів; періодичне списання безнадійних кредитів.

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

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

— управління філіями, яке керує діяльністю філій, контролює правильність проведення ними кредитної політики і здійснення кредитних операцій, допомагає впроваджувати нові методи роботи, нові технології виконання окремих банківських операцій.

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

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

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

#### **4.3. Фінансова структура банку**

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

Фінансова структура повинна бути адекватна організаційній структурі банку. При зміні організаційно-штатної структури повинна бути переглянута і фінансова структура. Взаємодія фінансової структури та її склад представлені на рис. 4.1. Досконало вибудована фінансова структура банку дозволяє ефективно управляти внутрішніми “бізнесами” за наступною технологією:

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

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

3) проводиться порівняльна оцінка рентабельності того чи іншого бізнесу;



4) приймається рішення про розвиток найбільш прибуткових бізнес-напрямоків.



**Рис. 4.1. Схема побудови фінансової структури банку**

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

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

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

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

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

Групування центрів прибутку і центрів витрат за принципом повної приналежності до певного бізнесу називається бізнес-напрямок. За кожним бізнес-напрямок закріплюється куратор з числа менеджерів банку вищої ланки.

Розрізняють два методичні підходи до виділення бізнес-напрянків.

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

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

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

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

## **Контрольні запитання**

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

## **ТЕМА 5 . УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

- 5.1. Склад капіталу банку та його основні функції
- 5.2. Способи оцінювання власного капіталу банку
- 5.3. Методи оцінки та регулювання достатності капіталу банку
- 5.4. Планування потреби банку в додатковому капіталі
- 5.5. Метод внутрішніх джерел поповнення капіталу банку
- 5.6. Дивідендна політика банку
- 5.7. Метод зовнішніх джерел поповнення капіталу банку

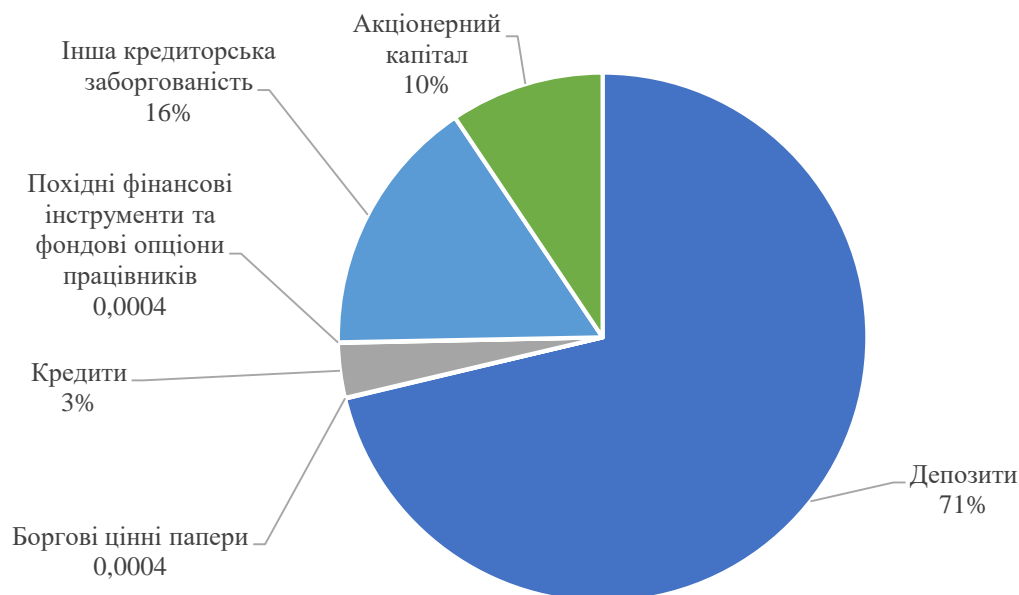
**Основні терміни і поняття:** капітал банку; метод балансової вартості; метод ринкової вартості, метод бухгалтерських процедур; достатність капіталу; нормативний метод; метод порівняльного аналізу; метод експертних оцінок; реінвестування прибутку; емісія акцій; субординований борг; продаж активів; бонусна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

### **5.1. Склад капіталу банку та його основні функції**

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 становить біля 10% від загального обсягу пасивів, тоді як в середньому на підприємстві частка власних коштів дорівнює не менше 50%, а іноді і значно більше (рис. 5.1).

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.



**Рис. 5.1. Структура пасивів банків України на 01.04.2023р.**

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

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

Суть банківського капіталу виявляється через його функції (рис. 5.2):

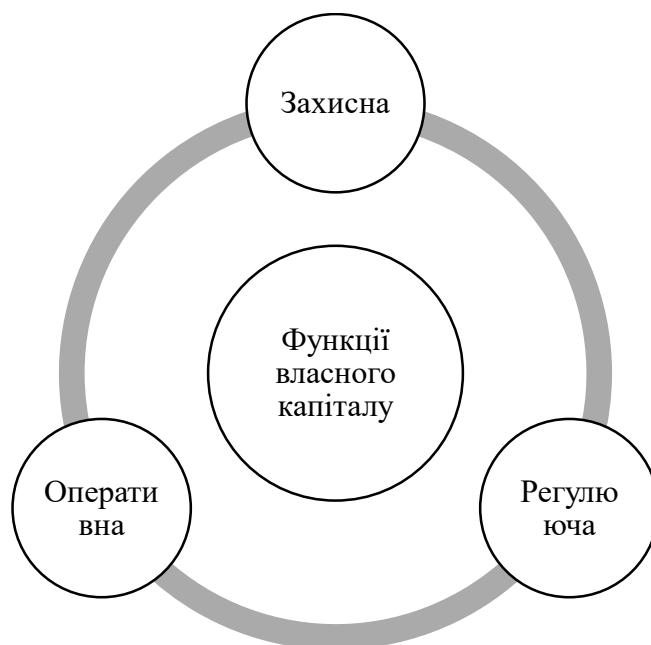


**Рис. 5.2. Функції капіталу банку**

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

Однак, в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в Україні, не менш важливим результатом можна вважати стабільний поступовий розвиток банку.

Якщо в інших сферах підприємницької діяльності капітал забезпечує платоспроможність і виконує більшість оперативних функцій підприємства, то комерційному банку капітал потрібний, перш за все, для страхування інтересів вкладників. Тобто першочергове призначення капіталу банку - це виконання ним таких функцій як (рис. 5.3):



**Рис. 5.3. Функції власного капіталу**

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. Також капітал комерційного банку може використовуватись для участі в діяльності спільних підприємств.

## **5.2. Способи оцінювання власного капіталу банку**

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

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

У банківській практиці використовуються декілька способів визначення вартості власного капіталу комерційного банку (табл. 5.1).

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

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

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

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

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

### 5.1. Способи оцінювання власного капіталу комерційних банків

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



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

*Регулятивний капітал* містить у собі основний капітал (капітал 1-го рівня) і додатковий капітал (капітал 2-го рівня). Для розрахунку розміру регулятивного капіталу банку загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на суму відрахувань, яка включає в собі:

а) балансову вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим доходом, випущених банком, у торговому портфелі банку й у портфелі банку на продаж;

б) суму вкладень у капітал асоційованих і дочірніх установ, а також вкладень у капітал інших установ у розмірі 10 і більше процентів їхнього статутного капіталу;

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

г) суму перевищення загальної суми операцій, здійснених щодо одного контрагента, понад установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (*H7*);

г) суму перевищення загальної суми операцій щодо одного інсайдера понад установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитів, гарантій і поручительства, виданих одному інсайдеру (*H9*);

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

ж) суму коштів, що вкладені в інші банки на умовах субординованого боргу;

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

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

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

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

Він містить у собі такі елементи:

а) фактично сплачений зареєстрований статутний капітал;

б) додаткові внески акціонерів у статутний капітал;

в) фінансова допомога акціонерів банку;

г) прибуток, спрямований на збільшення статутного капіталу;

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

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

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

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

— інші фонди банку.

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

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

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

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

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

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

- нематеріальних активів за мінусом суми зносу;
- капітальних вкладень у нематеріальні активи;
- збитків минулих років;
- збитків поточного року;
- збитків від операцій з акціонерами, що отримані після 04.06.16 р.

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

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

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

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

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

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

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

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

г) нерозподілений прибуток минулих років.

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

Субординований борг може включатися до капіталу банку після отримання дозволу Національного банку. Банки мають право залучати субординований борг від юридичних і фізичних осіб як резидентів, так і нерезидентів (інвесторів) у грошовій формі як у національній, так і в іноземній вільно конвертованій валюті, та в банківських металах з подальшим урахуванням цих коштів до капіталу банку. Приймаючий або перехідний банк також можуть залучати кошти на умовах субординованого боргу від Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у порядку.

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

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

- є незабезпеченими, субординованими і цілком сплаченими;
- не можуть бути погашені за ініціативою власника;

— можуть вільно брати участь у покритті збитків без пред'явлення банку вимоги щодо припинення торговельних операцій;

— дозволяють відстрочити обслуговування зобов'язань щодо сплати відсотків при недостатньому рівні прибутковості банку.

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

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

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

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

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

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

д) балансову вартість позалістингових цінних паперів у торговому портфелі банку;

ж) балансову вартість цінних паперів, що не перебувають в обігу на фондових біржах, у торговому портфелі банку;

з) балансову вартість цінних паперів недиверсифікованих інвестиційних фондів.

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

### 5.3. Методи оцінки та регулювання достатності капіталу банку

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

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

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

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

*Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу Н1* регулює абсолютну величину капітальної бази банку, але не враховує співвідношення капіталу й активів банку, а також рівень ризикованості активних операцій.

Базою для розрахунку нормативів капіталу є регулятивний капітал. Показник регулятивного капіталу дозволяє визначити розмір капіталу банку, який коригується на різноманітні статті балансу, що характеризують банківські ризики.

*Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1), що отримав банківську ліцензію після 11 липня 2014 року, має становити 500 млн грн. Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку (Н1), що отримав банківську ліцензію до 11.07.14 р., має становити:*

120 млн грн - до 17.06.16 р.;

200 млн грн - з 11.07.17 р.;

300 млн грн - з 11.07.18 р.;

400 млн грн - з 11.07.19 р.;

450 млн грн - з 11.07.20 р.;

500 млн грн - з 11.07.24 р..

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

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

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

— сформованих відповідних резервів за активними банківськими операціями;

— забезпечення у вигляді безумовного зобов'язання або грошового покриття;

— необтяжених облігацій внутрішньої державної позики, що рефінансуються Національним банком, та боргових цінних паперів, емітованих

Національним банком, придбаних за операціями репо з переходом права власності на такі цінні папери.

Під час розрахунку *H2* до сумарних активів і окремих позабалансових інструментів додається сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами.

Для розрахунку адекватності регулятивного капіталу банку його активи поділяються на групи за ступенем ризику та підсумовуються з урахуванням відповідних коефіцієнтів зважування:

I група активів зі ступенем ризику 0 відсотків:

- готівкові кошти;
- банківські метали;
- кошти в Національному банку;
- боргові цінні папери, емітовані Національним банком;
- боргові цінні папери органів державної влади;
- активи за операціями з МБРР, ЄБРР, МФК;
- активи, які забезпечені гарантією КМ України, наданою відповідно до закону про Державний бюджет України на відповідний рік;
- зобов'язання з кредитування, які надані клієнтам та за якими банк не бере на себе ризик;
- валюта та банківські метали до отримання за купленими опціонними контрактами з метою хеджування;
- нараховані доходи за активами, які віднесені до цієї групи активів;

II група активів із ступенем ризику 10 %:

- короткострокові та довгострокові кредити, що надані органам державної влади;
- нараховані доходи за кредитами, що надані органам державної влади;

III група активів зі ступенем ризику 20 %:

- боргові цінні папери органів місцевого самоврядування, що рефінансуються НБУ банком, у торговому портфелі банку, в т.ч. у портфелі на продаж та до погашення;



— боргові цінні папери органів місцевого самоврядування в торговому портфелі банку, в т.ч. портфелі на продаж та до погашення;

— нараховані доходи за борговими цінними паперами органів місцевого самоврядування, що рефінансуються НБУ, у торговому портфелі банку, в т.ч. портфелі на продаж та до погашення;

— кошти до запитання, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— нараховані доходи за коштами до запитання, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— депозити овернайт, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— інші короткострокові депозити, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— нараховані доходи за депозитами овернайт, іншими короткостроковими депозитами, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— кредити овердрафт, овернайт та інші короткострокові кредити, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

— нараховані доходи за кредитами овердрафт, овернайт та іншими короткостроковими кредитами, що розміщені в банку з кредитним рейтингом інвестиційного класу;

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

IV група активів зі ступенем ризику 35 %:

— іпотечні кредити, що надані фізичним особам та включаються до складу іпотечного покриття за іпотечними облігаціями, емітованими фінансовою установою, більше ніж 50 % корпоративних прав якої належить державі та/або державним банкам;

V група активів зі ступенем ризику 50 %:

- кошти до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;
- нараховані доходи за коштами до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;
- депозити овернайт, які розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу;
- короткострокові та довгострокові кредити, що надані органам місцевого самоврядування;
- нараховані доходи за кредитами, що надані органам місцевого самоврядування;
- гарантійні депозити в інших банках (покриті);
- зобов'язання з кредитування, які надані банкам;
- валюта та банківські метали, які куплені за форвардними контрактами;
- активи до одержання;
- валюта та банківські метали, які куплені за умовами спот у банку-контрагента, що не належить до інвестиційного класу;
- кредити овернайт, які надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу;
- валюта та банківські метали до отримання за іншими опціонними контрактами;
- дисконт/премія до отримання за форвардними валютними контрактами;
- хеджовані процентні доходи майбутніх періодів в іноземній валюті;
- витрати майбутніх періодів, які хеджовані;
- іпотечні кредити, що надані фізичним особам у національній валюті та повністю забезпечені заставою нерухомого майна житлового призначення, яке належить позичальнику на праві власності та є вільним від будь-яких обмежень речових прав на нерухоме майно, уключаючи нараховані доходи за такими кредитами;

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

VI група активів із ступенем ризику 100 %:

— прострочені нараховані доходи за коштами на вимогу в інших банках;  
— прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані органам державної влади та місцевого самоврядування;

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

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

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

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

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

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

— довгострокові кредити, що надані іншим банкам;

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

— фінансовий лізинг (оренда), що наданий іншим банкам;

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

— кредити, що надані суб'єктам господарювання;

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

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

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

- транзитний рахунок за операціями, здійсненими платіжними картками через банкомат;
- прострочена заборгованість за кредитами, які надані органам державної влади та місцевого самоврядування;
- кредити, які надані фізичним особам;
- нараховані доходи за кредитами, які надані фізичним особам;
- прострочена заборгованість та прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані фізичним особам;
- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж;
- боргові цінні папери, випущені банками, небанківськими фінансовими установами та нефінансовими підприємствами, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;
- нараховані доходи за акціями та іншими цінними паперами з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж;
- нараховані доходи за борговими цінними паперами в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;
- прострочені нараховані доходи за борговими цінними паперами в портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;
- товарно-матеріальні цінності;
- основні засоби;
- інші активи банку;
- зобов'язання за всіма видами гарантій (акцептами, авалями);
- непокриті акредитиви;
- цінні папери до отримання за операціями андеррайтингу;
- інші зобов'язання, що надані клієнтам.

Для діючих банків *H2* повинен бути не менше, ніж 10 %. Для банків, що починають операційну діяльність, *H2* має складати: протягом першого року зі

дня одержання ліцензії - 15%; протягом наступного року - не менше 12%; далі - не менше 10%.

*Норматив адекватності основного капіталу НЗ* установлюється з метою визначення здатності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачених збитків, що може зазнати банк у процесі своєї діяльності в зв'язку з наявністю різноманітних ризиків.

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

Банк формує буфери капіталу, а саме: буфер запасу (консервації) капіталу, контрциклічний буфер. Банк формує буфери капіталу понад нормативне значення нормативу достатності основного капіталу (*НЗ*). Буфер запасу (консервації) капіталу розраховується від загального обсягу ризику. Банк формує буфер запасу (консервації) капіталу починаючи з:

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

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

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

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

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

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

Недоліками нормативного методу є:

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

- труднощі при оцінці надійності банку інвесторами і вкладниками;
- можливість зниження прибутковості банку у зв'язку з переорієнтацією банку на користь менш ризикованих активів.

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

- не проводиться диференціація між різними видами капіталу;
- не враховується рівень ризикованості активних операцій;
- не беруться до уваги позабалансові зобов'язання та пов'язаний з ними ризик.

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

*Метод порівняльного аналізу показників* (коефіцієнтний метод) заснований на використанні системи коефіцієнтів, які визначаються самостійно банком або регулюючим органом (нормативні значення чи границі не встановлюються). Виявляються тенденції зміни показників, їхні значення порівнюються з аналогічними значеннями інших банків або зі середньогалузевими значеннями.

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

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

*Метод експертних оцінок* ґрунтується на висновках експертів про достатність капіталу банку для ефективного управління, про рівень прибутковості й ліквідності, динаміку депозитної бази, структуру балансу, ризикованість активних операцій, регіональні особливості ринку. Достоїнство

методу - урахування конкретних ринкових умов, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Недоліком є суб'єктивність оцінок.

#### **5.4. Планування потреби банку в додатковому капіталі**

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.

Якщо банк створюється як публічне акціонерне товариство, то статутний фонд формується на суму номінальної вартості акцій, що розміщуються або шляхом відкритої передплати на них, або шляхом розподілу всіх акцій між засновниками відповідно до їх частки в статутному фонді та на суму надлишкового капіталу, що утворюється як різниця між ціною продажу акцій та їх номіналом.

Якщо банк створено як товариство з обмеженою відповідальністю, то він має статутний фонд, розподілений на паї, розмір яких виплачується засновниками.

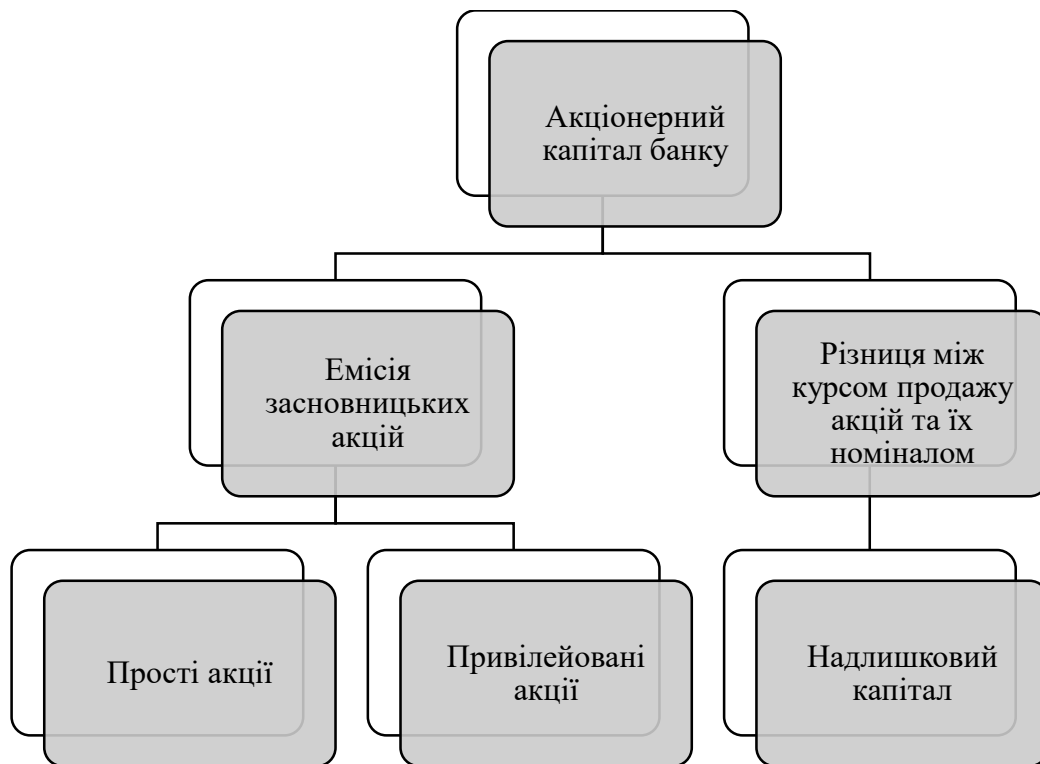
Незалежно від організаційної форми банку, його статутний фонд формують повністю за рахунок грошових внесків засновників (учасників) банку.

Розмір статутного фонду визначається засновниками (акціонерами) банку, але не може бути меншим за розмір, встановлений Національним банком України.

Забороняється використовувати для формування статутного фонду бюджетні кошти, банківські кредити, а також збільшувати статутний фонд для покриття збитків.

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

Акціонерний капіталу комерційного банку формується таким чином (рис. 5.4):



**Рис. 5.4. Склад акціонерного капіталу**

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. Власники простих акцій вкладають свій капітал на весь період функціонування банку, але вони можуть передати право власності іншій особі через продаж звичайних акцій на вторинному ринку.

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

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



Додаткові емісії можуть включати як звичайні, так і привілейовані акції, причому банки надають останнім перевагу з тим, аби запобігти розширенню кола власників банку та втрати контролю над ним.

Додаткова емісія акцій є ефективним методом швидкого поповнення статутного капіталу банку. Додаткову емісію акцій банк може оголосити лише після того, як всі учасники виконали свої зобов'язання щодо оплати паїв або акцій і попередньо оголошений підписний капітал повністю сплачено.

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).

Останнім часом банки зазнають велику необхідність у залученні додаткового капіталу для підтримки зростання і зменшення рівня ризику для вкладників.

Збільшенню потреби в додатковому капіталі сприяли декілька факторів, що відносяться як до державного регулювання, так і до конкурентного ринку:

- інфляція (оскільки збільшуючи величину активів і пасивів банку, вона зменшує в той же час його власний капітал);
- нестійкий характер економіки (веде до більшого ризику, пов'язаного зі стабільністю отримання банком своїх доходів);
- зріст витрат - особливо виплата відсотків по депозитах, безкоштовні послуги (витрати призводять до зменшення прибутку - головного джерела зростання капіталу);
- бажання інвесторів довіряти свої кошти надійній банківській установі з високим рівнем капіталізації.

*Процес планування задоволення потреб у додатковому капіталі включає 4 етапи:*

*I етап. Розробка загального фінансового плану банку.*

Банк повинен визначити спектр своїх послуг і бажану прибутковість у довгостроковій перспективі.

При цьому банк повинен визначити, які з цих послуг збільшать його схильність до ризику, особливо ризику коливань у прибутку і ризику банкрутства.

Активи високого ступеня ризику - кредити корпораціям і на житлове будівництво - вимагають для свого забезпечення більшої пропорції банківського капіталу, збільшуючи тим самим потребу в додатковому капіталі.

Активи з низьким ступенем ризику (державні цінні папери) вимагають для свого забезпечення нижчої пропорції банківського капіталу, зменшуючи потребу в капіталі.

Отже, I етап планування потреб банку в залученні додаткового капіталу включає:

- розробку гіпотетичних фінансових балансів;
- проведення аналізу вірогідних результатів;
- попереднє проектування капітальних потреб у припущенні того, що не відбудуться зміни в процедурах проведення банківських операцій і в банківській політиці.

При цьому необхідно, щоб менеджмент був підготовлений до широкого спектра можливих результатів діяльності банку, оскільки довгостроковий капітал є найдорожчим зі всіх джерел банківських ресурсів.

II етап. *Визначення величини капіталу, необхідної банку з урахуванням його цілей, передбачуваних нових послуг, прийнятного ступеня схильності ризику і умов державного регулювання.*

Існує два типи обмежень відносно капіталу:

- одне встановлюється банківськими регулюючими установами;
- інше - інвесторами на ринку капіталів.

Дуже великий об'єм акціонерного капіталу (що розглядається з погляду ринку) знижує ефективність залучених коштів і прибутковість їх подальшого інвестування, приносячи банку менший потенційний прибуток і зменшуючи курсову вартість його активів, оскільки інвестори починають чекати нижчу прибутковість банку в майбутньому.

Дуже маленький по відношенню до ступеня схильності ризику об'єм акціонерного капіталу може створити серед інвесторів ринку капіталів враження, що прибутковість банку стає нестабільнішою і що його найбільші вкладники можуть втратити свої кошти. В цьому випадку курсова вартість активів банку починає падати, а вкладники та інші кредитори вимагатимуть вищих доходів на вкладені кошти.

III етап. *Визначення величини капіталу, який можна залучити за рахунок внутрішнього джерела - нерозподіленого прибутку.*

Менеджмент банку має визначити, яку частку поточного прибутку він виплачуватиме своїм акціонерам як дивіденди, а яка повинна залишитися в банку нерозподіленою для підтримки майбутнього зростання і задоволення капітальних обмежень з боку регулюючих установ.

Банк повинен прогнозувати зростання прибутку, щоб визначити чи може це зростання забезпечити повністю або значною мірою його потреби в капіталі.

IV етап. *Оцінка і вибір найбільш відповідного до потреб і цілей банку джерела капіталу.*

Вибір найкращого джерела капіталу включає декілька аспектів:

- ринкові умови (якщо необхідна емісія нових акцій або боргових зобов'язань);
- права та інтереси діючих акціонерів;
- ступінь надійності прогнозів щодо майбутньої прибутковості банку.

Наявні джерела капіталу можна розділити на дві категорії:

- внутрішні джерела коштів;
- зовнішні джерела коштів.

## **5.5. Метод внутрішніх джерел поповнення капіталу банку**

Головна мета процесу управління банківським капіталом полягає в залученні та підтримці достатності його об'єму для розширення діяльності та створення захисту від ризиків.

У банківській практиці використовують два підходи до нарощування капітальної бази:

1. Метод внутрішніх джерел залучення капіталу.
2. Метод зовнішніх джерел поповнення капіталу.

За першим методом основним способом збільшення капіталу банку є реінвестування прибутку, тобто використання нерозподіленого прибутку на поповнення капіталу.

Чистий прибуток банку, що залишився у розпорядженні банку після сплати податків, може бути використаний за такими напрямками:

1. Забезпечення певного рівня дивідендних виплат акціонерам.
2. Достатнє фінансування діяльності банку - поповнення капіталу.

Завдання менеджменту полягає у визначенні оптимального співвідношення між величиною прибутку, яка направлена на поповнення капіталу і дивідендних виплат акціонерам банку, тобто менеджмент повинен визначити необхідну частину утриманого прибутку, на основі якого потім обчислюється частка дивідендів.

$$\text{Частка утриманого прибутку} \\ (\text{Коефіцієнт накопичення}) = \frac{\text{Поточний нерозподілений прибуток}}{\text{Поточний чистий прибуток, що залишився після оподаткування}} \quad (5.1)$$

$$\text{Частка дивідендів} \\ (\text{Коефіцієнт споживання}) = \frac{\text{Поточний дивіденди}}{\text{Поточний чистий прибуток, що залишився після оподаткування}} \quad (5.2)$$

Величина утриманого прибутку має величезне значення для управління банком:

I. *Висока частка утримання* (тобто, коли дуже низька частка дивідендів):

— призводить до зниження курсової ринкової вартості акцій і стимулює власників до продажу акцій, а це означає відлив акціонерного капіталу з банку;

— не привертає потенційних акціонерів і може створити проблеми при залученні капіталу в майбутньому, оскільки акції з низькими дивідендами не матимуть попиту на ринку.

II. *Низький рівень утримання* (тобто коли висока частка дивідендів):

- повертає нових акціонерів;

- веде до повільнішого зростання внутрішніх джерел капіталу (уповільнюють процес накопичення капіталу), що стримує збільшення об'єму активних операцій, що генерують доходи банку, та підвищує загальний рівень ризику банкрутства. Зниження надійності банку також може стати причиною відливу капіталу через продаж акціонерами своїх акцій, які стають дуже ризиковими.

Оптимальною дивідендною політикою є така, яка максимізує ринкову вартість інвестицій акціонерів (акцій банку). Прибутковість акцій банку повинна бути не нижче, ніж прибутковість інших видів інвестицій з таким же рівнем ризику. У розвинених країнах середній рівень прибутковості банківських акцій складає 14-17%.

Стабільність дивідендної політики - один з важливих чинників впливу на можливість банку повертати капітал у майбутньому. Для підтримки стабільного рівня дивідендних виплат банки останнім часом велику частину свого прибутку направляють на дані цілі. Це пов'язано як з підвищенням вимог з боку акціонерів, так і з тенденцій загального зниження прибутковості банківської діяльності. Банки прагнуть компенсувати повільне зростання прибутку виплатою акціонерам більшого доходу. Банки США протягом останнього десятиліття близько 80% чистого прибутку виплатили як дивіденди з метою заручитися підтримкою своїх акціонерів, тоді як прибутковість акціонерного капіталу в галузі падає. Таке положення штовхає менеджерів банку до пошуку зовнішніх джерел поповнення капіталу.

Найважливішим завданням менеджменту є визначення темпу зростання капіталу, що повертається за рахунок внутрішніх джерел.

Основним чинником, що впливає на управлінське рішення про частку утримання і частку дивідендів є те, наскільки швидке зростання своїх активів (особливо кредитів) може дозволити банку, щоб не допустити надмірного зниження відношення величини власного капіталу до суми активів. Недостатність власного капіталу може обмежити можливість зростання.

Банківський менеджмент повинен визначити як швидко повинен рости прибуток банку, щоб зберігалось незмінним відношення капіталу до активів, якщо банк продовжує виплачувати дивіденди своїм акціонерам на постійній основі.

Дане управлінське рішення ґрунтується на формулі рівня внутрішнього капіталоутворення. Рівень внутрішнього капіталоутворення ( $g$ ) є важливим показником, який використовується як інструмент фінансового управління власним капіталом банку.

Показник обчислюється як множення ПНК (прибуток на капітал) на долю нерозподіленого, тобто накопичуваного, прибутку (коефіцієнт накопичення  $K_{нак}$ ):

$$g = \text{ПНК} \cdot K_{нак} \quad (5.3)$$

$$\frac{\text{Темп зростання внутрішнього капіталу або нерозподіленого прибутку}}{\text{Акціонерний капітал}} = \text{Прибуток} \cdot K_{нак} \cdot \frac{\text{Чистий прибуток після оподаткування}}{\text{Акціонерний капітал}} \cdot \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Чистий прибуток після оподаткування}} \quad (5.4)$$

Коефіцієнт накопичення рівний одиниці мінус коефіцієнт виплат по дивідендах ( $K_{нак} = 1 - K_{спл}$ ).

Пригадаємо модель ПНК, відповідно до якої

$$\text{ПНК} = \text{ПНА} \cdot \text{МК} \quad (5.5)$$

де,  $\text{МК}$  - мультиплікатор акціонерного капіталу;  $\text{ПНА}$  - прибуток на активи, що дорівнює добутку чистої маржі прибутку ( $\text{МП}$ , відношення чистого прибутку до валового доходу) на коефіцієнт використання активів ( $\text{ВА}$ , відношення валового доходу до середніх або сукупних активів),

Зважаючи на це

$$\text{ПНА} = \text{МП} \cdot \text{ВА} \quad (5.6)$$

Таким чином,

$$\text{ПНК} = \text{МП} \cdot \text{ВА} \cdot \text{МК} \quad (5.7)$$

або

$$\text{Прибуток на активи} = \text{Чиста маржа} \cdot \text{Коефіцієнт використання} \cdot \text{Мультиплікатор власного капіталу прибутку активів акціонерного капіталу} \quad (5.8)$$

Отже, рівень внутрішнього капіталотворення може бути виражений так:

$$g = MP \cdot BA \cdot MK \cdot K_{\text{нак}} \quad (5.9)$$

Таким чином, у разі залучення додаткового капіталу з внутрішніх джерел необхідно:

- збільшити чистий прибуток (за допомогою вищих значень прибутку, коефіцієнта використання активів або / і мультиплікатора капіталу);
- збільшити частку утримання чистого прибутку.

Рівень внутрішнього капіталотворення залежить від чистої маржі прибутку ( $MP$ ), коефіцієнта використання активів ( $BA$ ), мультиплікатора капіталу ( $MK$ ) і коефіцієнта накопичення ( $K_{\text{нак}}$ ). Зростання будь-якого з цих чинників – при незмінних інших – обумовлює приріст внутрішнього капіталотворення.

Таким чином, якщо банк планує поліпшити забезпеченість власним капіталом, він повинен зосередитися на:

- підвищенні прибутковості;
- скороченні витрат;
- оптимізації фінансової і дивідендної політики.

Корисний інструмент планування - *матриця капіталотворення*, яка демонструє взаємозв'язок між числовими значеннями  $MPK$  і  $K_{\text{нак}}$ . Кожне значення у ній є показником внутрішнього капіталотворення, отриманим множенням значень відповідного стовпця і рядка (табл. 5.2).

## 5.2. Матриця капіталотворення

| ПНК  | $K_{\text{нак}}$ |      |      |       |      |      |      |
|------|------------------|------|------|-------|------|------|------|
|      | 0,00             | 0,20 | 0,40 | 0,50  | 0,60 | 0,80 | 1,00 |
| 0,00 | 0,00             | 0,00 | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 0,05 | 0,00             | 0,01 | 0,02 | 0,025 | 0,03 | 0,04 | 0,05 |
| 0,10 | 0,00             | 0,02 | 0,04 | 0,050 | 0,06 | 0,08 | 0,10 |
| 0,15 | 0,00             | 0,03 | 0,06 | 0,075 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 0,20 | 0,00             | 0,04 | 0,08 | 0,100 | 0,12 | 0,16 | 0,20 |
| 0,25 | 0,00             | 0,05 | 0,10 | 0,125 | 0,15 | 0,20 | 0,25 |
| 0,30 | 0,00             | 0,06 | 0,12 | 0,150 | 0,18 | 0,24 | 0,30 |

*Переваги* методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

- незалежність від кон'юнктури ринку;

— відсутність витрат із залученням капіталу ззовні (дешева форма фінансування банку, оскільки виключені витрати з розміщення позик);

— простота застосування, оскільки кошти просто перераховуються з одного бухгалтерського рахунка на інші;

— відсутність загрози втрати контролю над банком з боку діючих акціонерів (оскільки не розширюється кількість власників, виключається звуження їх частки у власності, а тому зберігається діюча система контролю за діяльністю банку і виключається зниження прибутковості акцій внаслідок збільшення їх кількості в обігу).

*Недоліки* методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

— повне оподаткування, оскільки на поповнення капіталу прямує чистий прибуток після виплати всіх податків;

— виникнення проблеми зменшення дивідендів;

— повільне (поступове) нарощування капіталу (оскільки зростання прибутку в банківській сфері в останні роки повільне).

## **5.6. Дивідендна політика банку**

Під *дивідендною політикою* розуміють механізм формування частки прибутку, що виплачується власнику відповідно до частки його внеску в загальну суму власного капіталу банку.

*Основною метою* розробки дивідендної політики є встановлення необхідної пропорційності між поточним споживанням прибутку власника і майбутнім її зростанням, яка максимізує ринкову вартість банку і забезпечує його стратегічний розвиток.

Виходячи з цієї мети поняття дивідендної політики може бути сформульовано таким чином: *дивідендна політика є складовою частиною загальної політики управління прибутком, що полягає в оптимізації пропорцій між частинами прибутку, що споживається і капіталізується з метою максимізації ринкової вартості банку.*



Існує три основні підходи до формування дивідендної політики - «консервативний», «помірний» («компромісний») і «агресивний». Кожному з цих підходів відповідає певний *тип дивідендної політики*.

#### I. Консервативний підхід:

Залишкова політика дивідендних виплат припускає, що фонд виплати дивідендів утворюється після того, як за рахунок прибутку задоволена потреба у формуванні власних фінансових ресурсів, що забезпечують реалізацію інвестиційних можливостей.

*Переваги* політики цього типу:

- забезпечення високих темпів розвитку банку;
- підвищення його фінансової стійкості.

*Недоліки:*

- нестабільність розмірів дивідендних виплат;
- непередбачуваність формування їх розмірів у майбутньому періоді та навіть відмова від їх виплат у період високих інвестиційних можливостей;
- як результат - негативний вплив на формування рівня ринкової ціни акцій.

Така дивідендна політика використовується звичайно лише на ранніх стадіях розвитку, пов'язаних з високим рівнем інвестиційної активності.

Політика стабільного розміру дивідендних виплат припускає виплату їх незмінної суми впродовж тривалого періоду (при високих темпах інфляції сума дивідендних виплат коригується на індекс інфляції).

*Переваги* політики:

- надійність, яка створює відчуття впевненості у акціонерів у незмінності розміру поточного доходу незалежно від різних обставин;
- стабільність котирування акцій на фондовому ринку.

*Недолік:*

- слабкий зв'язок з фінансовими результатами діяльності банку.

Стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється звичайно на відносно низькому рівні, що і відносить даний тип дивідендної політики до

категорії консервативної, яка мінімізує ризик зниження фінансової стійкості із-за недостатніх темпів приросту власного капіталу.

## II. Помірний (компромісний підхід):

Політика мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди (політика «екстра-дивіденду») передбачає стабільну гарантовану виплату дивідендів у мінімально передбаченому розмірі при високому зв'язку з фінансовими результатами діяльності, що дозволяє збільшувати розміри дивідендів у періоди сприятливої господарської кон'юнктури.

*Переваги* політики:

- надійність;
- стабільність котирування акцій на фондовому ринку.

*Недолік:*

- при тривалій виплаті мінімальних розмірів дивідендів інвестиційна привабливість акцій знижується і відповідно падає їх ринкова вартість.
- Така політика дає найбільший ефект у банківських установах з нестабільним у динаміці розміром формування прибутку.

## III. Агресивний підхід:

Політика стабільного рівня дивідендів передбачає встановлення довгострокового нормативного коефіцієнта дивідендних виплат по відношенню до суми прибутку (або нормативу розподілу прибутку на споживану частину і частину, що капіталізується).

*Переваги* політики:

- простота формування;
- тісний зв'язок із розміром отриманого прибутку.

*Недоліки:*

- нестабільність розмірів дивідендних виплат на акцію, яка визначається нестабільністю суми отриманого прибутку;
- різкі перепади в ринковій вартості акцій по окремих періодах, що перешкоджає максимізації ринкової вартості;

— генерування високої загрози банкрутства, якщо розмір прибутку істотно варіює в динаміці.

Тільки зрілі установи зі стабільним прибутком можуть дозволити собі здійснення дивідендної політики цього типу. Навіть при високому рівні дивідендних виплат така політика, звичайно, не привертає звичайно інвесторів (акціонерів), що уникають ризику.

Політика постійного зростання розміру дивідендів передбачає стабільне зростання рівня дивідендних виплат з розрахунку на одну акцію. Зростання дивідендів при здійсненні такої політики відбувається, як правило, в твердо встановленому відсотку до їх розміру в попередньому періоді.

*Переваги* політики:

- забезпечення високої ринкової вартості акцій;
- формування позитивного іміджу у потенційних інвесторів при додаткових емісіях.

*Недоліки:*

- відсутність гнучкості в її проведенні;
- постійне зростання фінансової напруженості - якщо темп зростання коефіцієнта дивідендних виплат зростає (тобто якщо фонд виплат росте швидше, ніж сума прибутку), то інвестиційна активність скорочується, а коефіцієнти фінансової стійкості знижуються (за інших рівних умов).

Здійснення такої дивідендної політики можуть дозволити собі реально процвітаючі акціонерні товариства.

## **5.7. Метод зовнішніх джерел поповнення капіталу банку**

Вибір способів залучення капіталу банку за рахунок зовнішніх джерел визначається такими чинниками:

- відносними витратами, пов'язаними з кожним джерелом капітальних коштів (включаючи процентні виплати, витрати і комісійні платежі по розміщення цінних паперів, а також інспекційні витрати).

— впливом на прибутковість акціонерного капіталу, вимірюваного прибутком на одну акцію.

— впливом на власність і контроль за діяльністю банку існуючих і потенційних акціонерів.

— відносним ризиком, пов'язаним з кожним джерелом капіталу.

— загальною схильністю банку до ризику (відображеної такими показниками, як співвідношення сукупного об'єму виданих кредитів і або активів банку, або депозитів, або капіталу).

— силою або слабкістю ринків капіталу, на яких може здійснюватися залучення нових капітальних коштів (стан ринку проданих активів і зобов'язань).

— регулюючими положеннями, що стосуються як об'єму, так і структури банківського капіталу.

— Якщо банк вимушений залучати капітал із зовнішніх джерел, він має декілька альтернативних способів:

— емісія акцій (простих і привілейованих).

— випуск капітальних боргових зобов'язань (субординований борг).

— операція капітального арбітражу.

— продаж активів і оренда деяких видів основних фондів, зокрема нерухомості.

— здійснення бонусної емісії.

менеджмент банку звертається до зовнішніх джерел збільшення капітальної бази у випадку, якщо необхідно забезпечити швидке та істотне отримання великих об'ємів грошових коштів.

Способи нарощування капіталу:

Емісія звичайних і привілейованих акцій - найбільш поширене зовнішнє джерело поповнення капіталу.

*Перевага способу:*

— можливість швидко одержати значну суму грошових коштів і поліпшити позиції банку щодо залучення коштів у майбутньому.

Випуск і розміщення на ринку акцій банку має такі особливості (*недоліки*):

— дана процедура є найбільш дорогим способом нарощування капіталу з погляду високих витрат розміщення випущених акцій. законодавством більшості країн передбачена державна реєстрація емісії цінних паперів, до яких належать і банківські акції.

— дана процедура супроводжується значним ризиком, який полягає в можливості зниження прибутку на одну акцію.

— емісія акцій створює можливість втрати контролю над банком з боку акціонерів. якщо акціонери не в змозі викупити всі нові акції, то перед банками встає загроза щодо змінення власників шляхом концентрації контрольного пакета акцій.

— випущені акції знижують частку позикових коштів, які може використовувати банк.

— труднощі, пов'язані з розміщенням акцій на ринку.

*Випуск капітальних боргових зобов'язань* — довгострокових позикових зобов'язань банку перед зовнішніми інвесторами. Випуск може проводитися у формі випуску в обіг довгострокових цінних паперів або боргових зобов'язань.

Передбачається, що такі зобов'язання мають характер субординованих, оскільки у разі банкрутства вони є другорядними порівняно із зобов'язаннями перед вкладниками, але мають пріоритет перед акціонерами при встановленні черговості виплат.

В основному капітальні зобов'язання випускаються на 10-15 років під фіксовану ставку або на дисконтній основі, коли дохід забезпечується за рахунок зростання їх курсової вартості.

Субординовані зобов'язання можуть бути конвертованими, коли умовами випуску передбачається можливість їх обміну на акції банку в майбутньому. Конвертованість підвищує привабливість таких зобов'язань, оскільки дає право придбання акцій у вигідний момент. Банки можуть здійснювати емісію цінних паперів, погашення яких здійснюється лише через обмін акцій.

*Переваги способу:*

— субординовані зобов'язання менш ризиковані, ніж акції банку, тому мають нижчий рівень прибутковості, а для банку є дешевим джерелом поповнення капіталу в порівнянні з емісією акцій.

— привабливість для банку такого способу нарощування капіталу визначається правилами оподаткування, коли процентні виплати по субординованому боргу відносяться на витрати банку і не підлягають оподаткуванню.

— субординовані боргові зобов'язання збільшують частку позикових коштів, що підвищує прибуток на одну акцію за умови, що такі кошти приносять дохід, який перевищує процентні виплати по них.

*Недоліки способу:*

— нові боргові зобов'язання збільшують ризик банкрутства і зменшують фінансову стійкість банку (співвідношення власних і залучених коштів).

— боргові зобов'язання підвищують ризик, пов'язаний із стійкістю прибутку, що може зробити важчою продаж акцій у майбутньому.

— даним джерелом поповнення капіталу можуть користуватися тільки великі за розміром банки, які мають довіру інвесторів (більшість дилерів по операціях з цінними паперами відмовляються мати справу з емісіями невеликих банків із-за високих витрат і ризику).

— не всі банки можуть користуватися таким джерелом поповнення капіталу, оскільки доступність його значною мірою визначається банківським законодавством конкретної країни. З одного боку - це позикові кошти за своєю економічною природою, які необхідно буде повернути кредиторам. З другого боку, їх можна прирівняти до власних з погляду достатньо тривалого періоду їх використання і можливості обміну на акції. Крім того, банки можуть користуватися даним джерелом необмежено довго, погашаючи попередній борг за рахунок нової емісії.

З метою поповнення капіталу та поліпшення співвідношення капіталу і активів банки можуть іноді проводити наведені нижче фінансові операції, щоб підтримати свою діяльність:

Капітальний арбітраж - зміна складу активів на користь тих, що мають нижчі коефіцієнти ризику. Операція передбачає уповільнення зростання частки ризикованих активів і перерозподіл активів з акцентом на державні цінні папери та інші інвестиції з меншим ризиком для зменшення зваженого по ризику сукупних активів.

Продаж активів (будівель, споруд, офісів) з одночасною довгостроковою їх орендою дозволяє поліпшити співвідношення капіталу і активів. Операція є успішною за умов, коли у наслідок інфляції та економічного зростання ринкова вартість майна перевищує собівартість їх створення (придбання), а законодавством дозволена прискорена амортизація нерухомості.

*Перевага операції:*

— генерує значний приток грошових коштів (який реінвестується по поточних процентних ставках), а отже, істотну добавку до власного капіталу, що підсилює капітальну позицію банку.

Бонусна емісія - капіталізація резервів і дооцінка активів. Бонусна емісія має на меті покриття різниці між ринковою і балансовою вартістю групи активів (основних засобів) і створення резерву для переоцінки вартості. Ці резерви капіталізуються у вигляді безкоштовного розміщення акцій між акціонерами (тобто на суму дооцінки активів випускаються акції, які розміщуються між акціонерами банку, збільшуючи частку їх власності).

*Переваги операції:*

— збільшує розмір капіталу, не розпилюючи власності і не підвищуючи ризику втрати контролю над банком з боку акціонерів;

— не зменшує вартості випущених до цього акцій.

*Недолік операції:*

— відсутнє реальне збільшення капіталу банку.

Вибір способу залучення капіталу із зовнішніх джерел повинен базуватися на результатах глибокого фінансового аналізу альтернативних варіантів і їх потенційного впливу на розмір прибутку з розрахунку на акцію.

Менеджменту банку необхідно зважати на відносну вартість і ризик, пов'язаний з кожним джерелом, методи державного регулювання і доступність, а також оцінити довгострокові перспективи і наслідки. Для вітчизняних банків емісія акцій – вагоме зовнішнє джерело поповнення капіталу.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає роль капіталу в діяльності комерційного банку?
2. Які функції виконує капітал банку?
3. Чим обумовлена необхідність управління капіталом банку?
4. У чому полягає основна мета управління капіталом банку?
5. Назвіть основні об'єкти управління капіталом банку.
6. Які напрямки передбачає управління капіталом банку?
7. Назвіть основні методи визначення вартості капіталу банку.
8. У чому полягає сутність та особливості методу балансової вартості?
9. У чому полягає сутність та особливості методу ринкової вартості?
10. У чому полягає сутність та особливості методу бухгалтерських процедур?
11. Що визначає достатність капіталу банку?
12. Які методи використовуються для оцінки і регулювання достатності капіталу банку?
13. Як розраховується регулятивний капітал комерційного банку?
14. Які нормативи капіталу встановлені НБУ для комерційних банків?
15. Надайте класифікацію методів поповнення капіталу банку.
16. У чому полягає сутність та особливості реінвестування прибутку як джерела поповнення капіталу банку?
17. Як впливає тип дивідендної політики на можливість нарощування капітальної бази комерційного банку?
18. У чому полягає сутність та особливості емісії акцій банками у формі ВАТ як джерела поповнення капіталу банку?



19. У чому полягають переваги випуску банком субординованих зобов'язань?

20. Як можна використовувати продаж та лізинг активів, бонусну емісію з метою поповнення капіталу банку?

## **ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ**

- 6.1. Методи управління залученими коштами банку
- 6.2. Особливості управління запозиченими коштами банку.
- 6.3. Особливості процесу управління недепозитними коштами

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

### **6.1. Методи управління залученими коштами банку**

Залучені кошти є найбільшою частиною пасивів банку, що у декілька разів перевищує його власні кошти. Фактично залучені кошти – це основне джерело формування ресурсів комерційного банку, які спрямовуються на проведення активних операцій.

До залучених коштів банку належать залишки коштів на поточних, бюджетних і розрахункових рахунках клієнтів, ощадні та строкові вклади фізичних і юридичних осіб, вклади до запитання, різні види депозитних рахунків, таких як умовні, заставні, брокерські, цільові депозити, депозити в іноземній валюті, а також кошти на кореспондентських рахунках інших банків (лоро-рахунки). У банківській практиці всі рахунки клієнтів, відкриті в банку, у цілому називають депозитами, а залучені кошти – депозитними зобов'язаннями.

*Метою банківського менеджменту у сфері управління зобов'язаннями банку є залучення достатнього обсягу коштів з найменшими витратами для фінансування тих активних операцій, які має намір здійснити банк. Отже, у процесі формування ресурсної бази менеджмент повинен враховувати два основні параметри управління – вартість залучених коштів та їх обсяг.*

Для забезпечення бажаної структури, обсягів та рівня витрат за депозитними 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 фізичних і юридичних осіб. Підвищення пропонованої банком ставки дозволяє залучити додаткові ресурси. І, навпаки, банк, перенасичений ресурсами, але обмежений небагатьма прибутковими напрямками їх розміщення, зберігає чи знижує депозитні ставки.

*Нецінові методи* управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок. До таких прийомів належать реклама; поліпшений рівень обслуговування; розширення спектра пропонованих банком рахунків та послуг; комплексне обслуговування; додаткові види безкоштовних послуг; розташування філій у місцях, максимально наближених до клієнтів; пристосування графіка роботи до потреб клієнтів. У боротьбі за клієнтів банки вдаються до таких прийомів, як проведення лотереї серед клієнтів, безкоштовне розсилання виписок з рахунків, відкриття депозитів новонародженим як подарунок від банку, обладнання безкоштовних автомобільних стоянок біля банку, встановлення банкоматів у громадських місцях, проведення безготівкових розрахунків за допомогою пластикових карток, надсилання клієнтам привітань і подарунків до свят від імені керівництва банку тощо.

В умовах загострення конкурентної боротьби в банківській сфері менеджмент велику увагу приділяє саме неціновим методам управління, оскільки підвищення депозитних ставок має обмеження, і не завжди цей метод управління можна застосовувати.

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. У цілому застосування нецінових методів потребує деяких (іноді й значних) витрат. Тому, обираючи метод управління залученими коштами, менеджмент банку має порівняти витрати, пов'язані з підвищенням депозитної

ставки, та витрати, котрі супроводжуватимуть впровадження нецінових прийомів. На практиці ці методи можуть застосовуватись паралельно.

Нецінові методи управління розвинулися у США після прийняття в 1933 р. Закону Гласса–Стігалла, яким заборонялися виплати відсотків за чековими рахунками та централізовано встановлювалася верхня межа депозитних ставок. Метою таких обмежень був захист банків від надмірної конкуренції у сфері залучення коштів, яка начебто могла призвести їх до банкрутства. Проте, як показала практика, таке регулювання не дало бажаних результатів і конкурентна боротьба точилася засобами встановлення прихованих ставок та пошуку нових методів залучення коштів, таких як випуск комерційних паперів. Лише 1980 року Конгрес США прийняв Закон про дерегулювання депозитних установ, яким знімались обмеження щодо рівня виплат за депозитами. Отже, об'єктивна необхідність пошуку нових джерел і способів фінансування сприяла удосконаленню нецінових методів управління залученими коштами.

У практиці роботи українських банків перевага надається ціновим методам управління, оскільки депозитні ставки централізовано не регулюються і встановлюються менеджментом банку самостійно залежно від потреби в залучених коштах. Депозитні ставки значно відрізняються як у динаміці, так і від банку до банку. Останнім часом у вітчизняній банківській практиці нецінові методи управління стають все популярнішими, адже загострення конкурентної боротьби та зниження загального рівня доходності спонукає банки до пошуків нових прийомів заохочення клієнтів.

### **Визначення депозитної ставки**

Обсяги залучення заощаджень в банківську систему суттєво залежать від цінової політики банків, основним інструментом якої є депозитна ставка. Банки встановлюють диференційовані ставки залежно від виду депозитного рахунка, строку розміщення коштів на депозиті та суми вкладу. Ціноутворення за депозитними зобов'язаннями банку базується на аналізі співвідношення між депозитною ставкою, яка відображає ринкову вартість залучення коштів, і витратами банку з обслуговування кожного виду депозитних рахунків. Якщо

операційні витрати банку за рахунком значні, наприклад, для розрахункових рахунків клієнтів, то ставка буде низькою, або взагалі відсотки не виплачуватимуться. Іноді банк покриття витрат з обслуговування депозиту перекладає на клієнта, стягуючи фіксовану комісійну винагороду чи встановлюючи вартість проведення кожної операції за рахунком, і одночасно виплачує відсотки за залишком коштів на клієнтському рахунку.

На рівень депозитної ставки впливає багато чинників, і зокрема такі, як попит і пропонування грошових коштів на ринку, попит на кредити, норми обов'язкових резервів за зобов'язаннями банку, обов'язкові вимоги НБУ щодо співвідношення вкладів фізичних осіб та регулятивного капіталу банку, структура й умови вкладу, правила обліку й оподаткування доходів, завищений рівень відсоткових ставок інсайдерам банку, рівень конкуренції, демпінгова політика окремих банків, які тільки виходять на ринок і прагнуть за будь-яку ціну завоювати свою нішу, необґрунтовано підвищуючи депозитні ставки.

Визначаючи рівень депозитної ставки менеджменту, банку слід пам'ятати, що ціна ресурсів трансформується в ціну кредиту, яка, своєю чергою, відображається в цінах на товари і послуги, кінцевим споживачем котрих залишається населення. Тож необґрунтоване завищення депозитних ставок має негативні наслідки для всього суспільства. Використання наукових підходів до визначення базового рівня відсоткових ставок дозволяє комерційним банкам проводити зважену цінову політику у сфері залучення коштів.

В основу формування депозитних ставок покладено визначення базової ринкової ставки, яка показує той мінімальний рівень дохідності, що задовольнить інвестора у разі вкладення власних коштів у банк. Взаємозв'язок між номінальною і реальною відсотковими ставками та рівнем очікуваної інфляції вперше дослідив американський економіст І. Фішер у книзі «Теорія процента» на початку ХХ ст.

*Рівняння Фішера* показує, що номінальна відсоткова ставка дорівнює реальній відсотковій ставці такого самого терміну плюс очікувані зміни рівня цін за той самий період (тобто очікуваний темп інфляції) [12, с. 247].

Отже, на рівень базової депозитної ставки впливають такі основні чинники:

- реальні темпи економічного росту в країні;
- очікуваний рівень інфляції протягом періоду вкладання коштів;
- ризик неповернення коштів, пов'язаний з конкретною банківською установою.

За своїм економічним змістом відсоткова ставка – це ринкова ціна (вартість) грошей, яка відображає альтернативні варіанти їх розміщення та ризику. Депозитна ставка є платою власникові тимчасово вільних грошових коштів за їх використання впродовж певного періоду часу, і має компенсувати упущені можливості за інших напрямів їх розміщення.

Визначаючи депозитну ставку, банк повинен урахувати те, що власник грошових заощаджень розглядає різні варіанти вкладення коштів: підприємницьку діяльність, купівлю реальних активів (золото, будівлі, автомобілі тощо), придбання цінних паперів, надання позик. Під час вибору одного з варіантів інвестор прагне компенсувати втрачені можливості одержання доходу, які передбачалися в інших варіантах.

Щоб зацікавити вкладника у розміщенні грошей в банку і змусити відмовитися від інших варіантів, банківські установи мають компенсувати йому середній рівень дохідності в економіці країни. Вважається, що цей рівень майже дорівнює реальним темпам економічного росту за певний період часу, який відбиває дійсне економічне зростання на противагу інфляційному росту цін на товари та послуги. В такий спосіб визначається початкова, або основна, вартість позичених коштів, відома як реальна відсоткова ставка. За підрахунками економістів, реальні темпи росту для стабільних економік перебувають у межах 2,5 – 4 %. Вищі темпи економічного росту можуть бути досягнуті деякими економіками на певних етапах розвитку, але періоди такого інтенсивного підйому, як правило, нетривалі.

Реальна відсоткова ставка для будь-яких вкладень – це ставка на майбутній період, і в момент інвестування вона невідома. Отже, розрахунки відсоткових

ставок за депозитом ґрунтуються на оцінці чи прогнозі рівня реального економічного росту, який очікується протягом періоду вкладення коштів.

Розрахунки виконуються за формулою визначення майбутньої вартості грошей ( $FV$ ):

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

де  $PV$  – теперішня вартість інвестиції;  $r$  – відсоткова ставка (річна, %);  $n$  – кількість періодів вкладення коштів (роки).

Наступна проблема, з якою стикається інвестор, – це втрата купівельної спроможності грошових коштів упродовж періоду вкладення унаслідок інфляційних процесів. Якщо гроші після повернення будуть частково знецінюватися, то інвестор з кожним новим вкладенням одержуватиме дедалі меншу реальну суму коштів і зрештою їх втратить. Тож у процесі визначення базової депозитної ставки необхідно враховувати також очікувані темпи інфляції. Втрата купівельної спроможності грошей стосується не лише основної суми інвестицій, а й процентних виплат за реальною ставкою. Тому на очікувані темпи інфляції необхідно скоригувати як основну суму, так і виплати за реальною ставкою. Розрахунки виконують за формулою (6.1).

Рівень відсоткової ставки з урахуванням темпів економічного росту та інфляції називається *номінальною безризиковою ставкою*. Номінальну безризикову ставку знаходять за формулою:

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

Довіряючи свої заощадження тому чи іншому банкові, інвестор бере на себе певний ризик, що відображає ймовірність неповернення грошей. Рівень ризику неповернення коштів визначається статистичними методами та показує кількість вкладень, які не буде вчасно (або взагалі) повернуто в розрахунку на кожну сотню зроблених інвестицій.

З огляду на ризик неповернення коштів інвестор змушений підвищити вимоги до рівня дохідності тих вкладень, які повернуться вчасно і з виплатою

процентів, а також компенсувати втрати від інфляції та альтернативного розміщення коштів. Премія за ризик може включати компенсацію інших видів ризику, наприклад ризик підвищення відсоткової ставки протягом періоду вкладення. Розрахунок базової депозитної ставки з урахуванням реальних темпів економічного росту, інфляції та ризику виконують за формулою (6.2), але при цьому під  $PV$  розуміють суму коштів, яка буде повернута в строк, тобто ураховують ризик.

За такого підходу рівень депозитної ставки суттєво залежить від прийнятої методики оцінки банківських ризиків, зокрема ідентифікації системи аналітичних показників ризику й алгоритмізації розрахункових процедур. Розрахунок базової депозитної ставки проведемо на прикладі.

#### *Приклад 6.1*

Інвестор вкладає 100 000 грн на 1 рік до комерційного банку. При цьому очікувані темпи економічного росту становлять 4,5 %, очікувані темпи інфляції – 8 %, а ризик неповернення коштів – 2 %. Розрахувати базову депозитну ставку.

#### *Розв'язання*

1. Через рік інвестору з урахуванням реальної ставки банк має виплатити 4500 грн процентного доходу за використання грошей протягом одного року:

$$100\,000 (1 + 0,045) = 104\,500. \quad (6.3)$$

2. З урахуванням компенсації втрат від інфляційних процесів упродовж року виплати становитимуть 12 860 грн:

$$104\,500 (1 + 0,08) = 112\,860. \quad (6.4)$$

3. Номінальна безризикова ставка з урахуванням темпів економічного росту та рівня інфляції становить 12,86 %:

$$r_1 = [(112\,860 : 100\,000) - 1] \cdot 100 = 12,86. \quad (6.5)$$

4. Оскільки ризик неповернення коштів дорівнює 2 %, то інвестор упевнений у поверненні коштів у сумі 98 000 грн:

$$100\,000 (1 - 0,02) = 98\,000. \quad (6.6)$$



5. Отже, базова депозитна ставка з урахуванням усіх чинників становитиме 15,16 %:

$$r_2 = [(112\,860 : 98\,000) - 1] \cdot 100 = 15,16. \quad (6.7)$$

Результати обчислень можна подати у вигляді схеми (рис. 6.1).

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Темпи економічного росту      | 4,5 %   |
| +                             |         |
| Інфляційна премія             | 8,36 %  |
| Номінальна безризикова ставка | 12,86 % |
| +                             |         |
| Премія за ризик (спред)       | 2,3 %   |
| Базова депозитна ставка       | 15,16 % |

**Рис. 6.1. Схема складових відсоткової ставки**

Як бачимо, хоча рівень інфляції очікується в розмірі 8 %, але інфляційна премія становить 8,36 %. Це означає, що враховується вплив інфляції не лише на основну суму інвестиції, а й на дохід за даним вкладенням. Таке саме правило поширюється й на премію за ризик, яка дорівнює 3 %, хоча ризик неповернення коштів – 2 %. Отже, за даних умов менеджмент банку має запропонувати клієнтам депозитну ставку, не нижчу за 15,16 %.

У практичній діяльності банки не завжди мають змогу скористатися розглянутим методом визначення депозитної ставки, оскільки для одержання достовірних результатів необхідна інформація про прогностичні значення темпів економічного росту й інфляції. На рівні окремого банку розрахунок цих макроекономічних показників ускладнюється.

За умов нестабільного економічного розвитку передбачити рівень інфляції, визначити ризик банківської установи, а також – прогнозувати темпи росту досить складно. Тому вітчизняні банки, встановлюючи депозитну ставку, орієнтуються на рівень облікової ставки НБУ та пропонують клієнтам плаваючу ставку, що переглядається в разі зміни облікової ставки. Несприятливі економічні процеси змусили банки перейти до короткострокового залучення коштів, коли депозити приймаються на такий період часу, у межах якого темпи інфляції більш чи менш точно можуть бути передбачені. Використання облікової

ставки НБУ як орієнтиру щодо пропозиції ставок за депозитними рахунками цілком обґрунтоване, оскільки в обліковій ставці очікуваний рівень інфляції вже врахований, а в Україні саме інфляція є суттєвим чинником, що впливає на рівень банківських ставок.

Депозитна ставка банку здебільшого трохи нижча за облікову, хоча іноді такі чинники, як попит і пропонування грошових коштів на ринку та конкурентні позиції банку приводять до суттєвих відхилень від цього правила. Банки, які не мають на ринку репутації надійних та стабільних установ, змушені для залучення клієнтів пропонувати високі депозитні ставки. У такому разі менеджмент банку повинен точно знати напрями та обсяги можливого розміщення ресурсів та їх дохідність. Значне підвищення депозитної ставки за браком високодохідних напрямів розміщення залучених ресурсів може призвести до появи від'ємного спреду, а отже, збиткової діяльності банку.

Одним із факторів стабілізації банківської діяльності є система страхування депозитів, існування якої на рівні держави дозволяє банкам знизити премію за ризик як однієї зі складових базової депозитної ставки. У багатьох розвинутих країнах створено державну систему страхування депозитів, яка передбачає компенсацію певної суми депозитного вкладу власникові в разі банкрутства банку. Так, у США вкладник має право на відшкодування фактичної суми депозиту на момент банкрутства банку в межах 100 тис. дол. Виплати здійснюються із загального фонду страхування депозитів, який формується з відрахувань кожного банку залежно від обсягів депозитної бази.

Одним зі шляхів зниження ризику неповернення коштів для юридичних осіб стало надання можливості відкривати два розрахункові рахунки в різних банках, завдяки чому вдається застосовувати такий метод управління ризиками, як диверсифікація. До цього ускладнення фінансового стану банку призводило до втрати коштів на розрахункових рахунках клієнтів, унеможлиблювало проведення будь-яких господарських операцій та автоматично означало банкрутство юридичних осіб, які мали рахунок у цьому банку. За умов високої

ризикованості відкриття двох розрахункових рахунків хоча і не дає гарантії уникнення ризику неповернення коштів, але дозволяє його знизити.

Підсумовуючи сказане, можна дійти висновку: пошук оптимального рівня депозитної ставки – складне завдання, яке має вирішувати менеджмент кожного банку самостійно залежно від ринкової ситуації, власних потреб і можливостей. Занадто низький рівень ставки призводить до відпливу депозитів з банку, зменшує обсяг кредитних ресурсів, а отже, звужує можливості проведення активних операцій та отримання доходів. Завищення депозитної ставки тягне за собою зростання процентних виплат за рахунками клієнтів і за браком високоефективних напрямів розміщення ресурсів спричинює зменшення маржі банку чи навіть завдає збитків.

## **6.2. Особливості управління запозиченими коштами банку**

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

Розвитку підходів до управління недепозитними джерелами коштів банку сприяла концепція пріоритетних стосунків із клієнтами, яка набула розвитку в 70-ті роки минулого століття. На той час банківська практика розвинутих країн переконливо показала, що банк повинен надавати клієнтам усі кредити, котрі принесуть чистий прибуток. У такому разі завдання менеджерів – забезпечити

достатній обсяг кредитних ресурсів та підтримати нормативи ліквідності. За такого підходу рішення про надання кредитів приймається раніше, ніж рішення про формування ресурсів. Якщо наявних коштів недостатньо, то менеджер змушений шукати найбільш дешеве та доступне джерело швидкого їх поповнення. Для цього він виходить на фінансовий ринок і купує фонди, тобто запозичує тимчасово вільні кошти в інших учасників ринку.

Основні джерела запозичення коштів для банківських установ такі:

- позики в центральному банку (ЦБ);
- міжбанківський ринок ресурсів;
- проведення операцій репо;
- міжнародний фінансовий ринок (євроринок);
- ринок депозитних сертифікатів;
- ринок комерційних паперів;
- позики в небанківському секторі.

**Позики в центральному банку.** Вартість запозичення коштів у центральному банку (ЦБ) визначається обліковою ставкою. Облікова ставка (ставка рефінансування) – це відсоткова ставка ЦБ за операціями кредитування комерційних банків через рефінансування їх активних операцій. Одержання кредиту від ЦБ розглядається не як право, а як привілей для комерційного банку, оскільки серед недепозитних джерел воно найдешевше. Як правило, центральний банк надає кредити тим банкам, які зазнають тимчасових труднощів у формуванні ресурсів, або для підтримання їхньої ліквідності. При цьому припускається, що позика має короткостроковий характер.

Тому більшість ЦБ обмежують використання цього джерела поповнення ресурсів через установлення певних вимог і правил. Наприклад, правила Федеральної резервної системи (ФРС) США обмежують розмір кредитів двома відсотками суми депозитів, а строки надання – двома тижнями для великих банків та одним місяцем для менших за розміром банків. Якщо Федеральний резервний банк перевищує допустимі межі кредитування комерційних банків, то

він несе відповідальність перед ФРС за будь-які збитки, у тому числі й у разі банкрутства банку-позичальника.

Національний банк України використовує механізм рефінансування комерційних банків для управління ліквідністю банківської системи та регулювання грошово-кредитного ринку України. Рефінансування комерційних банків Національним банком України здійснюється через:

- ◆ проведення операцій на відкритому ринку;
- ◆ надання стабілізаційних кредитів.

Рефінансування банків через проведення операцій на відкритому ринку здійснюється НБУ тільки під забезпечення державних цінних паперів, векселів суб'єктів господарської діяльності (резидентів України) та векселів державного казначейства України, врахованих комерційним банком за дисконтною ставкою, не нижчою за облікову ставку НБУ. В окремих випадках забезпеченням можуть бути векселі нерезидентів України, авальовані іноземними банками з рейтингом, не нижчим за «інвестиційний клас». Під забезпечення приймаються державні цінні папери, які перебувають у власності банку – клієнта Депозитарію НБУ, не обтяжені будь-якими іншими зобов'язаннями та строк погашення яких настає не раніше ніж через 10 днів після строку повернення кредиту. Для векселів строк пред'явлення має наступати не раніше ніж через 30 днів після строку повернення кредиту.

Рефінансування комерційних банків через операції на відкритому ринку проводиться за відсотковою ставкою, не нижчою за облікову ставку НБУ.

*Операції на відкритому ринку* можуть проводитися у формі:

- кількісного або процентного тендера для надання кредитів на строк до 14 днів та на строк до 180 днів;
- відкриття постійно діючої лінії рефінансування для надання кредитів «овернайт».

Тендери мають певні правила допуску учасників та обмеження:

— до участі допускаються банки, які не порушують установлених економічних нормативів, своєчасно подають звітність та повертають отримані від НБУ кредити;

— філії комерційних банків та новостворені банки (з періодом діяльності менш як 1 рік) до участі не допускаються;

— банком сформовано резерв для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями;

— прострочені та сумнівні кредити в портфелі банку не перевищують 10 % від обсягу кредитного портфеля;

— кредити, надані іншим банкам на міжбанківському ринку, не перевищують 5 % кредитного портфеля банку;

— сума позики одному банку не може перевищувати 50 % загального запропонованого на тендері обсягу кредитів;

— сума заборгованості за кредитами НБУ з урахуванням поданої на тендер заявки не повинна перевищувати 50 % величини регулятивного капіталу банку за останнім балансом.

*Кількісний тендер* передбачає, що НБУ наперед оголошує ціну (тобто відсоткову ставку), за якою банки можуть одержати кредити, а розподіл коштів відбувається відповідно до поданих заявок до закінчення запропонованої на тендері суми. Якщо цієї суми недостатньо, то кредитні кошти за оголошеною ціною розподіляються між усіма банками пропорційно до поданих ними заявок. Сума коштів, запропонована на кількісному тендері для рефінансування банків, може оголошуватися або не оголошуватися.

*Процентний тендер* передбачає, що банки самостійно пропонують відсоткову ставку (з точністю до 0,1 процентного пункту), за якою вони погоджуються запозичити кошти, але ця ставка має бути не нижча за облікову. На процентному тендері заявки задовольняються за принципом зниження запропонованої в них ставки, починаючи з найвищої і до закінчення запропонованого обсягу кредитів або задоволення всіх заявок банків. Якщо два або більше учасників запропонували однакову ставку, а обсягу кредитів, що

залишився, недостатньо для задоволення всіх таких заявок, то кошти між банками розподіляються пропорційно.

Обсяги отриманих на тендерах кредитів не перевищують 90 % балансової вартості наданих під забезпечення державних цінних паперів та 70 % балансової вартості векселів. Після повідомлення результатів тендера банки укладають з НБУ кредитний договір та договір застави державних цінних паперів або врахованих банками векселів. Одержані через тендер кредити НБУ не можуть пролонговуватись й мають бути обов'язково повернені. За порушення строків повернення кредитів, отриманих через тендер, НБУ має право на безспірне списання відповідної суми з кореспондентського рахунка банку-порушника, нарахування пені, реалізацію застави, а банк не допускається до участі в наступних п'яти тендерах.

*Постійно діюча лінія рефінансування* призначена для вирівнювання тимчасових коливань ліквідності банківської системи та підтримання короткострокової (миттєвої) ліквідності комерційних банків. Цей механізм рефінансування передбачає надання кредиту на один робочий день (кредит «овернайт») під забезпечення державних цінних паперів перерахуванням коштів у день отримання заявки від банку (заявку до Департаменту монетарної політики НБУ можна подати у будь-який робочий день тижня до 17.00). Обсяг такого кредиту не перевищує 95 % балансової вартості наданих під його забезпечення державних цінних паперів. Кредит «овернайт» банк має повернути до 13.00 наступного дня одночасно з процентною платою.

Кредити «овернайт» надаються за оголошеною відсотковою ставкою (надсилається банкам електронною поштою у робочі дні до 10.00), яка має бути не нижчою за облікову ставку НБУ плюс один відсоток. Використання постійно діючої лінії рефінансування має обмеження і якщо банк отримує кредит «овернайт» три дні підряд, то кожен наступний кредит (починаючи з четвертого дня) надається за подвійною обліковою ставкою НБУ.

Використання лінії рефінансування Національного банку України передбачає укладення генерального кредитного договору між комерційним

банком та відповідним територіальним управлінням НБУ на календарний рік незалежно від періодичності користування цією лінією та за умови, що банк має стійку репутацію кредитоспроможної банківської установи. У договорі обов'язковою є умова безспірного списання заборгованості (суми основного боргу та процентів за ним) з коррахунка банку у разі неповернення кредиту в установлені строки. За порушення строків повернення кредитів «овернайт» банк не допускається до використання лінії рефінансування впродовж трьох місяців, а НБУ нараховує пеню і має право на реалізацію застави протягом десяти днів з дня виникнення простроченої заборгованості.

*Стабілізаційний кредит* призначено для надання банкам, переведеним у режим фінансового оздоровлення, або банкам, які узяли на себе борг банку, що перебуває у режимі фінансового оздоровлення. Стабілізаційний кредит надається лише за умови забезпечення його ліквідною заставою або гарантією чи порукою іншої стабільної фінансової установи (в т. ч. й банку). Заставою можуть бути ліквідні активи після проведення експертної оцінки їх вартості, які перебувають у власності банку-позичальника і не обтяжені іншими зобов'язаннями. Банкам не дозволяється надавати кредити за рахунок коштів стабілізаційного кредиту, отриманого від НБУ.

У загальному випадку стабілізаційний кредит надається банкам на строк до трьох років, але якщо програма фінансового оздоровлення забезпечує достатні грошові потоки, то банку може бути наданий короткостроковий кредит строком до одного року. Відсоткова ставка за користування стабілізаційним кредитом має бути не нижчою за облікову ставку НБУ, а в разі зміни облікової ставки підлягає коригуванню відповідно і ставка за кредитом.

Для отримання стабілізаційного кредиту банк подає до територіального управління НБУ клопотання і затверджену Радою банку програму фінансового оздоровлення. Рішення про надання стабілізаційного кредиту приймається НБУ після вивчення конкретної ситуації, аналізу фінансового стану та програми фінансового оздоровлення комерційного банку. У разі прийняття позитивного рішення між банком-позичальником та НБУ укладається кредитний договір, в



якому відображається порядок і строки надання та погашення кредиту, порядок сплати процентів, відповідальність за несвоєчасне погашення кредиту, режим контролю за його цільовим використанням, інші обмеження та застереження. Генеральний департамент банківського нагляду та відповідне територіальне відділення НБУ контролюють дотримання графіка погашення стабілізаційного кредиту і сплати процентів за користування ним, а також щокварталу аналізують стан виконання заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення банку.

**Міжбанківський ринок ресурсів.** Популярним джерелом запозичення коштів для банків є міжбанківський кредит. Міжбанківський ринок кредитних ресурсів – це ефективний механізм перерозподілу грошових коштів. З одного боку, міжбанківський кредит дозволяє банкам з недостатньою ресурсною базою виконувати вимоги ЦБ або задовольняти потреби клієнтів у кредитах. З іншого боку, міжбанківський ринок служить для підтримки зростання депозитів і надає кредиторам можливість вигідного розміщення тимчасово вільних коштів. Загалом кредитування інших банків характеризується відносною безпечністю, хоча повністю не виключає кредитного ризику.

Відсоткова ставка за міжбанківськими кредитами залежить від кон'юнктури ринку і встановлюється провідними банками. Величина відсоткової ставки за конкретним кредитом є предметом переговорів між позичальником та кредитором і може відрізнятись від діючої ринкової ставки. Ставки міжбанківського ринку в цілому нижчі за ставки, пропоновані іншим позичальникам.

Строки надання міжбанківських кредитів містяться в діапазоні від кількох годин до кількох місяців (як правило, не більш як 6 міс.). На міжбанківському ринку укладаються кредитні угоди трьох типів:

- 1) одноденні;
- 2) строкові;
- 3) безстрокові.

*Угоди за одноденними позиками* – кредити типу «овернайт» (overnight) – укладаються, як правило, по телефону без письмового оформлення і передбачають повернення коштів наступного дня (не пізніш як через 24 год).

У строкових кредитних угодах термін надання кредиту (дні, тижні, місяці) чітко обумовлюється сторонами та фіксується письмово.

*Безстрокова (відкрита) угода* автоматично продовжується щодня доти, доки один із учасників не вирішить її перервати. Термін дії такої угоди не визначається, відсоткова ставка плаваюча. Більшість безстрокових контрактів укладається між невеликими та дещо більшими за розміром банками, які мають постійні кореспондентські відносини.

Кредитний ризик за міжбанківськими позиками в цілому нижчий за ризик, що виникає у процесі кредитування інших позичальників. Але й банки можуть потрапити у скрутне фінансове становище та вчасно не повернути позику чи збанкрутувати. Однією з причин кризової ситуації, що склалася в банківській системі України в 1994 році, було неповернення міжбанківських кредитів деякими банками. На той час ще не існувало ринку державних цінних паперів, які могли б служити забезпеченням міжбанківських кредитів. З випуском в обіг державних цінних паперів значна частина угод на міжбанківському ринку укладається за умови забезпечення кредиту цими інструментами. Заставою в таких угодах також можуть бути враховані банком векселі.

**Операції репо.** Надання міжбанківської позики під забезпечення цінними паперами за умови зворотного їх викупу після повернення коштів кредитором називається *угодою репо*. Угоди репо є одним з видів ломбардного кредиту на міжбанківському ринку і використовуються, коли учасники недостатньо добре знають один одного або виникає сумнів щодо кредитоспроможності позичальника.

Угоди про зворотний викуп цінних паперів, що їх надано як заставу за короткострокового запозичення коштів, вже давно використовуються у світовій банківській практиці. За проведення операцій репо забезпеченням служать малоризикові та високоліквідні активи, здебільшого державні або інші

високоякісні цінні папери. Центральні банки часто укладають угоди репо при кредитуванні комерційних банків.

Термін дії таких угод може тривати від кількох годин до кількох місяців. Залежно від строку дії угоди репо, як і міжбанківські кредити, бувають трьох типів:

- 1) нічне репо: тривалість – один день, ставка фіксована;
- 2) строкове репо: тривалість чітко визначена угодою, ставка фіксована;
- 3) безстрокове (відкрите) репо: термін не фіксується, дія угоди припиняється за вимогою однієї зі сторін, ставка плаваюча.

Операції репо значно знижують кредитний ризик, але не гарантують повного його уникнення. Протягом періоду дії угоди ринкова ціна цінних паперів може знизитись або один з учасників стане банкрутом. Тому в більшості країн правила укладання угод про зворотний викуп регламентуються централізовано. В Україні більшість міжбанківських операцій кредитування укладається на основі репо-угод.

**Міжнародні фінансові ринки.** Одним із популярних джерел запозичення коштів комерційними банками є одержання кредитів на міжнародних фінансових ринках. Доступ на ці ринки мають великі міжнародні банки. Місцеві банки можуть одержати кредит через взаємодію з тими банками, які щоденно працюють на зазначених ринках.

Найбільшим і найдинамічнішим фінансовим ринком світу є міжнародний ринок євродоларів (доларів США, які функціонують за межами даної країни). Ринок євродоларів утворився після Другої світової війни, коли країни соціалістичного табору прийняли рішення про переведення своїх валютних резервів з американських банків, де вони перебували під час війни, до банків Лондона. Інтенсивний розвиток ринку почався в 60-ті роки минулого століття з виникненням кризи зовнішніх платежів США, пов'язаної зі значними видатками на війну у В'єтнамі. Зростання конкурентних позицій європейської та японської економік також сприяло становленню вільного ринку доларів США в Європі, тобто євроринку. Низькі ставки відсотків на американському внутрішньому

ринку, особливості валютного регулювання, законодавче обмеження рівня ставок і правила оподаткування в США створили вигідніші умови інвестування доларів на євrorинку, ніж усередині країни. Одночасно європейські банки здобули право вільного використання іноземної валюти, а валютне регулювання європейських країн стало ліберальнішим.

Спочатку євrorинок знаходився в Лондоні, який і тепер лишається його головним фінансовим центром. Згодом ринки євродоларів було сформовано у Франції (Париж), Бельгії (Брюссель), Швейцарії (Цюріх), Люксембургу, Німеччині (Франкфурт-на-Майні). На сьогодні євrorинок вийшов за географічні межі Європи і включає багато країн світу, таких як Канада (Торонто), Сингапур, Гонконг, Японія (Токіо), Бахрейн та інші. Євrorинок приваблює учасників великими обсягами операцій, ліберальним регулюванням і порівняно низькими ставками запозичення.

За своєю структурою євrorинок складається з кількох секторів, основними з яких є ринки євrokредитів, єврооблігацій, простих боргових зобов'язань (євронот, євровекселів) та строковий сектор євrorинку. Основи та механізм проведення фінансових операцій на євrorинку не відрізняються від аналогічних операцій на національних кредитних ринках, а відмінності стосуються деяких методів регулювання банківської діяльності та рівнів доходності. На євродоларовому ринку діють ставки *LIBOR* (*London Interbank Offer Rate* – лондонська міжбанківська ставка пропонування) та *LIBID* (лондонська міжбанківська ставка попиту) або ставки подібного типу – *FIBOR*, *PIBOR*, що застосовуються в інших фінансових центрах торгівлі євродоларами (в аббревіатурі типу *LIBOR* назва «лондонська» є історичною, а не географічною, і може стосуватися будь-якого сегмента євrorинку). Ставки попиту та пропозиції кредитних ресурсів встановлюються найбільшими міжнародними банками диференційовано залежно від терміну надання позички та виду валюти.

Традиційна форма короткострокового та середньострокового фінансування на євrorинку – це євrokредит, який існує в чотирьох основних видах позик:

- позика з фіксованою ставкою;
- позика з плаваючою ставкою (роloverний кредит);
- резервний кредит, або овердрафт, у євровалюті;
- синдикатний кредит, який надається групою міжнародних банків і дозволяє обмежити кредитний ризик часткою участі в кредитній угоді.

Відсоткові ставки за євrokредитами базуються на ставці *LIBOR*, до якої може додаватися маржа, що залежить від кон'юнктури ринку та кредитоспроможності (рейтингу) позичальника. При цьому розрахунок процентних виплат здійснюється за європейською системою (база – 360 днів, кількість днів у кожному місяці – фактична), що деякою мірою компенсує порівняно низький рівень *LIBOR*. Тип обраної системи нарахування відсотків обов'язково фіксується в кредитному договорі.

Для синдикатних кредитів у вартість запозичення включається комісійна винагорода банкові, який став організатором синдикату, агентська комісія за бухгалтерське обслуговування позики.

Діапазон строків надання євrokредитів досить широкий – від односторонніх кредитів (*overnight*) до кредитів на 10–12 років (синдикатні кредити). Євrokредити надаються на різні суми, але здебільшого мінімальна сума становить 50 тис. дол. США, а середня сума синдикатних кредитів сягає 100 млн дол. Високотехнологічні телекомунікаційні системи переказування грошей, такі як SWIFT і CHIPS, дозволяють проводити міжнародні кредитні операції в короткі строки.

Привабливість традиційного євrokредиту полягає в можливості швидкого укладання угоди, різноманітності строків погашення основного боргу та виплати відсотків, наданні права вибору валюти, низькому рівні ставок запозичення. Це зробило євrokредити важливим інструментом єврооперацій на міжнародних ринках. Недоліком розглядуваного інструменту є низький рівень ліквідності, що важливо для кредиторів.

Хоча позики на євrorинку доступні для будь-яких позичальників, але на розвиток євровалютного ринку впливають великі банки, посередники та

інвестори. Основна частина банківських кредитів (близько 60 %) припадає на позичальників із країн Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР). Країни з перехідною економікою не мають необмеженого доступу до світових ринків капіталів, тому в основному користуються багатостороннім механізмом фінансування. Головною його умовою є угода з Міжнародним валютним фондом (МВФ), яка відкриває шлях до інших джерел фінансування. Протягом останніх років фінансові взаємовідносини східноєвропейських країн, включаючи Україну, з міжнародним фінансовим співтовариством формувалися під впливом серйозних змін. Міжнародні банки переглянули свою політику кредитування у східноєвропейському регіоні, що привело до зростання обсягів приватного банківського кредитування. Необхідною умовою одержання міжнародного кредиту позичальником із країн з перехідною економікою є наявність позитивного аудиторського висновку аудиторської компанії світового рівня (*K.P.M.G., Price Waterhouse, Ernst & Young* та ін.).

Загалом євrorинки характеризуються високою здатністю пристосовуватися до економічної ситуації у світі. Вони сприяють раціональнішому розподілу фінансових ресурсів у планетарному масштабі, пропонують нестандартне вирішення проблем та новий фінансовий інструментарій. Поряд із традиційними єврокредитами позичальники міжнародних ринків дедалі частіше використовують альтернативні джерела отримання грошових коштів, такі як запозичення через випуск єврооблігацій, євронот, євровекселів та інших фінансових інструментів.

**Ринок депозитних сертифікатів.** У процесі формування ресурсної бази комерційні банки активно використовують таке джерело, як депозитні сертифікати (ДС). Депозитний сертифікат по суті є гібридним інструментом: офіційно – це депозитний рахунок, але практично ДС – це різновид боргової розписки (типу *IOU «I owe you»* – я вам винен). Отже, за формою ДС можуть бути віднесені до депозитних зобов'язань, але за економічним змістом правомірно їх розглядати як джерело запозичення коштів, оскільки ініціатором випуску депозитних сертифікатів завжди є банк.

Депозитний сертифікат – це процентне боргове зобов'язання (розписка) банку, яке підтверджує вкладення певної суми коштів у банк на визначений термін за конкретною відсотковою ставкою або за ставкою, що розраховується за умовами укладеної угоди. Основна роль ДС полягає в забезпеченні банків додатковими джерелами коштів.

На фінансових ринках обертається кілька видів депозитних сертифікатів: місцеві ДС, які функціонують тільки на внутрішніх ринках; євровалютні депозитні сертифікати; ощадні ДС, які випускаються великими ощадними банками. Особливою популярністю користуються перевідні ДС, які можна неодноразово перепродавати на вторинному ринку до настання терміну погашення. Для спрощення операції продажу ДС випускаються у формі «на пред'явника». Ставка за депозитними сертифікатами може бути як фіксованою, так і плаваючою. Близько 80 % всіх депозитних сертифікатів на міжнародних ринках – це інструменти з фіксованою ставкою відсотка, і тільки 20 % ДС передбачають поетапний перегляд ставки через певні проміжки часу, тобто плаваючу ставку.

Різновидом перевідних депозитних сертифікатів є ДС великої вартості (не менше 100 тис. дол. США – «джумбо»). У 60-ті роки минулого століття вперше випуск таких сертифікатів запровадив американський банк «*Citicorp*» для залучення великих сум грошових коштів на ринку короткострокового капіталу. Перевідні ДС обмежені короткими строками погашення – здебільшого від семи днів до одного року. За депозитними сертифікатами з терміном погашення понад рік проценти, як правило, виплачуються кожні шість місяців. Євродоларові ДС емітуються найбільшими банками, розташованими у фінансових центрах світу.

Більша частина євро-ДС короткострокові, зі строками дії 30, 60 або 90 днів. Вони не застраховані, тому через вищий кредитний ризик та більшу чутливість до розвитку політичної й економічної ситуації в ряді країн характеризуються вищим рівнем доходності порівняно з аналогічними інструментами внутрішнього ринку США.

Одним із методів реалізації ДС є продаж його клієнтові банку. Зміст такої банківської операції полягає в переведенні коштів з одного рахунка, наприклад, розрахункового рахунка клієнта, на інший – рахунок депозитного сертифіката. Завдяки такій операції підвищується стабільність ресурсної бази банку, оскільки ДС не можуть бути вилучені з обігу до настання строку погашення. Крім того, у деяких країнах, наприклад у США, вимог обов'язкового резервування щодо ДС немає, тоді як кошти на інших рахунках підлягають резервуванню. Отже, банк під час продажу ДС, навіть за умов простого переведення коштів за рахунками, має певні вигоди. Проаналізувавши динаміку обсягів продажу ДС, можна виявити пряму залежність між ростом цього показника та зростанням попиту на комерційні кредити.

Пропонуючи перевідні депозитні сертифікати великої вартості, банки запозичують кошти у компаній, фондів та окремих осіб, аби забезпечити надання кредитів іншим компаніям, розраховуючи на одержання прибутку від різниці в ставках.

**Ринок комерційних паперів.** Комерційні папери – це короткострокові незабезпечені боргові зобов'язання, термін обігу яких не перевищує 270 днів. Ринок комерційних паперів виник у США наприкінці 60-х років минулого століття. Тому на його розвиток значно вплинуло законодавство країни, згідно з яким банки не мають права прямого випуску комерційних паперів. Такі інструменти запозичення коштів випускались відомими компаніями для фінансування своїх потреб в оборотних коштах. Це дозволяло їм не користуватися банківськими кредитами. На відміну від депозитних ставок, які у США централізовано регулювались до початку 80-х років, ставки за комерційними паперами були нерегульованими. Банки створювали холдингові компанії чи фірми, які перебували під їх контролем і здійснювали випуск комерційних паперів.

Це джерело запозичення коштів дозволяло банкам розширювати ресурсну базу, незважаючи на обмеження депозитних ставок. Період обігу комерційних паперів коливається від трьох – чотирьох днів до дев'яти місяців, а продаж, як



правило, відбувається на дисконтній основі. Ці інструменти не належать до цінних паперів, оскільки є незабезпеченими борговими зобов'язаннями. В Україні ринку комерційних паперів немає. Ставки за комерційними паперами в середньому на 0,5–0,75 % нижчі за середньоринкові ставки запозичення, такі, скажімо, як *LIBOR*.

**Позики в небанківському секторі.** До фінансових небанківських установ належать пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди, кредитні спілки, взаємні фонди, трастові компанії. Як правило, у небанківських установах акумульовано значні кошти, котрі потребують надійних напрямів розміщення. Тимчасово вільні кошти цих учасників ринку можуть вкладатися у високоякісні цінні папери та надаватися на умовах позики надійним клієнтам, якими і є банки. Законодавством деяких країн, наприклад США, пенсійним фондам забороняється купувати високоризиковані цінні папери з рейтингом ВВ і нижчим. Тому фінансові небанківські установи надають позики іншим учасникам ринку, формуючи небанківський сектор ринку кредитних ресурсів.

Особливість цього джерела запозичення полягає у більш довгостроковому характері угод порівняно з міжбанківським ринком, а умови проведення операцій та методи ціноутворення не відрізняються від загальних.

### **6.3. Особливості процесу управління недепозитними коштами**

На вибір недепозитних джерел коштів банку впливають такі чинники:

1. Відносна вартість конкретного джерела.
2. Граничні строки погашення.
3. Рівень надійності джерела.
4. Правила й обмеження щодо використання;
5. Доступність;
6. Кредитні можливості банку-позичальника – величина капіталу, рейтинг,

можливості реалізації комерційних паперів.

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

1. Гнучкість управління: у кожний момент часу можна чітко визначити, скільки і на який період необхідно банку запозичити коштів. Потреба в недепозитних ресурсах розраховується як різниця між вихідними та вхідними грошовими потоками банку, з урахуванням як реальних, так і очікуваних значень.

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

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

4. Неможливість застосування банком цінових методів управління, оскільки ставку за позику встановлює кредитор.

Ставка запозичення здебільшого розраховується за методом «базова ставка плюс», тобто як сума базової ставки (*LIBOR*, прайм-ставка, облікова тощо) і кредитного спреду. Величина спреду відображає рівень кредитного ризику, пов'язаного з банком-позичальником. Рівень ризику визначається через кредитний рейтинг, присвоєний позичальнику однією з провідних світових рейтингових компаній (*IBCA, Standard & Poor, DRC, Moody's*). Для банків з високим рейтингом (*AAA, AA*) кредитний спред дорівнює нулю. Для банків, які не мають рейтингів, або таких, що функціонують у країнах, де не існує офіційно визнаної системи рейтингів, рівень ризику оцінюється кредитором самостійно та залежить від надійності, платоспроможності, ліквідності, рівня капіталізації й інших фінансових показників діяльності банку.

Рейтингова оцінка також визначає можливість запозичення коштів банком через випуск і розміщення депозитних сертифікатів, комерційних паперів та інших боргових зобов'язань. Для банків з рейтингом *BB* і нижчим такі джерела запозичення майже недоступні або вартість коштів стає надто високою. На міжнародних ринках одержання рейтингу емітента є необхідною умовою для випуску в обіг цінних паперів. Загалом системи рейтингів, визнаних на світовому рівні, значно спрощують взаємостосунки учасників фінансових ринків.

Отже, менеджмент банку може частково вплинути на вартість запозичених коштів, підтримуючи високу репутацію своєї установи, підвищуючи її надійність і платоспроможність та поліпшуючи фінансові показники діяльності.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність та мета управління депозитними зобов'язаннями банку?
2. На які групи поділяються методи управління депозитними зобов'язаннями банку?
3. У чому полягає сутність та особливості цінкових методів управління залученими коштами?
4. Які фактори впливають на рівень депозитної ставки?
5. Охарактеризуйте види депозитних ставок.
6. Як розраховується середня процентна ставка за депозитними ресурсами?
7. Що враховує середня реальна процентна ставка за депозитними ресурсами?
8. Що визначає базова депозитна ставка? Як вона розраховується під час нарахування простих та складних процентів?
9. У чому полягає сутність та особливості нецінових методів управління залученими ресурсами?
10. Охарактеризуйте основні джерела недепозитних коштів банків.
11. У яких випадках банкам доцільно використовувати запозичені кошти та у чому полягає сутність та особливості управління ними?
12. Охарактеризуйте міжбанківські кредити як джерело недепозитних коштів банків.
13. Які угоди можуть укладатися на міжбанківському ринку кредитів?
14. У чому полягає сутність та особливості рефінансування комерційних банків як джерела недепозитних коштів?
15. Які інструменти використовує НБУ, здійснюючи рефінансування комерційних банків?

16. Як проводиться кількісний тендер НБУ?

17. Як проводиться процентний тендер НБУ?

18. За яких умов та на які цілі НБУ надає комерційним банкам стабілізаційний кредит?

19. У чому полягає сутність операцій РЕПО? Які існують види операцій РЕПО?

20. Охарактеризуйте забалансові джерела фінансування діяльності банку.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

7.1. Необхідність і цілі управління кредитним портфелем

7.2. Визначення прибутковості кредитного портфеля й методи ціноутворення за кредитами

7.3. Методи управління кредитним ризиком

7.4. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем

**Основні терміни і поняття:** кредитний портфель; кредитний ризик; нормативи кредитного ризику; методи ціноутворення; кредитна політика; диверсифікація; концентрація; лімітування; сек'юритизація кредитів; резервування; оцінка кредитоспроможності позичальника; оцінка кредиту; структурування; кредитний моніторинг; якість, дохідність, ефективність управління кредитним портфелем.

### **7.1. Необхідність і цілі управління кредитним портфелем**

Кредитування – пріоритетна функція комерційних банків, що впливає на економічний стан регіонів, сприяє появі нових підприємств, робочих місць, розвитку соціально-культурної сфери, забезпечує економічну стабільність у країні. У структурі банківських активів кредити складають близько 50-60% і забезпечують 2/3 усіх доходів банку. У той же час, кредитні операції є не тільки найбільш дохідними, але й найбільш ризикованими операціями.

*Кредитний портфель* – це сукупність усіх кредитів, виданих банком для одержання доходів. Обсяг кредитного портфеля оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих, сумнівних.

*Головна мета управління кредитним портфелем* – забезпечення його максимальної прибутковості при припустимому рівні ризику. *Основними об'єктами управління кредитним портфелем* і кредитною діяльністю банку є прибутковість і рівень ризикованості (якість) кредитного портфеля.

Рівень ризикованості кредитного портфеля визначає його якість і істотно впливає на рівень ризикованості діяльності й надійності банку в цілому. Тому кредитування підлягає регулюванню з боку НБУ.

НБУ встановлені такі *нормативи кредитного ризику*:

1. *Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента Н7* встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань. Він визначається як відношення суми всіх вимог банку до контрагента або групи пов'язаних контрагентів та всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів, до регулятивного капіталу банку.

До вимог банку щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів уключаються:

1) щодо банків-контрагентів:

- депозити, які розміщені в інших банках;
- кредити, що надані іншим банкам;
- боргові цінні папери, випущені банками;
- дебіторська заборгованість за операціями з банками;
- кошти банків у розрахунках;

2) щодо клієнтів (небанківських установ і фізичних осіб):

- надані кредити, у тому числі за врахованими векселями;
- факторингові операції, фінансовий лізинг, боргові цінні папери;
- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком;
- дебіторська заборгованість за операціями з клієнтами.

До фінансових зобов'язань, наданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів, уключаються:

- гарантії, поручительства, акредитиви, авалі та акцепти, що надані банком;
- зобов'язання з кредитування, що надані банком.

Нормативне значення *Н7* для універсальних банків – не більше 25% регулятивного капіталу банку.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу провідного банку банківського консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

Якщо банк перевищив норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), то він має коригувати (зменшувати) регулятивний капітал на розмір перевищення цього нормативу, починаючи з наступного дня після проведення операцій, що призвели до перевищення.

2. *Норматив великих кредитних ризиків Н8* встановлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом чи групою пов'язаних контрагентів. Кредитний ризик, що прийняв банк на одного контрагента, групу або усіх пов'язаних з банком осіб вважається великим, якщо сума всіх вимог банку до контрагента, групи або всіх пов'язаних з банком осіб та всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо цього контрагента, групи або всіх пов'язаних з банком осіб, становить 10 і більше відсотків його регулятивного капіталу.

Норматив великих кредитних ризиків визначається як відношення суми всіх великих кредитних ризиків до суми регулятивного капіталу банку і не повинен перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку.

Рішення про надання великого кредиту приймається згідно з відповідним висновком кредитного комітету (комісії) банку, затвердженим його правлінням (радою).

Якщо норматив великих кредитних ризиків перевищує 8-кратний розмір регулятивного капіталу, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) автоматично підвищуються:

- якщо перевищення становить не більше 50%, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) подвоюються;
- якщо перевищення більше 50%, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) потроюються.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу головного банку консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

3. *Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (далі – норматив Н9)* устанавлюється для

обмеження ризику операцій з пов'язаними з банком особами, зменшення негативного впливу операцій з пов'язаними з банком особами на діяльність банку. Норматив *H9* визначається як співвідношення сукупної суми всіх вимог банку до пов'язаних з банком осіб та суми всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо пов'язаних з банком осіб, до регулятивного капіталу банку.

До вимог банку щодо пов'язаних з банком осіб уключаються:

- 1) депозити, які розміщені в інших банках;
- 2) надані кредити, у тому числі за врахованими векселями;
- 3) факторингові операції, фінансовий лізинг, боргові цінні папери;
- 4) акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком;
- 5) дебіторська заборгованість;
- 6) кошти банків у розрахунках.

До фінансових зобов'язань, наданих банком щодо пов'язаних з банком осіб, уключаються:

- 1) гарантії, поручительства, акредитиви, авалі та акцепти, що надані банком;
- 2) зобов'язання з кредитування, що надані банком.

У разі консорціумного кредитування до розрахунку нормативу головного банку консорціуму включається лише та частина кредиту, що надана безпосередньо цим банком.

Нормативне значення *H9* – не більше 25%.

Контроль за дотриманням банками встановлених нормативів кредитного ризику здійснюється відповідними територіальними управліннями та підрозділами центрального апарату банківського нагляду Національного банку на постійній основі.

Розрахунок нормативів кредитного ризику банки (юридичні особи) проводять на підставі щоденних балансів за щоденними розрахунками.

Якщо за результатами безвізного нагляду або інспекційної перевірки встановлено факти невиконання банками економічних нормативів, то до банків мають застосовуватися заходи впливу згідно зі ст. 73 Закону України "Про банки



і банківську діяльність" та відповідними нормативно-правовими актами Національного банку з питань застосування заходів впливу.

Якщо за результатами інспекційної перевірки, безвізного нагляду або аудиторської перевірки виявлено, що дані звітності не відповідають реальній дійсності та впливають на такі показники, як величина економічних нормативів, а виправлення даних звітності призведе до невиконання хоча б одного з таких показників (які до виправлення помилки були виконані), та/або виявлено помилки щодо ідентифікаційних даних чи віднесення тих чи інших осіб до переліку пов'язаних осіб банку, то такі помилки є суттєвими, а звітність – недостовірною.

## **7.2. Визначення прибутковості кредитного портфеля й методи ціноутворення за кредитами**

Комерційні банки, надаючи кредити, одержують від позичальників плату за користування кредитами у вигляді процентних доходів, а також комісійної винагороди (інших платежів) за надання послуг клієнтові. За загальним підходом, плата за користування кредитом повинна компенсувати операційні витрати банку, пов'язані з наданням кредиту, та забезпечувати бажаний рівень прибутку банку. Для визначення оптимальної для банку процентної ставки за кредитом виходять із формули мінімальної норми прибутковості:

$$MNP = (\%B + M_{np}) \cdot \frac{n}{N} = \frac{D-B}{K}, \quad (7.1)$$

де,  $MNP$  – мінімальна норма прибутковості;  $\%B$  – процентні витрати по залучених ресурсах, %;  $M_{np}$  – мінімальна норма прибутку від кредитної операції, %;  $n$  – термін кредитування в днях;  $N$  – кількість днів року;  $D$  – мінімально припустимий дохід за позикою як сума процентних і комісійних платежів, грн;  $B$  – операційні витрати банку по оформленню й обслуговуванню кредиту, грн;  $K_z$  – основна сума кредиту, збільшена на суму обов'язкового резерву на кореспондентському рахунку в НБУ, грн.

Загальні доходи за  $i$ -ою кредитною операцією визначаються за формулою:

$$D_i = K_i \cdot r_i \cdot \frac{t_i}{T} + V \quad (7.2)$$

де,  $K_i$  – сума кредиту;  $r_i$  – річна процентна ставка за кредитом;  $t_i$  – термін користування кредитом, днів;  $T$  – база розрахунку (кількість днів у році);  $V$  – комісійна винагорода банку за надання набору послуг клієнтові.

Основною складовою плати за користування кредитом є процентні доходи. У банківській практиці використовують три основних системи нарахування процентів: американську (приймається тридцять днів у кожному місяці, база розрахунку – 360 днів); англійську (приймається фактична кількість днів у кожному місяці, база розрахунку – фактична кількість днів у році); європейську (приймається фактична кількість днів у кожному місяці, база розрахунку – 360 днів). У кредитному договорі система нарахування процентів і правила встановлення процентної ставки повинні обов'язково фіксуватися.

Доход за обліковою  $i$ -ою операцією (без врахування комісійної винагороди) у разі, якщо в тексті векселя не передбачається нарахування відсотків на номінальну суму векселя, визначається в такий спосіб:

$$D_i = B_i \cdot d_i \cdot t_i, \quad (7.3)$$

де,  $B_i$  – номінальна вартість векселя;  $d_i$  – дисконтна ставка за векселем;  $t_i$  – період з дати обліку до дати погашення векселя, у днях (звичайно 365 днів).

Якщо за векселем передбачається нарахування відсотків на номінальну суму векселя, то доход за обліковою  $i$ -ою операцією (з урахуванням комісійної плати та інших платежів) можна визначити так:

$$D_i = B_i - B_i \cdot \left(1 + \frac{t_2 \cdot i_i}{T \cdot 100}\right) \cdot \left(1 - \frac{t_1 \cdot d_i}{T \cdot 100} - \frac{v}{100} - \frac{g}{100}\right) + p, \quad (7.4)$$

де,  $i_i$  – процентна ставка, по якій нараховуються відсотки на номінальну суму векселя;  $t_2$  – кількість днів від дня, від якого нараховуються відсотки на номінальну суму векселя, до дня платежу за векселем;  $t_1$  – кількість днів від дня обліку до дня платежу за векселем;  $v$  – процентна ставка, по якій нараховується комісія банку;  $g$  – процентна ставка, по якій нараховується дамно (спеціальна плата, понад комісійні відсотки і поштові витрати, яку сплачують клієнти банків за облік й інкасування іногородніх векселів та інших документів);  $p$  – сума порто (поштово-телеграфних витрат).

Дохід від факторингових операцій складається з:

1. суми відсотків за кредит. Процентна ставка встановлюється, як правило, на рівні ринкової ставки за короткостроковими позиками зі збільшенням її на кілька (2-3) пунктів. Збільшення процентної ставки являє собою премію за прийнятті банком ризику (ризик неплатоспроможності дебіторів, ризик різкої зміни вартості кредитних ресурсів, ризик несвоєчасної оплати поставок);

2. комісії за послуги у розмірі визначеного договором із клієнтом процента від загальної суми придбаних банком боргових вимог. Розмір комісійної

винагороди встановлюється з урахуванням набору послуг, що надаються (в західних банках – від 0,5% до 3% від суми куплених розрахункових) документів.

Доход за кредитним портфелем формується за рахунок усіх доходів від кредитних операцій, у тому числі операцій кредитного характеру:

$$D = \sum_{i=1}^o D_i + \sum_{l=1}^q D_l + \sum_{s=1}^o D_s, \quad (7.5)$$

де,  $D_s$  – доходи від інших операцій кредитного характеру.

*Рівень прибутковості кредитного портфеля* можна формулою:

$$d = \frac{D}{K}, \quad (7.6)$$

де,  $K$  – обсяг кредитного портфеля банку.

Рівень прибутковості кредитного портфеля залежить структури кредитного портфеля, рівня процентних ставок за кредитами.

Обсяг і структура кредитного портфеля залежить від таких факторів:

- специфіки сектора ринку, що обслуговується банком;
- економічної ситуації в країні і стану грошово-кредитної сфери;
- кредитної політики банку, що визначає: принципи організації і пріоритетних напрямків кредитування; правила формування кредитного портфеля; перелік кредитів, які не повинні входити до кредитного портфеля; рівень припустимого ризику; права й обов'язки кредитних працівників. Положення кредитної політики повинні бути обов'язково оформлені документально і затверджені на засіданнях Кредитного комітету і Комітету кредитного нагляду;

- величини капіталу банку, що використовується при встановленні нормативів капіталу, кредитного ризику і лімітів кредитування і тому впливає на обсяг залучених і позикових коштів, кредитних ресурсів і кредитних операцій банку;

- досвіду і кваліфікації кредитних працівників;
- рівня прибутковості окремих видів активних операцій;
- рівня витрат за кожним видом кредиту;
- рівня кредитного ризику за кожним кредитом.

На рівень процентної ставки за кредитами впливають наступні фактори:

- рівень кредитного ризику кожного позичальника;
- попит та пропозиція на ринку кредитів;
- кредитна політика банку;
- вид позичальника й об'єкт кредитування;
- рівень прибутковості всіх зв'язків із клієнтом;
- вартість кредитних ресурсів банку;
- форма забезпечення кредиту, його якість і вартість контролю за його станом;
- розмір і термін кредиту;
- прибутковість інших видів активних операцій;
- ринкові процентні ставки;
- рівень інфляції;
- грошово-кредитна політика НБУ;
- дисконтна ставка НБУ;
- стан економіки країни;
- метод встановлення процентної ставки тощо.

Як зазначалося, до ціни банківського кредиту може входити, крім процентної ставки, плата за оформлення кредиту, здійснення контролю за кредитною угодою, надання супутніх і додаткових послуг.

У світовій банківській практиці використовують *такі основні методи встановлення ставки за кредитом*: метод «вартість-плюс»; метод «базова ставка-плюс»; метод «надбавки»; метод «аналізу прибутковості клієнта».

Метод «вартість-плюс» полягає в урахуванні вартості залучених коштів банку, витрат банку на надання кредиту, премії за ризик і бажаний рівень прибутковості кредиту. Ставка за кредитом включає:

- вартість залучення кредитних ресурсів банку;
- операційні витрати, пов'язані з процесом кредитування (зарплата кредитних працівників, вартість обслуговування кредиту і контролю за ним тощо);

- премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом;
- премію за ризик, обумовлений тривалістю періоду кредитування;
- бажаний рівень прибутковості кредиту, що забезпечить достатні виплати акціонерам банку.

Необхідна умова використання методу – наявність у банку системи управлінського обліку витрат за кожним видом кредиту, а також іншої управлінської інформації. Недолік методу – ігнорування ринкових факторів (попиту та пропозиції на кредити, стану кредитного ринку, умов конкуренції), приблизність розрахунків. Найбільш доцільне застосування даного методу на ринках з низькою конкуренцією.

*Метод «базова ставка-плюс»* полягає в тому, що ставка за кредитом визначається як сума базової ставки, кредитного спреду й бажаного рівня прибутковості.

Як базову можна використовувати ставки першокласним позичальникам, ставки пропозиції міжбанківського регіонального ринку; ставки пропозиції на міжнародних міжбанківських ринках (наприклад, *LIBOR*), інші ставки, загальноприйняті на конкретних ринках (в Україні – *KIAKR*).

Кредитний спред включає премію за ризик невиконання зобов'язань клієнтом і премію за термін надання кредиту. Якщо кредит надається першокласним позичальникам, то кредитний спред приймається рівним 0, для не першокласних позичальників кредитний спред складає від 0,25-5% і вище. Перевага методу – простота, необов'язковість обліку витрат за кожним кредитом, урахування ринкових факторів.

*Відповідно до методу «надбавки»* ставка за кредитом уключає середню вартість витрат на залучення банком коштів на грошовому ринку і надбавку (премію за кредитний ризик і прибуток банку). Метод використовується для надання кредитів великим компаніям на короткий термін (до 30 днів). Надбавка може складати усього лише 0,35-0,75%.

*Метод «аналізу прибутковості клієнта»* ґрунтується на обліку доходів, витрат і прибутковості всіх операцій клієнтів у даному банку і використовується

при кредитуванні великих компаній, що мають різноманітні зв'язки з банком. При цьому переслідується мета зниження кредитної ставки нижче середнього рівня для залучення найбільш вигідних клієнтів.

Доходи включають процентні та комісійні доходи від кредитних, валютних, факторингових та інших операцій, від надання трастових, консалтингових послуг. Витрати включають процентні витрати, витрати на утримання банківських працівників, на вивчення кредитної документації тощо. Якщо різниця між доходами і витратами перевищує середню норму прибутковості банку, то ставка за кредитом може бути знижена.

Недоліки методу – складність, громіздкість, необхідність розробки детального обліку і звітності за доходами і витратами на обслуговування кожного клієнта. Це викликає необхідність створення і використання автоматизованої системи обліку, звітності й аналізу в банку. Переваги – дозволяє виявити найбільш вигідних клієнтів і найбільш вигідні для банку види банківських послуг і операцій.

### **7.3. Методи управління кредитним ризиком**

*Кредитний ризик* – це небезпека втрат у банку, пов'язаних з неповерненням позичальником основної суми боргу і невиклатою відсотків за кредитом.

Кредитний ризик може виникати на двох рівнях: на рівні окремого кредиту; на рівні кредитного портфеля в цілому.

На рівні окремого кредиту кредитний ризик може виникати через неплатоспроможність позичальника, ризик ліквідності застави й іншого забезпечення, моральні і етичні якості позичальника.

На рівні кредитного портфеля банку він може бути викликаний:

- надмірною концентрацією кредитів в одному із секторів економіки;
- надмірною диверсифікованістю кредитів, що приводить до погіршення якості управління кредитним портфелем;
- валютним ризиком кредитного портфеля;

- недосконалою структурою кредитного портфеля, що сформований лише з урахуванням потреб клієнтів, а не самого банку;
- недостатньою кваліфікацією персоналу банку.

Сукупний ризик кредитного портфеля визначається, значною мірою, кредитною політикою банку та залежить від рівня ризикованості кредитів, що входять до нього.

**Кредитна політика банку** – це стратегія й тактика банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку (позичальників). Кредитна політика у стратегічному плані формулює цілі та завдання, пріоритети, принципи діяльності комерційного банку на кредитному ринку, а стосовно тактики – фінансовий та інший інструментарій, що застосовується банком під час здійснення кредитних операцій, правила їх здійснення та порядок організації кредитного процесу.

Метою кредитної діяльності комерційного банку має бути забезпечення максимального прибутку від кредитної діяльності при прийнятному рівні ризику та відповідно до загальної ринкової стратегії й тактики діяльності банку.

Кожний комерційний банк визначає власну кредитну політику, враховуючи економічну, політичну та соціальну ситуації в регіоні, в якому він функціонує, та беручи до уваги всю сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність банку.

До зовнішніх чинників належать такі:

- загальноекономічні умови: загальний стан економіки країни, темпи інфляції, темпи зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), дефіцит державного бюджету тощо;
- грошово-кредитна політика НБУ;
- рівень доходів та соціального забезпечення населення, його здатність споживати банківські послуги та ступінь довіри до банківських установ тощо;
- регіональна та галузева специфіка функціонування банку;
- рівень конкуренції на ринку банківських послуг;
- рівень цін на банківські продукти та послуги;

- попит на послуги банків із боку існуючих та потенційних клієнтів;
- законодавчі та політичні умови функціонування тощо.

До внутрішніх чинників відносять:

- наявність чітко сформульованої місії банку та стратегії його діяльності;
- спектр виконуваних операцій і послуг;
- клієнтуру банку;
- цінову політику банку;
- кредитний потенціал банку;
- достатність обсягу та стабільність депозитної бази;
- ступінь ризику та прибутковості окремих видів кредитних послуг;
- забезпеченість кредитів;
- рівень професійної підготовленості та кваліфікації, досвід персоналу

банку.

Тип кредитної політики банку спрямований на підтримку оптимального для банку співвідношення між припустимим рівнем кредитного ризику та доходністю кредитних операцій й кредитної діяльності банку в цілому відповідно до обраної банком ринкової стратегії. Виділяють такі типи кредитної політики банку: консервативний, поміркований та агресивний.

*Консервативний тип* кредитної політики банку спрямований на мінімізацію кредитного ризику, що розглядається як пріоритетна мета його кредитної діяльності. У цьому разі банк не намагається отримувати високі доходи за рахунок значного розширення обсягів кредитної діяльності. Механізмом реалізації даної політики є надання кредитів надійним позичальникам, реалізація жорстких умов під час кредитування: встановлення жорстких критеріїв оцінки кредитоспроможності позичальників; мінімізація строків надання та обсягів кредитів; підвищення вартості кредитів із метою врахування ступеня ризику; відсутність можливості пролонгації кредитів; використання жорстких процедур ліквідації проблемної заборгованості тощо.



*Поміркований тип* кредитної політики характеризує типові умови здійснення кредитної діяльності відповідно до загальноприйнятих банківської практикою та орієнтується на середній рівень кредитного ризику.

*Агресивний тип* кредитної політики на пріоритетну мету ставить максимізацію прибутку від кредитної діяльності, в основному, за рахунок розширення кредитних операцій з високим рівнем кредитного ризику. Механізмом реалізації такої політики є надання кредитів більш ризиковим категоріям позичальників, збільшення строків надання кредитів та їх розмірів, зниження вартості кредитів до мінімально можливого рівня, надання позичальникам можливості пролонгації кредитів.

*Меморандум із кредитної політики* виступає головним інструментом реалізації кредитної політики та покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей банківської діяльності у сфері банківського кредитування. Меморандум є конфіденційним документом, оскільки він містить стратегію та методи банківської кредитної політики, і навіть у межах банку доводиться до відома тільки тих працівників, що безпосередньо беруть участь у процесі банківського кредитування. У цілому в Меморандумі з кредитної політики повинні відображатися всі етапи кредитного процесу – від збирання інформації й вивчення кредитної історії позичальника до кредитного моніторингу та механізму формування резервів під можливі втрати за наданими кредитами.

Меморандум служить основою для контролю та спостереження за організацію кредитного процесу, є інструктивним матеріалом для працівників підрозділів, що здійснюють кредитування, виступає інструментом контролю за виконанням вимог кредитних інструкцій для керівників кредитних підрозділів. Підготовкою цього документа, як і здійсненням контролю за виконанням його вимог, повинен займатись Кредитний комітет банку.

Узагалі процес управління ризиками складається з таких **етапів**:

1. Ідентифікація ризиків та виявлення факторів ризику.
2. Кількісне оцінювання кредитного ризику (квантифікація кредитного ризику).

3, Мінімізація ризиків.

4. Моніторинг кредитного ризику.

*Ідентифікація ризиків та виявлення факторів ризику* – усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер. Здійснюється за допомогою якісного аналізу ризиків як на рівні окремих кредитних операцій, так і на рівні кредитного портфеля.

*Кількісне оцінювання кредитного ризику* (квантифікація кредитного ризику) – важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику як на рівні окремих кредитних операцій, так і на рівні кредитного портфеля, а також установлення меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів та банку в цілому. На даному етапі порівнюють реальний та допустимий рівень ризику. Це дозволяє визначити, які існують ризики і в якій мірі може прийняти їх на себе банк, а також з'ясувати, чи виправдає очікувана доходність відповідний ризик.

Під виправданим, *допустимим*, розуміють такий ризик, реалізація якого не загрожує життєдіяльності банку, а випадкові збитки менші за очікуваний прибуток та розмір спеціальних резервів, призначених для відшкодування можливих утрат. Ризик, більш загрозовий для банку, ніж допустимий, називають *критичним*. Він характеризується такими втратами, розміри яких перевищують резерви й очікуваний прибуток. У разі його реалізації банк не лише не отримує прибутку, а й може втратити власні кошти, за рахунок яких компенсуються фінансові втрати. Верхня межа критичного ризику визначається розмірами капіталу банку.

Якщо можливі наслідки реалізації кредитного ризику сягають рівня, вищого за критичну межу, то йдеться про *катастрофічний* ризик. Він призводить до банкрутства, закриття та розпродажу активів банку.

Якщо фактичний ризик не перевищує допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією, аби не допустити зростання рівня ризикованості. У разі перевищення ризику за допустимі межі, його необхідно знизити, застосувавши відповідні методи управління.

*Мінімізація ризиків* здійснюється на основі обраної стратегії й тактики управління ризиками та за допомогою відповідних методів управління.

Стратегія управління кредитним ризиком повинна бути спрямована на підтримку оптимального для банку співвідношення між припустимим рівнем кредитного ризику та доходністю кредитних операцій і кредитної діяльності банку в цілому відповідно до обраної банком ринкової стратегії. Виділяють такі типи стратегії управління кредитним ризиком банку: стратегія мінімізації кредитного ризику (консервативна), поміркована стратегія та стратегія максимізації прибутку (агресивна).

*Стратегія мінімізації кредитного ризику (консервативна)* банку спрямована на мінімізацію кредитного ризику, що розглядається як пріоритетна мета його кредитної діяльності.

*Поміркована стратегія кредитного ризику* характеризує типові умови здійснення кредитної діяльності відповідно до загальноприйнятих банківської практикою та орієнтується на середній рівень кредитного ризику.

*Стратегія максимізації прибутку від кредитної діяльності (агресивна)* на пріоритетну мету ставить максимізацію прибутку від кредитної діяльності, в основному, за рахунок розширення кредитних операцій з високим рівнем кредитного ризику.

У своїй діяльності банки можуть обирати такі варіанти тактики управління кредитними ризиками:

— уникнення ризику, що передбачає відмову від проведення певних кредитних операцій, освоєння нових ринків, упровадження нових послуг і продуктів та інших дій, що супроводжуються підвищеним ризиком;

— прийняття ризику, що передбачає взяття ризику на «себе» та покриття збитків за рахунок власних ресурсів;

— мінімізація ризиків, що передбачає обмеження рівня ризику або зниження його до рівня, що не перевищує допустимий рівень, за допомогою відповідних методів. Тактика мінімізації кредитних ризиків може реалізовуватися шляхом обмеження рівня ризику за допомогою нормативів та

лімітів, запобігання втратам (оцінка кредитоспроможності позичальника, диверсифікація ризику, вимоги щодо забезпечення кредитів тощо), передачі ризику (страхування, хеджування тощо), розподілу ризику між контрагентами за кредитними операціями.

При цьому виникає проблема пошуку та застосування оптимальних методів управління, вибір яких визначається видом ризику, а також особливостями та можливостями конкретного банку, загальним станом економіки, ступенем досконалості елементів інфраструктури фінансового ринку, законодавчим і нормативним середовищем країни.

*Моніторинг кредитного ризику* – це процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком із механізмом зворотного зв'язку. Система моніторингу ризиків допомагає коригувати поточну діяльність згідно із сигналами попередження.

*Методи управління кредитним ризиком* поділяються на дві групи:

- методи управління ризиком окремого кредиту;
- методи управління ризиком кредитного портфеля.

Методи управління ризиком кредитного портфеля банку містять у собі: диверсифікацію і концентрацію кредитного портфеля, установлення лімітів кредитування, резервування, процентну (цінову) політику, сек'юритизацію кредитів.

*Диверсифікація кредитного портфеля* полягає в розміщенні кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, що відрізняються між собою такими характеристиками, як величина капіталу і форма власності, умовами діяльності (галузь економіки, регіональні особливості). При цьому зниження доходів за однією групою клієнтів може компенсуватися збільшенням доходів за іншими групами.

Існують такі види диверсифікації:

- галузева (кредитуються клієнти різних галузей економіки);
- географічна (кредитуються клієнти з різних регіонів, можлива лише для великих банків);

— портфельна (кредити розміщуються між різними категоріями позичальників – великими і середніми компаніями, підприємствами малого бізнесу, фізичними особами, урядовими та громадськими організаціями тощо).

Метод можна використовувати, спираючись на результати статистичного аналізу й прогнозування і з огляду на можливості банку та рівень підготовки кадрів. Надмірна диверсифікація може привести не до зниження, а до збільшення кредитного ризику.

*Концентрація кредитного портфеля* полягає в зосередженні кредитних операцій у певній галузі чи в групі взаємозалежних галузей (галузева), на певній географічній території (географічна), на кредитуванні певних категорій клієнтів (портфельна). Надмірна концентрація теж може привести до збільшення кредитного ризику.

Визначення оптимального співвідношення між рівнями диверсифікації та концентрації кредитного портфеля є одним з важливих завдань фінансового менеджменту в банку

*Установлення лімітів кредитування* полягає в установленні максимально припустимих розмірів надання кредитів у цілому за кредитним портфелем, за видами кредитів, за кредитами окремої галузі, території, за найбільш ризикованими напрямками кредитування (надання довгострокових кредитів, кредитування в іноземній валюті). Установлення лімітів кредитування дає можливість уникнути ризику внаслідок необдуманого концентрації кредитів, а також диверсифікувати кредитний портфель банку. Лімітування використовується також для визначення та регулювання повноважень кредитних працівників різних рівнів щодо розмірів наданих кредитів.

Кредитний ризик банку обмежується встановленням ліміту загального розміру кредитного портфеля, обмеженням величини кредитних ресурсів філій банку тощо. Керівництво банку встановлює ліміти кредитного портфеля відповідно до обраної кредитної політики, на основі виявлення основних сфер та факторів кредитного ризику банку та урахування їх особливостей, зважаючи на конкретні умови на ринку та економічну ситуацію.

Ліміти можуть визначатися як максимально допустимий розмір кредиту чи обсяг кредитування за певним напрямком і встановлюватися як у абсолютних граничних показниках, так й у відносних (у вигляді коефіцієнтів, індексів, нормативів). Під час розрахунку нормативів за базу можна брати величину капіталу банку, розмір кредитного портфеля, валюту балансу та ін.

Лімітування широко використовується на практиці як на рівні окремих банків, так і на рівні банківської системи в цілому, зокрема, шляхом установаження нормативів кредитного ризику НБУ.

Установаження ліміту на рівні окремого кредиту може здійснюватися, наприклад, у формі відкриття кредитної лінії (поновлюваної або непоновлюваної) у вигляді зобов'язання банку надавати позичальнику протягом певного терміну позички в межах узгодженої суми.

*Резервування* полягає в створенні в банку резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями (резерв під кредитні ризики), кошти якого використовуються для компенсації неповернених кредитів.

До забезпечення, що береться до розрахунку резерву під кредитні ризики, належать види й форми, наведені на рис. 7.1. Сума забезпечення безумовними гарантіями та предметами застави береться до розрахунку резервів під кредитні ризики з урахуванням певних коефіцієнтів.

Крім резерву під кредитні ризики банки створюють загальний резерв, джерелом формування якого є чистий прибуток банку. Його кошти можуть використовуватися на покриття втрат за кредитами з вини банку, на відшкодування судових витрат, на покриття втрат за кредитами, якщо коштів резерву під кредитні ризики для цього недостатньо.

*Процентна (цінова) політика* є найважливішим інструментом управління кредитним ризиком. При встановленні плати за кредит необхідно враховувати темпи інфляції, норми обов'язкового резервування, рівень накладних витрат за надання та супроводження кредиту, необхідність забезпечення встановленого рівня рентабельності кредитного бізнесу, а також рівень ризику за кредитною операцією. Плата за кредит із вищим ризиком повинна включати премію за

ризик, яка є компенсацією банку за можливі майбутні збитки від кредитування. Граничний рівень реальних ставок за кредитними операціями банку встановлюється Комітетом з управління активами й пасивами (або Кредитним комітетом).



**Рис. 7.1. Забезпечення, що враховується під час визначення чистого кредитного ризику банку**

*Сек'юритизація кредитів* означає продаж кредитів шляхом перетворення їх у цінні папери з наступним розміщенням їх на ринку. Вона дозволяє передати кредитний ризик іншим учасникам ринку, а у разі неповернення кредитів збитки несуть інвестори.

Прикладом сек'юритизованих кредитів можуть служити іпотечні кредити, на суму яких компанія-емітент, з якою банк-продавець кредитів укладає відповідну угоду, випускає цінні папери (наприклад, іпотечні облігації). Функцію страхування емітованих цінних паперів може виконувати гарант у формі державних гарантій чи акредитивів великого банку. Емітент розміщає цінні папери на ринку й одержані від їхнього продажу кошти інвесторів починають надходити до гаранта й емітента, що передають їх банку- продавцю кредитів. Банк продовжує обслуговувати кредити (тепер вони – його забалансові зобов'язання), проводить розрахунки з позичальником, одержуючи кошти від погашення основного боргу й виплати процентів. Одержані кошти банк переводить емітенту цінних паперів, який переводить їх інвесторам, одержуючи доход з цінних паперів. Інвестор починає отримувати кошти, коли позичальники виплачують основну суму боргу і проценти банку-ініціатору. Коли кредити сек'юритизовані, право власності на ці кредити і кошти переходять до інвесторів. Такі цінні папери називають перехідними.

***При управлінні ризиком окремого кредиту*** використовуються такі методи: оцінка кредитоспроможності позичальника, оцінка кредиту, структурування кредиту, документування кредиту, контроль (кредитний моніторинг).

*Оцінка кредитоспроможності позичальника*, відповідно до рекомендацій НБУ, містить у собі два етапи: оцінку моральних і етичних якостей, репутації позичальника; аналіз і прогнозування платоспроможності позичальника на період кредитування.

НБУ в «Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» рекомендує методику аналізу фінансового стану позичальника. Однак, банк може розробити свій власний підхід з урахуванням специфіки, основних положень кредитної політики і конкретних економічних умов. Кожен банк може самостійно встановлювати додаткові критерії оцінки. За результатами оцінки кожен позичальник відноситься до одного з класів.



У банківській практиці використовуються різні рейтингові системи, що враховують як кількісні, так і якісні характеристики клієнтів. Кредитні рейтинги дають спеціалізовані компанії – рейтингові агентства: *Standart and Poor, Moody's, Fitch, Duff and Phelps*.

Оцінка кредиту полягає в оцінці його обґрунтованості, установленні ступеня відповідності суми і термінів кредиту меті заходу, який кредитується, виявленні ступеня ризику за кредитом.

Менеджер повинен:

- проаналізувати кредитну заявку клієнта і визначити характер кредиту, напрямок його цільового використання, оцінити економічне обґрунтування потреби в кредиті, відповідність сум і термінів кредиту мети заходу, рівень забезпечення;

- оцінити відповідність кредитної заявки положенням кредитної політики банку: сума кредиту порівнюється з лімітами кредитування, терміни порівнюються з максимальними термінами, прийнятими для банку;

- оцінити кредитний ризик за кредитом: якщо ризик високий чи критичний, менеджер повинний запропонувати змінити умови надання кредиту (щоб знизити ризик до припустимого рівня) чи відмовити клієнту в його наданні (якщо заявка не відповідає критеріям і ризик знизити неможливо).

*Структурування кредиту* полягає в установленні умов кредитної угоди – суми, термінів, умов надання, графіка погашення, забезпечення, процентної ставки, і завершується підготовкою документації для підписання кредитного договору. Умови узгоджуються з клієнтом і затверджуються керівником або колегіальним органом (Кредитним комітетом).

*Документування кредиту* полягає в підготовці та складанні кредитного договору, договору застави й інших документів, складанні термінового зобов'язання, документуванні й відображенні в обліку операцій за кредитною угодою, веденні кредитної справи позичальника.

Метою контролю (*кредитного моніторингу*) є не допустити підвищення кредитного ризику понад припустимий рівень, вчасно виявляти проблемні

кредити, перевіряти відповідність дій кредитних працівників вимогам кредитної політики банку і банківського законодавства. Для успішного здійснення контролю доцільно відокремити функції надання кредитів від функції контролю за кредитною угодою. Для цього в банку повинні бути створені Кредитний комітет і Комітет кредитного нагляду.

Управління проблемними кредитами – одне з важливих завдань управління кредитним ризиком. *Проблемні кредити* – це кредити, за якими вчасно не проведено один чи кілька платежів, значно знизилася ринкова вартість забезпечення, з'явилися сумніви щодо повернення кредитів.

Мета управління проблемними кредитами полягає в тому, щоб не допустити перевищення гранично припустимого рівня цих кредитів у загальній вартості виданих кредитів, у мінімізації збитків від них за допомогою відповідних методів.

Для закордонних банків припустимими вважаються такі значення показників: питома вага списаних кредитів – 0,25-0,75%; частка прострочених кредитів (понад 90 днів) – 0,5-3%, якщо вона досягає 7%, то стан банку оцінюється як критичний. Для вітчизняних банків показники змінюються від 2% до 30%.

Про можливість перетворення кредиту на проблемний можуть свідчити такі ознаки:

- припинення контактів із працівниками банку;
- представлення фінансової звітності із затримками, які не пояснюються;
- поява чистих збитків, що набувають постійного характеру;
- несприятлива зміна курсу акцій;
- погіршення фінансового стану (показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності);
- відхилення від планових показників виторгу і грошових потоків;
- різкі негативні зміни залишків коштів на рахунках клієнтів.

Методи управління проблемними кредитами містять у собі:

- метод ліквідації, що передбачає повернення кредиту через проведення в господарському суді процедури банкрутства і продаж активів позичальника;
- метод реабілітації полягає в розробці банком спільного з позичальником плану повернення суми боргу за кредитом.

Процес реабілітації містить у собі такі етапи:

- збір і підготовка інформації;
- зустріч із позичальником;
- розробка плану заходів;
- постійний контроль за виконанням плану реабілітації кредиту.

План реабілітації кредиту може містити такі заходи:

- скорочення зайвих запасів;
- прискорення погашення дебіторської заборгованості;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- продаж застарілого устаткування й устаткування, що не приносить доход;
- пошук нових ринків збуту;
- зміна структури й асортименту продукції;
- залучення додаткового акціонерного капіталу або залучення нових партнерів;
- пошук кандидата для злиття з фінансово стійкою фірмою;
- пролонгація кредиту;
- обмін заборгованості на акціонерний капітал, коли банк стає спільним власником компанії;
- повна або часткова заміна керівництва позичальника чи інші форми організаційних перетворень.

#### **7.4. Оцінка ефективності управління кредитним портфелем**

Оцінка ефективності управління кредитним портфелем проводиться на основі оцінки показників якості та прибутковості кредитного портфеля.

Показники якості кредитного портфеля містять у собі:

1. Коефіцієнт питомої ваги зважених класифікованих кредитів:

$$K_{звк} = \frac{K_{зв}}{K}, \quad (7.7)$$

де,  $K_{зв}$  – сума зважених за ступенем ризику кредитів;  $K$  – кредитний портфель банку.

Показує частку сумарного розміру зважених класифікованих кредитів у загальному обсязі кредитного портфеля.

2. Коефіцієнт проблемних кредитів показує частку проблемних кредитів (суми субстандартних, сумнівних і безнадійних) у кредитному портфелі банку:

$$K_{прк} = \frac{K_{пр}}{K}, \quad (7.8)$$

де,  $K_{пр}$  – проблемні кредити банку.

3. Коефіцієнт збиткових кредитів показує частку безнадійних кредитів в обсязі кредитного портфеля банку:

$$K_{зб} = \frac{K_з}{K}, \quad (7.9)$$

де,  $K_з$  – збиткові кредити банку.

4. Показник ризику кредитного портфеля (коефіцієнт захищеності кредитів) показує ступінь покриття кредитного портфеля банку засобами резерву під нестандартну заборгованість:

$$K_{зк} = \frac{P_{рн}}{K}, \quad (7.10)$$

де,  $P_{рн}$  – розрахункове значення резерву під нестандартну заборгованість.

5. Коефіцієнт покриття збитків за кредитами показує ступінь покриття збиткових кредитів за рахунок засобів резерву під нестандартну заборгованість:

$$K_{пз} = \frac{P_{рн}}{K_з}, \quad (7.11)$$

6. Коефіцієнт забезпеченості кредитів характеризує ступінь захищеності банку від утрат за рахунок забезпечення кредитів:

$$K_{ок} = \frac{з}{K}, \quad (7.12)$$

7. Ступінь повноти формування резерву під нестандартну заборгованість:

$$C_{п} = \frac{P_{фн}}{P_{рн}}, \quad (7.13)$$

де  $P_{фн}$  – фактичне значення резерву під нестандартну заборгованість

8. Коефіцієнт покриття кредитів капіталом показує, яка частина кредитного портфеля фінансується за рахунок власного капіталу і характеризує ступінь його захищеності за рахунок власних коштів банку:

$$K_{\text{пк}} = \frac{CK}{K}, \quad (7.14)$$

де,  $CK$  – капітал банку.

9. Коефіцієнт покриття класифікованих кредитів комплексно характеризує якість кредитного портфеля з погляду ризику і захищеності власним капіталом:

$$K_{\text{пкк}} = \frac{K_{\text{зв}}}{CK}, \quad (7.15)$$

Система показників **прибутковості кредитного портфеля** містить у собі:

1. Прибутковість кредитного портфеля:

$$K_{\text{д}} = \frac{D_{\text{к}}}{KB}, \quad (7.16)$$

де,  $D_{\text{к}}$  – доход від кредитних операцій;  $KB$  – середні кредитні вкладення.

2. Прибутковість активів за рахунок кредитних операцій:

$$K_{\text{да}} = \frac{D_{\text{к}}}{A}, \quad (7.17)$$

де,  $A$  – середні активи банку.

3. Частка доходів від кредитів у загальній сумі доходів:

$$K_{\text{дкб}} = \frac{D_{\text{к}}}{D_{\text{б}}}, \quad (7.18)$$

де,  $D_{\text{б}}$  – доходи банку.

4. Рентабельність кредитних операцій:

$$P_1 = \frac{D_{\text{к}} - (B_{\text{п}} + B_{\text{к}})}{B_{\text{п}} + B_{\text{к}}}, \quad (7.19)$$

де,  $B_{\text{п}}$  – процентні витрати банку;  $B_{\text{к}}$  – витрати кредитного відділу.

5. Рентабельність кредитних вкладень:

$$P_{\text{кв}} = \frac{\Pi_{\text{к}}}{KB}, \quad (7.20)$$

$\Pi_{\text{к}}$  – прибуток від кредитних операцій.

6. Продуктивність праці працівників кредитного відділу:

$$\text{ПП}_{\text{к}} = \frac{D_{\text{к}}}{\text{Ч}_{\text{к}}}, \quad (7.21)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{к}}$  – середньооблікова чисельність працівників кредитного відділу.

Узагальнюючий коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем показує величину додаткових доходів понад рівень прибутковості безризикового портфеля, що одержить банк на одиницю прийнятого кредитного ризику:

$$K_e = \frac{K_d - r_0}{K_{зк}}, \quad (7.21)$$

де  $r_0$  – безризикова процентна ставка, що показує рівень прибутковості портфеля, сформованого при наданні кредитів тільки першокласним позичальникам (*LIBOR*, *KIAKR*, «*prime-rate*»), дисконтна ставка НБУ, ставка за державними цінними паперами).

### **Контрольні запитання**

1. Який склад має кредитний портфель банку?
2. У чому полягає головна мета управління кредитним портфелем банку?
3. Чим обумовлена необхідність регулювання рівня ризикованості кредитного портфеля з боку НБУ?
4. Які нормативи кредитного ризику встановлені НБУ для комерційних банків?
5. Як визначаються доходи банку від певної кредитної операції?
6. У чому полягають особливості визначення доходів банку від обліку векселів?
7. Як визначається доход за кредитним портфелем банку?
8. Який узагальнюючий показник використовуються для оцінки рівня прибутковості кредитного портфеля?
9. Які чинники впливають на обсяг і структуру кредитного портфеля банку?
10. Які чинники впливають на рівень процентної ставки за кредитами?
11. Які основні методи встановлення ставки за кредитом використовуються у світовій практиці?
12. У чому полягає сутність методів «вартість-плюс», «базова ставка-плюс», «надбавки», «аналізу прибутковості клієнтів»?
13. Які чинники викликають кредитний ризик комерційного банку?
14. У чому полягає сутність кредитної політики комерційного банку?
15. Які існують типи кредитної політики банку?

16. Які основні етапи містить у собі процес управління кредитним ризиком банку?

17. Які групи методів управління кредитним ризиком використовуються у банківській практиці?

18. У чому полягає сутність та особливість методів управління ризиком кредитного портфеля банку?

19. Які методи використовуються під час управління ризиком окремого кредиту?

20. За допомогою яких показників проводиться оцінка якості, прибутковості (дохідності) та ефективності управління кредитним портфелем банку?

## **ТЕМА 8 . УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ**

- 8.1. Класифікація та функції портфеля цінних паперів
- 8.2. Стратегії формування портфеля цінних паперів
- 8.3. Методи визначення дохідності портфеля цінних паперів
- 8.4. Методи оцінки ризику та ефективності управління портфелем цінних паперів
- 8.5. Управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів

**Основні терміни і поняття:** портфель цінних паперів; нормативи інвестування; пасивні портфелі; активні портфелі; внутрішня вартість цінного паперу; ризик портфеля цінних паперів; бета-коефіцієнт; стандартне відхилення; дисперсія; коефіцієнт Трейнора; коефіцієнт Шарпа; інвестиційний горизонт; крива дохідності; інвестиційний горизонт; дюрація портфеля цінних паперів.

### **8.1. Класифікація та функції портфеля цінних паперів**

*Банківський портфель цінних паперів* – це сукупність усіх придбаних та отриманих банком цінних паперів, право на власність, користування та розпорядження якими належить банку. Портфель цінних паперів банку формується для одержання доходів і вигляді процентів, дивідендів, прибутків від перепродажу та інших прямих та непрямих доходів. В українських банках питома вага портфеля цінних паперів у сукупних активах становить лише 5-10%. Зарубіжні банки спрямовують, за оцінками фахівців, від 1/5 до 1/3 банківських ресурсів.

Портфель цінних паперів виконує низку важливих функцій, що спонукає менеджерів до збільшення його питомої ваги в активах банку:

- генерування доходів;
- диверсифікація портфеля активів зі метою зниження ризиків;
- підвищення ліквідності банку;
- зниження податкових виплат;
- можливість використання як застави;
- поліпшення показників діяльності банку, оскільки цінні папери в цілому мають вищу якість порівняно з іншими активами;



— забезпечення гнучкості портфеля активів внаслідок можливості швидкої реструктуризації балансу банку;

— стабілізація доходів банку незалежно від фаз ділового циклу: коли відсоткові ставки на ринку знижуються, дохідність цінних паперів зростає, і навпаки.

Склад і характер портфеля цінних паперів банку зумовлюється обраною банком інвестиційною політикою та метою, яку поставлено у процесі формування й управління. Банк, як правило, формує портфель цінних паперів для досягнення однієї із таких цілей: максимізація прибутків; підтримка ліквідності; зниження ризику. Вибираючи мету необхідно визначити пріоритети, оскільки одночасне досягнення всіх цілей на практиці неможливе. Але менеджмент банку може прийняти рішення про розподіл портфеля на кілька складових, кожна з яких служитиме досягненню певної мети.

Згідно із Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» в Україні можуть випускатися та обертатися такі види цінних паперів:

— *пайові цінні папери* – цінні папери, які посвідчують участь їх власника у статутному капіталі (крім інвестиційних сертифікатів), надають власнику право на участь в управлінні емітентом і отримання частини прибутку, зокрема у вигляді дивідендів, та частини майна у разі ліквідації емітента (акції, інвестиційні сертифікати);

— *боргові цінні папери* – цінні папери, що посвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента сплатити у визначений строк кошти відповідно до зобов'язання (облігації підприємств, державні облігації України, облігації місцевих позик, казначейські зобов'язання України, ощадні (депозитні) сертифікати, векселі);

— *іпотечні цінні папери* – цінні папери, випуск яких забезпечено іпотечним покриттям (іпотечним пулом) та які посвідчують право власників на отримання від емітента належних їм коштів (іпотечні облігації, іпотечні сертифікати, заставні, сертифікати ФОН);

– *приватизаційні цінні папери* – цінні папери, які посвідчують право власника на безоплатне одержання у процесі приватизації частки майна державних підприємств, державного житлового фонду, земельного фонду;

– *похідні цінні папери* (деривативи) – цінні папери, механізм випуску та обігу яких пов'язаний з правом на придбання чи продаж протягом строку, встановленого договором, цінних паперів, інших фінансових та/або товарних ресурсів;

– *товаророзпорядчі цінні папери* – цінні папери, які надають їхньому держателю право розпоряджатися майном, вказаним у цих документах.

На ринку папери можуть функціонувати в двох формах: документарній (паперовій) та бездокументарній (у вигляді електронних записів на рахунках).

Поняття «портфель цінних паперів» та «інвестиційний портфель» тісно пов'язані, але не ідентичні. Між цими портфелями існують суттєві відмінності як за видами активів, так і за виконуваними функціями.

Інвестиційний портфель банку формується в результаті проведення інвестиційних операцій, під якими розуміють діяльність із вкладення коштів банку на відносно тривалий період часу в цінні папери, нерухомість, статутні капітали підприємств, колекції, дорогоцінні метали та інші об'єкти, ринкова вартість яких має здатність зростати і приносити власнику дохід. До складу інвестиційного портфеля банку входять як фінансові, так і реальні інвестиції. Фінансові інвестиції – це вкладення у фінансові інструменти: цінні папери, цільові банківські вклади, паї, частки, вкладення в статутні фонди компаній. Реальні інвестиції – це вкладення коштів у матеріальні (будинки, споруди, обладнання, дорогоцінні метали, колекції, інші товарно-матеріальні цінності) та нематеріальні активи (патенти, ліцензії, «ноу-хау», технічна, науково-практична, технологічна та проектно-кошторисна документація, майнові права; права користування землею, ресурсами, спорудами, обладнанням; досвід та інші інтелектуальні цінності тощо).

Значна частина портфеля цінних паперів банку входить до складу інвестиційного портфеля, формуючи фінансові інвестиції. Однак, не всі цінні

папері в портфелі банку можуть бути класифіковані як інвестиції (боргові зобов'язання у формі цінних паперів – векселі, казначейські зобов'язання з періодом обігу до року, деривативи). Перелік функцій портфеля цінних паперів набагато ширший за функції, що виконує інвестиційний портфель. Портфель цінних паперів, крім генерування доходів, виконує низку інших важливих функцій: підтримка ліквідності, зниження ризику, стабілізація загальних доходів банку, забезпечення гнучкості всього портфеля активів. Портфель інвестицій, особливо реальних, навпаки, характеризується підвищеною ризикованістю, зменшує ліквідність та можливості швидкої реструктуризації активів. До портфеля цінних паперів банку, на відміну від інвестиційного портфеля, включаються не лише інвестиційні цінні папери (інструменти ринку капіталу, а й інструменти короткострокового характеру (векселі, деривативи, короткострокові казначейські зобов'язання).

З погляду тривалості обігу всі цінні папери доцільно поділити на дві основні групи:

- інструменти грошового ринку – цінні папери з періодом обігу до року, характеризуються низькою дохідністю, низьким ризиком і високою ліквідністю;
- інструменти ринку капіталу, які мають строк погашення понад рік і характеризуються вищою дохідністю та підвищеною ризикованістю, їх ліквідність залежить від особливостей ринку.

Інвестиційна діяльність учасників фондового ринку в більшості країн світу регламентується органами нагляду, а для банків доповнюється ще регулятивними вимогами центральних банків. Інвестиційна діяльність українських банків регулюється шляхом встановлення нормативів інвестування та формування резерву під операції банків з цінними паперами.

Згідно з діючими в Україні нормативними вимогами банки мають право здійснювати прямі інвестиції за рахунок власних коштів і від власного імені лише на підставі письмового дозволу НБУ. Такий дозвіл не потрібен у тому разі, якщо: сума інвестицій становить не більше 5% регулятивного капіталу банку; юридична особа, в діяльність якої інвестуються кошти, веде виключно діяльність

з надання фінансових послуг; регулятивний капітал банку повністю відповідає вимогам, встановленим НБУ.

Встановлення нормативів інвестування спрямовано на реалізацію такого методу зниження ризиків як диверсифікація.

Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою Н11 встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з інвестуванням в акції, паї, частки та інвестиційні сертифікати окремої юридичної особи і визначається як співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів окремо за кожною установою, до статутного капіталу банку. Нормативне значення має не перевищувати 15%.

Норматив загальної суми інвестування Н12 визначається як співвідношення суми коштів, що інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів будь-якої юридичної особи, до статутного капіталу банку. Нормативне значення має не перевищувати для універсальних банків 60%, для клірингових – 10%, для інвестиційних – 90%.

Призначення резерву під операції банку з цінними паперами полягає у компенсації реалізованих інвестиційних ризиків. Необхідність створення резерву спонукає банки вже в процесі прийняття управлінського рішення щодо цінного паперу аналізувати не лише дохідність, але й пов'язані з цим рішенням інвестиційні ризики. Означені чинники суттєво впливають на формування стратегії управління портфелем цінних паперів кожного комерційного банку.

Згідно з нормативних вимогами НБУ інвестиції банку в цінні папери для їх оцінки та відображення у бухгалтерському обліку класифікуються так:

- операції з цінними паперами в торговому портфелі;
- операції з цінними паперами в портфелі на продаж;
- операції з цінними паперами в портфелі до погашення;
- інвестиції в асоційовані та дочірні компанії.

Торговий портфель формується з боргових цінних паперів та акцій, придбаних банком для отримання прибутку від короткострокових коливань ринкової ціни цих інструментів. До банківського торгового портфеля слід

включають лише ті цінні папери, які обертаються на активному та високоліквідному ринку. Цінні папери з торгового портфеля відображаються в балансі виключно за справедливою вартістю. Якщо справедливу вартість достовірно визначити неможливо, то такі папери переводять до портфеля цінних паперів на продаж. Цінні папери в торговому портфелі підлягають переоцінці під час кожної зміни їхньої ринкової вартості.

Портфель на продаж формується з цінних паперів, які банк не має наміру тримати до настання дати їх погашення, а купує на короткі строки для подальшого продажу за умови настання сприятливої ринкової кон'юнктури чи виникнення потреби у грошових коштах. Доходи банку формуються як за рахунок різниці між цінами продажу та купівлі цінних паперів (дисконтів, торговельних та комісійних доходів), так і за рахунок отриманих протягом періоду зберігання процентних чи дивідендних доходів.

Портфель на продаж включає:

- боргові цінні папери з фіксованою датою погашення, які банк не має наміру тримати до настання дати погашення;
- цінні папери, який банк готовий продати у зв'язку зі зміною ринкових відсоткових ставок, виникнення потреби у ліквідних коштах, наявності альтернативних напрямів інвестування;
- акції та боргові цінні папери, за якими неможливо достовірно визначити справедливую вартість;
- фінансові інвестиції в асоційовані та дочірні компанії, які придбані та утримуються виключно для продажу протягом 12 місяців з дати придбання;
- інші цінні папери, придбані для продажу до настання дати їх погашення.

Цінні папери з портфеля на продаж можуть відображатися у балансі: за справедливою вартістю; за собівартістю (боргові цінні папери, справедливую вартість яких визначити неможливо). Якщо зростає ймовірність того, що банк не зможе отримати всієї належної суми (номінальна вартість та нараховані проценти) за борговими цінними паперами у разі настання строку сплати, то слід визнати зменшення корисності цінних паперів. Сума втрат від зменшення їх

корисності визначається різницею між їхньою балансовою вартістю та теперішньою вартістю очікуваних грошових потоків, дисконтованих за поточною ставкою відсотка за подібними цінними паперами. Ця різниця визнається витратами звітного періоду.

Портфель до погашення формується з боргових цінних паперів з фіксованими платежами (або платежами, які можна чітко визначити) та фіксованими строками погашення, які банк має намір та здатність утримувати до строку погашення для одержання процентних доходів. Боргові цінні папери у портфелі до погашення оцінюються за собівартістю, яка включає номінальну вартість, дисконт або премію (сума збільшення чи зменшення номінальної вартості), суму накопичених процентів на дату придбання. Комісійні витрати та інші витрати, пов'язані з придбанням цінних паперів, теж включаються до собівартості через збільшення (зменшення) суми премії (дисконту) на дату придбання.

До інвестицій в асоційовані та дочірні компанії належать пайові цінні папери емітентів, які відповідають визначенню асоційованої чи дочірньої компанії банку, за винятком тих цінних паперів, які придбані та утримуються банком виключно для продажу протягом 12 місяців з дати придбання. Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії обліковуються за методом участі в капіталі на останній день місяця, в якому об'єкт інвестування відповідає критеріям асоційованої чи дочірньої компанії. Метод участі в капіталі полягає у відображенні на дату балансу інвестиції за вартістю, визначеної з урахуванням змін загальної величини власного капіталу емітента (крім тих, що є результатом операцій між банком та емітентом цінних паперів) та частки інвестора в чистому прибутку (збитку) об'єкта інвестування за звітний період.

Цінний папір відноситься до певного портфеля залежно від таких чинників:

— наміри інвестора під час придбання: тривалість періоду та мета придбання;

- характеристики цінного папера (ліквідність, дохідність) та наявність активно діючого ринку;

- фактичний період зберігання у портфелі банку.

Для обґрунтування рішення про належність цінного папера до того чи іншого портфеля менеджмент банку за кожним видом придбаних цінних паперів заводить справу, в якій має відобразитися така інформація:

- сума й обсяг емісії цінного папера за номінальною або ринковою вартістю;

- оцінка фінансового стану емітента;

- наявність та кількість брокерів, банків або інших які забезпечують постійне котирування;

- рішення менеджменту щодо рівня ліквідності ринку для даного цінного папера.

У разі зміни намірів банку щодо придбаних цінних паперів або їх характеристик (зміни в фінансовому стані емітента, рівні ліквідності ринку тощо) цінні папери можуть переводитись з одного портфеля до іншого.

Цінні папери з торгового портфеля можуть бути переведені до портфеля на продаж у разі зміни намірів та здатності банку утримувати боргові цінні папери для отримання прибутків від короткострокових коливань їх ринкової ціни. Вони обов'язково переводяться до портфеля на продаж, якщо неможливо достовірно визначити їхню справедливу вартість.

Цінні папери з портфеля на продаж переводяться до торгового портфеля, якщо банк приймає рішення про отримання прибутку від короткострокових коливань ринкових цін або дилерської маржі. Також за рішенням банку цінні папери з портфеля продаж можуть бути переведені до портфеля до погашення.

Переведення цінних паперів з портфеля до погашення до портфеля на продаж можливе у том разі, коли менеджмент банку має сумніви щодо доцільності утримання цінних паперів до настання строків погашення у зв'язку з:

- погіршенням фінансового стану емітента;

- зміною податкового законодавства;
- об'єднанням або ліквідацією банку;
- зміною законодавства та регулятивних вимог;
- зміною вимог до капіталу;
- підвищенням ризику цінних паперів.

Для компенсації реалізованих інвестиційних ризиків в українських банках формується спеціальний резерв на відшкодування можливих збитків від операцій з цінними паперами, який створюється за рахунок витрат банку. У разі зниження ринкової ціни цінних паперів нижче за їхню балансову вартість банки зобов'язані провести переоцінювання, оскільки у вітчизняній практиці чинним є правило нижчої вартості. Згідно з цим правилом, цінні папери відображаються в обліку за нижчою вартості з двох: балансовою чи ринковою, а на суму переоцінки формується резерв. Для формалізації процедури розрахунку суми резерву введено поняття корисності цінних паперів.

Зменшення корисності цінних паперів – втрата економічної вигоди в сумі перевищення балансової вартості цінних паперів над сумою очікуваного відшкодування за ними, яка спричинена погіршенням фінансового стану емітента. Корисність цінних паперів зменшується, якщо їхня балансова вартість перевищує суму очікуваного відшкодування. Не визнається як зменшення корисності цінних паперів зниження їхньої ринкової ціни внаслідок зміни ринкової норми дохідності або за браком котирувань на ринку, якщо таке зниження не викликає сумнівів щодо відшкодування вартості цінного папера у повному обсязі.

Зменшення корисності цінного паперу відображається у формуванні резерву на суму перевищення балансової вартості цінного паперу над оціненою сумою очікуваного відшкодування за цим папером (крім інвестицій в асоційовані компанії). Усі цінні папери, крім тих, що обліковуються за справедливою вартістю, та інвестицій у дочірні компанії, переглядаються на предмет зменшення їхньої корисності.



Корисність цінних паперів у торговому портфелі банку не визначається і такі папери не є об'єктом резервування. Переглядаються щодо зменшення корисності цінні папери у портфелі до погашення, у портфелі на продаж (крім тих цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю) та інвестиції в асоційовані компанії.

Банк для розрахунку резерву за цінними паперами, що обліковуються в портфелі банку на продаж та внесені до біржового реєстру, має брати справедливу вартість цінного папера, визначену за його котирувальною ціною покупця (ціною *bid*) за даними оприлюднених котирувань лістингових цінних паперів на фондових біржах за станом на час закриття останнього біржового дня звітного місяця.

У разі відсутності таких котирувань на зазначену дату банк має визначати справедливу вартість цінного папера, який внесено до біржового реєстру, за його останнім біржовим курсом, що визначений за результатами біржових торгів, які відбулися протягом останніх п'яти робочих днів звітного місяця.

Для пайових цінних паперів з нефіксованим доходом величина резерву визначається як різниця між балансовою вартістю та мінімальною величиною з таких двох: пропорційна частка участі в капіталі емітента або розрахункова вартість папера, коли дисконтування здійснюється за поточною ставкою *KIAKR* найтривалішого строку дії на період сім років на річній основі. Якщо внаслідок зменшення корисності балансова вартість цінних паперів досягає нульового значення, то такі папери відображаються в обліку за нульовою вартістю до прийняття банком рішення про їх списання за рахунок сформованих резервів. Перевищення ринкової вартості цінних паперів над балансову у фінансовому обліку не визнається і для визначення суми резерву до розрахунку не береться.

Якщо резерв за конкретним видом цінних паперів було сформовано, але в наступному періоді сума очікуваного відшкодування збільшується, то резерв зменшується на відповідну суму в межах раніше створеного обсягу резервування за цими цінними паперами (коригується).

Банки також формують резерви під сумнівні нараховані доходи за цінними паперами у разі несвоєчасної виплати процентів за купонними цінними паперами. Якщо заборгованість за нарахованими доходами за цінними паперами частково або повністю погашається, резерв під сумнівні нараховані доходи коригується на суму отриманих коштів. У разі визнання банком заборгованості за нарахованими доходами за цінними паперами безнадійною, вона списується з балансу за рахунок сформованого резерву.

## **8.2. Стратегії формування портфеля цінних паперів**

Комерційні банки формують портфелі цінних паперів, виходячи з обраної інвестиційної політики та головної мети, якої прагне досягти банк у процесі проведення операцій з цінними паперами.

У процесі формування портфеля цінних паперів банку необхідно:

- проаналізувати такі основні характеристики цінних паперів, як очікувана дохідність портфеля та рівень сукупного портфельного ризику;
- оцінити цінні папери з погляду того, чи підходящі вони портфелю банку;
- прийняття рішення щодо купівлі чи продажу певних фінансових інструментів.

Ефективність управління портфелем цінних паперів банку визначається співвідношенням доходів та ризиків, котре показує рівень компенсації взятих на себе банком ризиків величиною одержаних доходів.

У банківській практиці виділяють два основних підходи до управління портфелем цінних паперів: пасивну та активну інвестиційну політику.

Основні характеристики пасивної інвестиційної політики:

- інвестиції мають довгостроковий характер;
- незначні обороти за операціями купівлі-продажу цінних паперів;
- високий ризик диверсифікації, частка окремих цінних паперів мала, ризик збалансований;
- результатом є формування пасивного портфеля.

Для активної інвестиційної політики характерно:

- активна гра на підвищення з недооціненими цінними паперами;
- активна гра на зниження з цінними паперами із завищеною ціною;
- великі обороти за операціями купівлі-продажу цінних паперів;
- в основному короткостроковий характер інвестицій;
- низький рівень диверсифікації;
- висока концентрація окремих ризикованих цінних паперів;
- спекулятивний характер і високий рівень ризикованості;
- результатом є формування активного портфеля.

Відповідно до обраної інвестиційної політики банківські портфелі цінних паперів поділяються на два основних типи: пасивні та активні.

Пасивні портфелі цінних паперів добре диверсифіковані, їх ліквідність, ризик і дохідність відповідають середньоринковим. До їх складу не слід включати різко недооцінені та високоризиковані (спекулятивні) цінні папери. Прикладом може бути формування індексних портфелів, то яких включають цінні папери, на основі яких розраховується певний фондовий індекс. Ринкова ціна такого портфеля прямує за рухом фондового індексу. Перевагами є мінімізація витрат на аналітичну підтримку індексного портфеля та витрат банку, пов'язаних з виходом на ринок (комісійні, біржові, гарантійні внески).

Активні портфелі включають цінні папери, курси яких різко відхиляються від цін, визначених середньоринковими умовами, і можуть зазнавати сильних коливань. Склад такого портфеля регулюється на основі результатів постійного докладного аналізу кон'юнктури ринку. В цілому активний підхід до управління портфелем цінних паперів характеризується спекуляцією на майбутніх цінах та відсоткових ставках, а також наданням дилерських послуг і постійних котирувань цін покупця та продавця.

Можливі такі варіанти формування активного портфеля:

- здійснення операцій купівлі-продажу фінансових інструментів для відновлення його складу, які мають значні обороти. Виграш досягається завдяки

купівлі цінних паперів на нижніх точках поточних коливань курсової ціни та продажу їх на ринку на верхніх точках;

— придбання недооцінених паперів (наприклад, у розрахунку на одиницю переробленої емітентом нафти, газу тощо) порівняно з цінними паперами аналогічних підприємств. У цьому разі активний портфель забезпечує підвищену дохідність за рахунок тривалого росту курсової вартості цінних паперів за тих самих значень ліквідності і ризику, що і пасивний портфель.

У сучасних умовах існують перепони для застосування банками активної інвестиційної політики у зв'язку з втручанням органів регулювання в інвестиційну діяльність, недостатньої кількості досвідчених менеджерів і браком налагоджених ринків цінних паперів. У результаті для більшості невеликих банків пасивна інвестиційна політика стає єдиною доступною. Великі міжнародні та регіональні банки, навпаки, дотримуються активної політики, незважаючи на регулятивні обмеження.

З погляду завдань у процесі формування банківського портфеля цінних паперів виділяють кілька типів портфелів: портфель росту, портфель доходу, портфель ризикового капіталу, збалансований портфель, спеціалізований портфель.

Портфель росту створюється з метою нарощування капіталу інвесторів і орієнтований на придбання цінних паперів, ринкова вартість яких швидко зростає (акції, приватизаційні папери; папери, що засвідчують право власності на паї; інші цінні папери з невизначеним доходом). Тому значна частина прибутків спрямовується на поповнення капіталу, а проценти, доходи, дивіденди виплачуються власникам у невеликому розмірі або взагалі не виплачуються.

Портфель доходу призначений для одержання високих поточних надходжень (рентних платежів, процентних виплат, дивідендів) і формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, привілейованих акцій, казначейських зобов'язань. Для такого портфеля відношення стабільно отриманого доходу до ринкової вартості цінних паперів, що входять до його

складу, вище середньоринкове значення, внаслідок його вартість зростає повільно.

Портфель ризикового капіталу складається переважно з цінних паперів і паїв молодих компаній, що проводять на ринку агресивну стратегію швидкого розширення, і має на меті отримання надприбутків за рахунок придбання акцій, приватизаційних паперів, векселів, деривативів у момент, коли вони різко недооцінені на ринку. Такої портфель є спекулятивним (формується для перепродажу цінних паперів зразу після зростання ринкових цін на них), характеризується високим рівнем ризику і може завдавати значних збитків.

Збалансований портфель заснований на застосуванні методу диверсифікації та має на меті досягнення декількох цілей: нарощування капіталу, отримання високого доходу, підтримку ліквідності. До складу такого портфеля можуть включатися цінні папери зі швидко зростаючою ринковою ціною, високоприбуткові папери. Висока ризикованість таких вкладень компенсується за рахунок придбання низькоризикованих та високоліквідних цінних паперів (як правило, казначейських зобов'язань уряду), що дозволяє знизити сукупний ризик портфеля.

Спеціалізований портфель формується за окремими критеріями (вид цінних паперів, галузева чи регіональна належність, вид ризику, період обігу) заради досягнення певної мети. Залежно від критерію банк може сформувати такі спеціалізовані портфелі цінних паперів:

- портфель короткострокових цінних паперів;
- портфель середньо- і довгострокових цінних паперів з фіксованим доходом, сформований з облігацій;
- галузевий портфель, сформований з цінних паперів емітентів однієї галузі;
- портфель іноземних цінних паперів;
- портфель державних цінних паперів (облігацій уряду та місцевих органів влади, казначейські зобов'язання).

З погляду надійності портфель цінних паперів банку оцінюється за критеріями:

- рівень сукупного ризику портфеля;
- практика використання методів зниження ризику, таких як диверсифікація і хеджування;
- ступень ліквідності портфеля;
- співвідношення середньозваженого строку погашення портфеля та тривалості планового періоду інвестування (інвестиційного горизонту);
- відповідність цілям управління інвестиційним портфелем банка.

### 8.3. Методи визначення дохідності портфеля цінних паперів

В процесі аналізу дохідності портфеля цінних паперів банку використовують абсолютні (дохід) та відносні (дохідність) показники.

Дохід портфеля цінних паперів дорівнює сумі доходів, генерованих окремими фінансовими інструментами у його складі. Дохідність портфеля *цінних паперів* – це відносний показник, який обчислюють діленням доходів за окремими фінансовими інструментами на суму інвестиції.

Середня дохідність портфеля визначається як середньозважена величина дохідності цінних паперів, що входять до його складу:

$$d_p = \frac{\sum_{i=1}^n d_i \cdot W_i}{\sum W_i}, \quad (8.1)$$

де  $d_i$  – дохідність  $i$ -ї групи цінних паперів ( $i = 1 \dots n$ );  $W_i$  – обсяг цінних паперів  $i$ -ї групи в портфелі;  $n$  – кількість груп цінних паперів у портфелі.

До групи належать цінні папери емітента однієї емісії та виду в портфелі банку, група може складатися з одного чи більше паперів з однаковими характеристиками та властивостями.

Слід відрізнити фактичну дохідність портфеля цінних паперів та очікувану. Фактичні доходи від операцій з цінними паперами визначаються за даними обліку та звітності. Фактичну дохідність портфеля цінних паперів за період обчислюють діленням суми фактичних доходів на середню суму вкладень в цінні папери за звітний період. Показники фактичної дохідності можуть

служити орієнтиром для з'ясування доцільності включення окремих видів цінних паперів в майбутньому, але за умови відносної стабільності ринку.

Набагато складнішою проблемою є аналіз очікуваної дохідності портфеля цінних паперів в процесі прогнозування інвестиційної діяльності банку.

З формули (8.1) випливає, що для визначення дохідності всього портфеля слід обчислити дохідність окремої групи фінансових інструментів у портфелі. Дохідність цінних паперів залежить від двох чинників:

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

Цінні папери мають кілька характеристик:

- номінал;
- собівартість;
- справедлива вартість;
- ставка (норма) дохідності;
- ринкова ціна;
- внутрішня (теоретична чи розрахункова) вартість;
- інвестиційний ризик.

*Номінал* – це задекларована вартість цінного папера, вказана на його бланку. Для боргових цінних паперів – це сума боргу, котру емітент зобов'язується повернути під час погашення, і служить базою для нарахування відсотків. Для пайових паперів він показує частку статутного капіталу, що припадала на одну акцію в момент випуску, але в процесі подальшого обігу цей показник втрачає своє значення.

*Собівартість цінного папера* включає ціну придбання, комісійні винагороди, мито, обов'язкові платежі й інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням цінних паперів.

*Справедлива вартість фінансових інструментів* – це сума, за якою можна обміняти інструмент чи погасити заборгованість за операціях між обізнаними, зацікавленими та незалежними особами. Для цінних паперів, які обертаються на

активному ринку, справедлива вартість приймається рівною ринковій ціні з урахуванням витрат трансакції.

*Ставка (норма) дохідності* цінного папера – це відношення отриманого доходу до суми вкладення. Дохід за цінним папером складається з двох частин: виплат, які надходять від емітента; ймовірних капітальних приростів (збитків) внаслідок зміни ринкової ціни цінного папера.

*Ринкова ціна цінного папера* (в інструктивних документах НБУ – «ринкова вартість цінного папера») – це задекларований показник, що об'єктивно існує на ринку і відображається у відповідних котируваннях цінного папера. Ринкова ціна складається під впливом попиту та пропонування і є індикатором інвестиційної привабливості цінного папера.

*Внутрішня вартість цінного папера* – це розрахунковий показник, який залежить від прийнятої аналітичної моделі. Завдяки цьому в будь-який момент цінний папір може мати кілька значень внутрішньої вартості в залежності від кількості учасників ринку-суб'єктів аналізу, а оцінка внутрішньої вартості має суб'єктивний характер, ринкова ціна та внутрішня вартість часто не збігаються. В процесі аналізу співвідношення ринкової ціни та внутрішньої вартості з'ясовуються доцільність управлінських рішень щодо конкретного цінного папера. Якщо внутрішня вартість цінного папера, розрахована потенційним інвестором, вища за поточну ринкову ціну, то такий інструмент вигідно в даний момент придбати, оскільки він недооцінений на ринку. Якщо ринкова ціна цінного папера вища за його внутрішню вартість, то не має сенсу його купувати, оскільки його ціна завищена. Якщо ринкова ціна та внутрішня вартість цінного папера збігаються, проведення операцій спекулятивного характеру не є доцільним.

У процесі формування портфеля цінних паперів найважливішим орієнтиром для прийняття управлінських рішень є показник внутрішньої вартості, який використовується для:

- прийняття управлінських рішень щодо купівлі-продажу цінних паперів;
- визначення справедливої вартості цінного папера у портфелі банку;



— коригування балансової вартості цінних паперів та формування резерву на відшкодування збитків банку.

*Методи визначення внутрішньої вартості фінансових інструментів* залишаються найбільш складними та проблематичними питаннями інвестиційного аналізу, а в сучасній економічній науці існують різні підходи до його вирішення. Основними є фундаменталістський, технократичний підходи та теорія «блукання навмання».

За *фундаменталістського підходу* внутрішня вартість цінного папера оцінюється за допомогою дисконтування майбутніх надходжень грошових потоків, які надходять до його власника протягом періоду зберігання. Для прогнозування цих надходжень аналізують макроекономічні та галузеві чинники, фінансовий стан емітента та моделюють рух ціни цінного папера за допомогою фундаментального аналізу.

*Технократичний (або технічний) підхід* заснований на аналізі динаміки ринкових цін цінного паперу за минулі періоди та обсягів фондових операцій з купівлі-продажу цих інструментів. Внутрішня вартість визначається через екстраполяцію результатів статистичного аналізу історичних даних щодо варіабельності ринкової ціни цінного папера. Для отримання реалістичних оцінок необхідно сформулювати великий за обсягом масив інформації щодо цінової динаміки на ліквідних ринках, де присутні численні учасники, а операції здійснюють регулярно і в значних обсягах. Це практично унеможливило застосування методів технічного аналізу в вітчизняній практиці на цей час.

*Теорія «блукання навмання»* може бути застосована лише для інструментів, які мають активний і високоліквідний ринок, й виходить з того, що зміни внутрішньої вартості і ринкової ціни цінного папера передбачити неможливо, а всю релевантну інформацію про цінний папір вже враховано в його поточній ринковій ціні.

В умовах вітчизняного ринку фундаменталістська теорія залишається єдиною прийнятною. Розрахунок внутрішньої вартості здійснюють за базовою моделлю, запропонованою в 1938 р. Дж. Вільямсом:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}, \quad (8.2)$$

де,  $i$  – очікуваний грошовий потік за цінним папером в  $i$ -й період ( $i=1 \dots n$ );  $d$  – ставка дисконту.

Модель ґрунтується на припущенні про капіталізацію отриманого доходу під ставку дисконтування. Якщо такої можливості немає або капіталізація доходів не планується інвестором, то модель не буде реалістичною.

Як впливає з формули (8.2), внутрішня вартість цінного папера залежить від трьох чинників:

- очікуваних грошових надходжень;
- тривалості обігу цінного папера (або періоду прогнозування для безстрокових інструментів);
- ставки дисконтування.

Перші два чинники визначаються властивостями конкретної групи цінних паперів і достатньо регламентовані. Третій чинник (ставку дисконтування) інвестор обирає самостійно, виходячи з власних міркувань, доступних альтернативних напрямів інвестування чи інших ринкових індикаторів.

Загалом ставка дисконтування може прийматися рівною: відсоткової ставці за банківськими депозитами; ставці дохідності за іншими фінансовими інструментами з таким самим рівнем ризику; сумі безризикової ставки (як правило, за казначейськими зобов'язаннями уряду) та премії за ризик.

Фундаменталістський підхід використано НБУ для оцінки інвестиційних ризиків у процесі формування обов'язкового резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами. Запропонована НБУ методика передбачає два етапи:

- проведення аналізу дисконтованих у часі майбутніх грошових потоків на підставі реальної оцінки обсягу та часу виникнення таких потоків і ставки дисконту, що відповідає нормі дохідності альтернативних інвестиційних проектів із близьким строком дії та рівнем ризику (фактор ризику фондового ринку);

— аналіз фінансового стану та результатів роботи емітента (фактор ризику емітента).

При визначенні розрахункової вартості цінного папера для формування резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами згідно з вимогами НБУ за ставку дисконтування приймається *KIAKR* відповідного строку дії.

Наведену модель (8.2) можна використати для розв'язання різних задач, що постають перед менеджментом банку в процесі прийняття інвестиційних рішень. За її допомогою розраховують внутрішню вартість інвестицій за різних значень вихідних параметрів (грошових потоків і ставки дисконту). Знаючи поточну ринкову ціну цінного паперу та прийнявши її рівною внутрішній вартості, можна обчислити ставку дохідності цінного папера та порівняти одержане значення з альтернативними варіантами інвестування коштів, що дозволить обрати прибутковіший напрям розміщення активів банку.

Базова модель модифікується залежно від особливостей отримання доходів за певним видом цінних паперів.

**Облігації** належать до класу боргових цінних паперів, які є зобов'язаннями емітента, розміщеними на фондовому ринку на певних умовах. Облігації різняться за умовами емісії, характером і термінами обігу, способами забезпечення, виплати доходу та погашення. Залежно від цих характеристик виділяють облігації з нульовим купоном, купонні облігації (з фіксованою чи плаваючою купонною ставкою), безвідкличні та відкличні облігації.

Для облігації з нульовим купоном, коли умовами емісії виплата процентів не передбачена, дохід інвестора формується як різниця між номіналом та емісійним курсом облігації, встановленим на дисконтної основі (тобто нижче за номінал). Облігації з нульовим купоном належать до дисконтних цінних паперів і генерують грошовий потік лише один раз. Інвестор отримує дохід в момент погашення, і внутрішня вартість визначається:

$$v = \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (8.3)$$

де  $N$  – номінальна сума облігації, яка виплачується під час погашення;  $n$  – тривалість періоду до погашення облігації (роки).

Дохідність облігацій за формулою, одержаною з (8.3):

$$d = \left( \sqrt[n]{\frac{N}{n}} - 1 \right), \quad (8.4)$$

*Купонними* називають облігації, умовами емісії яких передбачається виплата процентів у розрахунку на номінальну суму інвестиції, а виплати здійснюються за купонами – відрізними талонами із указаною на них величиною купонної ставки. Розрізняються облігації з фіксованою купонною ставкою та плаваючою купонною ставкою, тобто такою, яка може змінюватися протягом періоду обігу. Купонні облігації можуть продаватися як за номінальною вартістю, так із дисконтом або премією залежно від кон'юнктури ринку та їхньої привабливості для інвесторів.

За облігаціями з фіксованою купонною ставкою очікуваний дохід інвестора складається з двох частин:

- рівномірних за періодами надходжень відсоткових виплат, обіцяних емітентом;
- імовірних капітальних приростів (збитків) у результаті зміни ринкової ціни облігації.

Базова модель внутрішньої вартості таких облігацій в такому разі має вигляд:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{k \cdot N}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (8.5)$$

де  $k$  – купонна ставка облігації.

Для *облігацій з плаваючою купонною ставкою* згідно з умовами емісії рівень купонної ставки не фіксується, і вона змінюється залежно від рівня інфляції чи ставки відсотка за кредитами. Внутрішня вартість таких облігацій обчислюється за формулою:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n}, \quad (8.6)$$

де  $CF_i$  – грошові потоки, згенеровані облігацією в  $i$ -му періоді.

*Відкличними* називають *облігації*, умовами випуску яких передбачено право емітента погасити їх до закінчення періоду обігу. В разі визначення дохідності *відкличних облігацій* до уваги береться не номінал, а викупна ціна (ціна дострокового відкликання), тобто ціна, за якою емітент проводить викуп облігації до настання строку погашення (як правило, не збігається з її номіналом). Іноді за відкличними облігаціями встановлюється ще й термін захисту від довгострокового погашення, тривалість якого теж впливає на рівень дохідності такої облігації.

Така сама ситуація виникає також за умови продажу банком цінного паперу до настання строку погашення з різних причин (за активного підходу до управління портфелем цінних паперів, підтримання ліквідності, необхідності реструктуризації активів банку у разі появи можливості вигідного проведення операцій кредитування).

За умови дострокового відкликання (чи продажу) дохідність облігації за період зберігання обчислюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} + \frac{N}{(1+d)^n} = P, \quad (8.7)$$

де  $n$  – кількість періодів, протягом яких облігація була в обігу;  $P$  – викупна або поточна ринкова ціна, за якою облігацію можна продати;  $d$  – дохідність цінного паперу до моменту відкликання або за період зберігання (невідомою величиною рівняння).

*Безстрокові облігації* передбачають невизначено тривалий час виплати доходів за фіксованою чи плаваючою ставкою. Методи обчислення внутрішньої вартості таких облігацій не відрізняються від аналогічних щодо акцій.

**Акція** – це цінний папір, що засвідчує право на участь власника акції у власному капіталі її емітента. Акції відносяться до класу пайових цінних паперів і не мають встановлених термінів обігу, що необхідно врахувати під час обчислення їх теоретичної вартості. Номінал акції може бути різним, але в більшості випадків емітенти віддають перевагу випуску акцій невеликого номіналу, що дозволяє розширити ринок і підвищити їх ліквідність. Як правило, номінал акції не відображає її реальної вартості, а тому для аналізу дохідності акцій використовують курсову, тобто поточну ринкову ціну.

На курсову вартість акцій впливають різноманітні чинники: величина та динаміка дивідендів, загальна кон'юнктура ринку, ринкова норма прибутку, управлінські рішення щодо реструктуризації компанії-емітента. Показником дохідності може служити: рівень дивідендів; величина чистого прибутку в розрахунку на одну акцію; грошовий потік в розрахунку на одну акцію (особливо у разі, якщо одержаний прибуток повністю реінвестується в процесі становлення, розширення чи реорганізації підприємства).

Прийняття управлінських рішень щодо доцільності придбання акції базується на результатах порівняльного аналізу її поточної ринкової ціни з внутрішньою (теоретичною) вартістю.

Якщо сума дивідендів, які виплачують власнику акції, є стабільною величиною, то внутрішня вартість, згідно з формулою базової моделі (8.2), визначається:

$$v = \frac{E}{d}, \quad (8.8)$$

де,  $E$  – грошовий потік у вигляді дивідендів;  $d$  – ставка дисконтування.

Якщо дивіденди, що виплачуються власникам акцій, постійно та рівномірно зростають, то на внутрішню вартість впливають два чинники: базова величина дивідендів та темпи їх приросту. Базова модель (8.2) в цьому випадку матиме вигляд:

$$v = \sum_{j=1}^{\infty} \frac{E \cdot (1+h)^j}{(1+d)^j}, \quad (8.9)$$

де,  $E$  – базова величина дивідендів;  $h$  – темпи приросту дивідендів.

Після певних математичних перетворень одержують формулу, відому як модель М Гордона:

$$v = \frac{E \cdot (1+h)}{(d-h)}, \quad (8.10)$$

Ця модель є справедливою за умовою, коли ставка дисконтування вища за темпи приросту дивідендів.

Якщо величина дивідендів і темпи їх приросту не залишаються постійними протягом періоду, який аналізується, то застосовуються комбіновані прийоми. Зміст підходу полягає в тому, що загальний період поділяється на часові

інтервали, в яких дивіденди можуть вважатися такими, що не змінюються. Внутрішня вартість розраховується за формулою (8.8), або впродовж одного інтервалу дивіденди зростають сталими темпами, що дозволяє скористатися для аналізу формулами (8.9) і (8.10). Внутрішню вартість акції знаходять як середню суму вартостей, розрахованих для кожного періоду.

Норми оподаткування доходів від операцій з цінними паперами зумовлюють привабливість їх для інвесторів. Згідно з чинним законодавством України витрати на покупку цінних паперів відносять на валові витрати, а всі доходи, одержані у вигляді дивідендів від акцій, паїв, часток, погашення номінальної вартості цінного папера та інших вкладень, включаються до складу валового доходу і оподатковуються за загальною ставкою податку на прибуток.

#### **8.4. Методи оцінки ризику та ефективності управління портфелем цінних паперів**

*Ризик портфеля цінних паперів* полягає в тому, що очікування власника щодо його дохідності можуть не виправдатися і деяку частину доходів не буде отримано. Очікувана дохідність портфеля цінних паперів, на яку сподівається банк протягом певного періоду, є випадковою величиною.

При визначенні рівня ризикованості властивості портфеля відрізняються від властивостей окремих цінних паперів. На відміну від дохідності, ризик портфеля не обов'язково вимірюється середньозваженою величиною сукупності ризиків окремих портфельних інвестицій, оскільки різні цінні папери по-різному реагують на зміну кон'юнктури ринку.

Відхилення фактичної дохідності окремих цінних паперів від очікуваної в ряді випадків можуть взаємно погашатися, результатом чого стає зниження

загального ризику портфеля за збереження дохідності. Тому ризик портфеля значною мірою залежить від кількості груп цінних паперів, які формують портфель, та від того, на скільки і в якому напрямі змінюється їхня дохідність за зміни кон'юнктури ринку. Для визначення ступеня взаємовпливу

ризиків окремих цінних паперів використовують показники коваріації та кореляції.

Оцінка портфельного ризику складається з трьох етапів:

- оцінка ризику окремих цінних паперів;
- з'ясування ступеня їх взаємовпливу;
- визначення сукупного ризику портфеля.

У процесі діяльності банк має оцінювати та брати до уваги основні види *ризиків за цінними паперами*, на які наражається інвестор у процесі їх придбання та зберігання, а саме:

- рівень ліквідності цінних паперів;
- ризик дострокового погашення (відкликання);
- інфляційний ризик;
- відсотковий, кредитний та діловий ризику;
- ризик, пов'язаний з тривалістю періоду обігу цінного папера.

*Рівень ліквідності* цінних паперів визначається параметрами відповідного вторинного ринку, такими як обсяг операцій, активність торгівлі, правила оподаткування доходів від перепродажу цінних паперів, масштаби діяльності. Інвестиційний менеджер, вирішуючи питання про купівлю цінних паперів, має обов'язково оцінити можливості їх продажу до настання строку погашення. Така потреба може постати через незбалансовану ліквідність, коли банк відчуватиме брак готівкових коштів.

Ліквідні цінні папери – це фінансові інструменти, які можуть бути продані в будь-який час без суттєвого зниження ціни. Ліквідні ринки характеризуються високою ймовірністю повернення початкової суми інвестиції та стабільністю ціни цінного папера протягом періоду обігу. На таких ринках спред (різниця між цінами продажу та купівлі) мінімальний. Але ліквідні цінні папери характеризуються невисоким рівнем дохідності, а придбання великих обсягів ліквідних цінних паперів, як правило, призводить до зниження загальної дохідності банківських активів. Найбільш ліквідними цінними паперами в більшості країн світу вважаються зобов'язання уряду.



За незначних обсягів операцій на ринку реалізація цінних паперів значно ускладнюється. У банківській практиці ринки, які призначені для обігу невеликих випусків цінних паперів, називають недосконалими. Здебільшого низьколіквідними виявляються цінні папери, що не котируються, випущені на невелику суму або емітентом з низьким рейтингом. Через вузькість таких ринків банки під час купівлі цінних паперів змушені пропонувати завищену ціну. Якщо банк побажає зменшити свій пакет низьколіквідних паперів, то потрібно буде знизити їх ціну. На недосконалих ринках цінних паперів ризик капітальних втрат зростає. Для деяких видів цінних паперів вторинного ринку взагалі немає. Тому інвестиційному менеджменту банку необхідно постійно балансувати між дохідністю і ліквідністю, щоденно переглядаючи управлінські рішення з урахуванням поточних ринкових ставок і потреб підтримки ліквідності банку.

*Ризик дострокового погашення (відкликання)* полягає в тому, що деякі емітенти залишають за собою право погашення цінних паперів до закінчення періоду обігу, внаслідок цього банк наражається на ризик втрати доходів. Як правило, дострокове погашення відбувається після зниження ринкових ставок, коли емітент може випустити нові цінні папери під нижчу відсоткову ставку. Цей ризик зумовлений необхідністю реінвестування достроково повернених коштів під нижчі відсоткові ставки, які склалися на ринку на поточний момент. Купуючи цінні папери з правом дострокового відкликання, менеджмент має оцінити ймовірність виникнення такої ситуації та можливі наслідки. Банк може уникнути ризику дострокового погашення, не включаючи цінні папери такого типу до свого портфеля.

*Інфляційний ризик* пов'язується з імовірністю знецінення як процентного доходу, так і номіналу цінного папера внаслідок росту цін на товари та послуги. Менеджмент має порівнювати очікуваний рівень дохідності за цінним папером з прогнозованими темпами інфляції протягом періоду його обігу. У випадках, коли рівень інфляції не може бути досить точно передбачений або темпи інфляції високі, банківський портфель цінних паперів краще формувати з короткострокових фінансових інструментів або цінних паперів з плаваючою

ставкою. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість і дозволяє адекватно реагувати на інфляційні процеси в економіці.

*Відсотковий ризик* як імовірність зміни ставок на ринку суттєво впливає на ринкову ціну цінних паперів. Підвищення відсоткових ставок призводить до зниження ринкової ціни раніше емітованих цінних паперів. При цьому інструменти з максимальним строком погашення, як правило, зазнають найбільших цінових спадів. У періоди економічного підйому попит на кредити зростає, відсоткові ставки підвищуються і банки для одержання додаткових кредитних ресурсів скорочують обсяг портфеля цінних паперів. Продаж цінних паперів за таких умов через зниження ціни часто завдає відчутних збитків, які банк розраховує компенсувати за рахунок вищої дохідності кредитних операцій. У разі зниження відсоткових ставок на ринку ціни боргових цінних паперів підвищуються.

*Кредитний ризик* (ймовірність невиконання емітентом своїх зобов'язань з виплати основної суми боргу або процентів) притаманний більшій частині цінних паперів, що обертаються на ринку, особливо тим, які емітовані приватними компаніями та місцевими органами влади. Безризиковими вважаються цінні папери уряду країни, хоча в окремих випадках з ними також пов'язується деякий, хоча і мінімальний, рівень кредитного ризику. Для обмеження кредитного ризику цінних паперів менеджмент банку має ретельно проаналізувати фінансовий стан емітента й оцінити його кредитоспроможність. Крім того, необхідно вивчити стан галузі, в якій здійснює господарську діяльність емітент, характер обігу та умови емісії цінних паперів. Якщо ці показники задовольняють вимоги банку щодо якості цінних паперів, то їх включають до портфеля.

На міжнародних ринках для визначення якості цінних паперів та рівня їхнього кредитного ризику використовують рейтинги емітента цінних паперів, пропоновані рейтинговими компаніями. Вважається, що цінні папери з рейтингом *BBB* і вище за шкалою *Standard & Poor's*, або *Baa* і вище за шкалою *Moody's* мають невисокий кредитний ризик і прийнятні для банківського

портфеля. Цінні папери з нижчими рейтингами належать до групи спекулятивних і часто називаються «сміттєвими». У деяких країнах існують регулюючі правила, якими банкам не рекомендується придбання спекулятивних цінних паперів.

*Діловий ризик* пов'язується з несприятливими явищами в економіці, такими як зниження обсягів виробництва, банкрутства, безробіття тощо. Для зниження ділового ризику застосовують методи диверсифікації (галузевої та географічної). Галузева диверсифікація, тобто придбання цінних паперів емітентів, які працюють у різних галузях економіки, дозволяє суттєво знизити діловий ризик не тільки портфеля цінних паперів, а й загальний ризик банку за рахунок компенсування негативних наслідків економічного спаду в одній галузі підйомом в іншій. Географічна диверсифікація полягає в придбанні цінних паперів емітентів, які розміщені в різних економічних регіонах або за межами даної країни. Тож у процесі прийняття рішення щодо купівлі чи продажу певних цінних паперів необхідно брати до уваги рівень ділового ризику емітента та його вплив на загальний ризик банківського портфеля цінних паперів і банку в цілому.

Рівень ризикованості цінного папера залежить і від *тривалості періоду обігу*. Короткострокові цінні папери, як правило, виявляються менш ризикованими, оскільки всі ризики протягом короткого періоду не реалізуються повною мірою. Довгострокові цінні папери є більш ризикованими, але разом з тим приносять вищі доходи.

Усі види ризиків, характерні для цінного папера, в сукупності формують загальний ризик даного інструменту, який порівнюється з його дохідністю. Менеджмент має вирішити питання про прийнятний для банку рівень ризику цінних паперів і серед всієї сукупності фінансових інструментів, які задовольняють ці вимоги, обрати найдохідніші.

Для визначення міри ризику використовуються різноманітні показники, представлені в основному, статистичними величинами: дисперсією, стандартним відхиленням, коефіцієнтами кореляції і коваріації. Ці характеристики цінного папера показують, в якій мірі та з якою ймовірністю

його фактична дохідність може відрізнятись від очікуваної. Величина ризику визначається за результатами аналізу реальних даних про дохідність цінних паперів за попередні періоди за допомогою статистичних методів.

Для обчислення показників досліджують статистичну сукупність, сформовану зі спостережень за динамікою ринкової ціни цінного папера. Але тут виникає проблема, пов'язана з нестационарністю такої сукупності. Тому в процесі аналізу переходять від показників ціни (в абсолютному виразі) до статистичної сукупності, побудованої за показниками дохідності цінного папера (у відносних показниках, як правило відсотках).

Найчастіше в процесі аналізу ризику цінного папера використовують *коефіцієнт в (бета)*. Для окремого цінного папера  $v$  розраховують як відношення коваріації дохідності папера та ринку в цілому до дисперсії дохідності ринку:

$$\beta = \frac{cov(P,R)}{\sigma_R^2}, \quad (8.11)$$

де  $\beta$  – бета-коефіцієнт цінних паперів;  $cov(P,R)$  – коваріація ціни цінного папера  $P$  та ринку  $R$ ;  $\sigma_R^2$  – дисперсія ринку.

*Коваріація змінних  $P$  і  $R$*  представлена залежністю:

$$cov(P, R) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_i - \bar{P}) \cdot (R_i - \bar{R}), \quad (8.12)$$

де  $\bar{P}$ ,  $\bar{R}$  – відповідно середні значення ряду.

*Коефіцієнт кореляції* показує тісноту залежності між двома рядами динаміки і може бути розрахований за формулою:

$$\rho_{P,R} = \frac{cov(P,R)}{\sigma_P \cdot \sigma_R}, \quad (8.13)$$

де  $\sigma_P$  – стандартне відхилення дохідності цінного папера;  $\sigma_R$  – стандартне відхилення дохідності ринку.

*Стандартне відхилення* показує, наскільки широкий розрив між значеннями конкретного спостереження та середнім значенням ряду. Квадрат стандартного відхилення називається дисперсією. Стандартне відхилення дохідності цінного папера обчислюється за формулою:

$$\sigma_R = \sqrt{\frac{n}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^n (P_i - \bar{P})^2}, \quad (8.14)$$

де  $P_i$  значення доходу за цінним папером в  $i$ -му спостереженні;  $\bar{P}$  – середнє значення ряду;  $n$  – кількість спостережень.

Для обчислення коефіцієнта  $\beta$  необхідно мати дані про динаміку середньої дохідності фондового ринку. Як правило, показником дохідності фондового ринку вважають фондовий індекс, який користується на ньому найбільшою популярністю. На міжнародних ринках найчастіше використовують індекси компанії *DOW JONES*, зокрема *DJIA* (середня ціна акцій тридцяти найбільших промислових компаній), *S&P 500* (*Standard & Poor's*), побудований на основі динаміки цін на акції п'ятисот найбільших компаній.

На регіональних ринках застосовуються такі індекси: на ринках Європи – британський індекс *FT-SE*, на ринках Японії – індекс *NIKKEI*, в Німеччині – *DAX*, у Франції – *CAC*. В Україні – це ПФТС-індекс, який розраховується за офіційними результатами торгів простими акціями підприємств, що пройшли лістинг у позабалансовій фондовій торговельній системі (ПФТС). Офіційною датою початку розрахунків ПФТС-індексу вважається 1 жовтня 1997 р., базове значення – 100. Розраховується за принципом ринкового зважування, в основі якого – метод арифметичної середньої.

Методика розрахунку фондових індексів передбачає формування ринкового портфеля, до складу якого включається від 30 (*FT-SE-30*) до 500 (*S&P 500*) цінних паперів різних емітентів. Це дозволяє отримати широкодиверсифікований портфель, дохідність якого є об'єктивним індикатором стану фондового ринку.

Для ринку  $\beta$ -коефіцієнт приймається рівним одиниці, а кожна група цінних паперів має індивідуальний  $\beta$ -коефіцієнт, який є індексом їх дохідності відносно середньої дохідності ринку цінних паперів. За економічним змістом  $\beta$ -коефіцієнт показує, наскільки зміниться дохідність фінансового інструменту за зміни очікуваної дохідності ринку на 1%. Для цінного папера з  $\beta < 1$  зміни кон'юнктури ринку меншою мірою позначаться на його дохідності, тоді як дохідність інструменту з  $\beta > 1$  зміниться більше порівняно з дохідністю всього ринку. Для «блакитних фішок» значення  $\beta$ -коефіцієнтів нижчі одиниці, проте здебільшого значення  $\beta$ -коефіцієнтів коливаються в інтервалі від 0,5 до 2.

Для цінних паперів, які активно обертаються на міжнародних ринках, значення  $\beta$ -коефіцієнтів розраховуються та публікуються аналітичними компаніями (банківський дім *Merrill Lynch*, компанія «*Value Line*» тощо). Єдиної методики розрахунку  $\beta$ -коефіцієнта не існує, зокрема розбіжності стосуються періодичності та кількості статистичних спостережень, тому ці показники, розраховані різними учасниками ринку, можуть відрізнятися. В Україні аналіз подібних індикаторів ризику ускладнюється через брак історичної інформації.

Для ринку акцій  $\beta$ -коефіцієнти дуже нестабільні, тому портфельні інвестори все частіше аналізують динаміку таких коефіцієнтів як співвідношення ціни акції і доходів або балансової вартості та ринкової ціни акції. Останні дослідження зарубіжних фахівців свідчать, що ці показники, обчислені за даними фінансової звітності емітентів, є надійнішими орієнтирами в процесі прогнозування, ніж  $\beta$ -коефіцієнти.

Отже, за економічним змістом, чим вищі значення показників стандартного відхилення та  $\beta$ -коефіцієнта цінного папера, тим вищий пов'язаний з ним ризик. При цьому стандартне відхилення характеризує ризик цінного папера в абсолютному вимірі (через показники дохідності), а  $\beta$ -коефіцієнт – у відносному (стосовно ринку). Разом з тим вищий ризик означає потенційну можливість отримання вищих доходів. За результатами аналізу цих показників формують портфель цінних паперів, ризик якого теж вимірюється стандартним відхиленням та коефіцієнтом бета.

Коефіцієнт бета для портфеля в цілому розраховується як середньозважене значення  $\beta$ -коефіцієнтів тих груп цінних паперів, які входять до його складу, з урахуванням їх питомої ваги в структурі портфеля. Якщо до банківського портфеля включено різні групи цінних паперів, то для кожної з них окремо визначають коефіцієнт  $\beta$ , після чого знаходять  $\beta$ -коефіцієнт портфеля:

$$\beta_3 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \gamma_i \cdot \beta_i, \quad (8.15)$$

де,  $\beta$ -коефіцієнт бета  $i$ -ї групи цінних паперів;  $\gamma_i$  – питома вага  $i$ -ї групи цінних паперів у портфелі;  $n$ - кількість груп цінних паперів у портфелі банку.

Відповідно до значення  $\beta$ -коефіцієнта банківські портфелі цінних паперів поділяють на агресивні ( $\beta_p > 1$ ) та захисні ( $\beta_p < 1$ ). Якщо  $\beta_p = 1$ , то ризик портфеля збігається з ризиком системи, а портфель називається індексним.

Стандартне відхилення портфеля цінних паперів знаходять за формулою:

$$\sigma_P = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \gamma_i \cdot \gamma_j \cdot \sigma_i \cdot \sigma_j \cdot \rho_{ij}}, \quad (8.16)$$

або

$$\sigma_P = \sqrt{\sum_{i=1}^n \gamma_i^2 \cdot \sigma_i^2 + 2 \cdot \sum_{i=1}^n \sum_{\substack{j=1 \\ (j \neq i)}}^n \gamma_i \cdot \gamma_j \cdot \sigma_i \cdot \sigma_j \cdot \rho_{ij}}, \quad (8.17)$$

де  $\sigma_i, \sigma_j$  – стандартні відхилення  $i$ -ї та  $j$ -ї груп цінних паперів у портфелі банку;  $\gamma_i, \gamma_j$  – питома вага  $i$ -ї та  $j$ -ї груп цінних паперів у портфелі банку;  $\rho_{ij}$  – кореляція доходності  $i$ -ї та  $j$ -ї груп цінних паперів.

З останнього співвідношення випливає, що портфельний ризик складається з двох частин. Перша складова відображає ризик, зумовлений тільки дисперсіями доходностей окремих цінних паперів, – *несистемний (індивідуальний) ризик* внаслідок невизначеності діяльності конкретного емітента цінних паперів. Для зниження несистемного ризику застосовується метод диверсифікації (включення до портфеля різних за характеристиками цінних паперів). Друга складова показує *системний (недиверсифікований, або ринковий) ризик*, який є частиною загального ризику системи, залежить від стану економіки в цілому і зумовлюється макроекономічними чинниками, такими як динаміка інвестицій, обсяги зовнішньої торгівлі, зміни податкової політики, стан платіжного балансу, а тому наявний у діяльності всіх суб'єктів господарського процесу. Системний ризик не можна знизити диверсифікацією.

*Диверсифікований портфель* характеризується тільки системним ризиком, який вимірюють за допомогою коефіцієнта  $\beta_P$ . Ризик *недиверсифікованого портфеля* вимірюється стандартним відхиленням –  $\sigma_P$ .

Питання щодо кількості груп цінних паперів, необхідних для досягнення ефекту диверсифікації, інвестори вирішують по-різному, але вважається, що їх має бути принаймні 20-30. Формуючи диверсифікований портфель, вони дотримуються правила, щоб частка цінних паперів однієї групи в обсязі

портфеля не перевищувала 5%. Це дозволяє сформувати ефективний портфель, який взаємно компенсує коливання доходності за різними інструментами, коли недоодержання доходів за одним цінним папером компенсується підвищеною доходністю іншого.

Поняття системного і несистемного ризиків дають можливість враховувати менеджменту банку в процесі формування портфеля цінних паперів декілька важливих моментів. По-перше, якщо доходності цінних паперів не є абсолютно корельовані ( $\rho_{ij} \neq 1$ ), то диверсифікація портфеля сприяє зниженню ризику портфеля за збереження доходності. По-друге, для диверсифікованого портфеля несистемний ризик можна не враховувати, оскільки він наближається до нуля. По-третє, оскільки системного ризику уникнути неможливо, то саме цей ризик і слід оцінювати в процесі формування стратегії управління інвестиційним портфелем банку.

*Ефективність управління портфелем цінних паперів банку* визначається за співвідношенням доходності та ризикованості портфеля, що дозволяє оцінити достатність очікуваної доходності портфеля цінних паперів для компенсації ризику.

Залежність між очікуваною доходністю та ризиком портфеля цінних паперів досліджують за допомогою моделі оцінки доходності фінансових активів (САРМ), яку було розроблено В. Шарпом на базі теорії вибору ефективного портфеля фінансових інвестицій, сформульованої Г. Марковіцем в 1950-х роках. У подальшому цей підхід удосконалили такі вчені, як Р. Трейнор, Дж. Лінтнер, М. Дженсен та інші.

Згідно з основними положеннями *моделі САРМ* доходність портфеля цінних паперів розглядається як функція трьох змінних: системного ризику портфеля, очікуваної доходності ринкового портфеля та ставки доходу за безризиковими цінними паперами. Залежність між очікуваною доходністю та ризиком виражається формулою:

$$d_p = d_0 + \beta_p \cdot (d_m - d_0), \quad (8.18)$$

де  $d_0$  – ставка доходу за безризиковими цінними паперами;  $d_m$  – очікувана доходність;  $\beta_p$  – системний ризик портфеля;  $d_p$  – доходність портфеля цінних паперів.



За економічним змістом перевищення дохідності портфеля над ставкою без ризику є премією, що її банк отримує за ризик, який він узяв на себе, придбавши певні цінні папери в процесі формування портфеля.

На основі моделі САРМ оцінюється ефективність управління портфелем цінних паперів. *Коефіцієнт ефективності* розраховується як відношення різниці між дохідністю портфеля (реальною або очікуваною) та безризиковою ставкою до показника, який відображає ризик портфеля. В теорії управління обґрунтовано декілька коефіцієнтів ефективності, які можуть бути використані в процесі аналізу та прийняття управлінських рішень. У цілому коефіцієнти ефективності управління портфелями цінних паперів мають однакову структуру, але відрізняються за способами вимірювання ризикованості портфеля.

Для визначення ефективності диверсифікованого портфеля використовують *коефіцієнт Трейнора*:

$$k_T = \frac{d_p - d_0}{\beta_P}, \quad (8.19)$$

*Коефіцієнт Шарпа* через стандартне відхилення дозволяє врахувати як системний, так і несистемний ризики, властиві даному портфелю і його доцільно застосовувати для аналізу недиверсифікованого портфеля банку:

$$k_S = \frac{d_p - d_0}{\sigma_P}, \quad (8.20)$$

Спираючись на розглянуті методи інвестиційного аналізу, менеджмент банку може сформувавши ефективний портфель цінних паперів.

## **8.5. Управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів**

Одним із важливих питань інвестиційного менеджменту є вибір оптимального з погляду поставленої мети підходу до управління інвестиційним горизонтом банківського портфеля цінних паперів. Під *інвестиційним горизонтом* розуміють розподіл портфеля в динаміці, тобто добір цінних паперів з урахуванням строків їх погашення. У процесі управління менеджмент банку

постійно вирішує питання: цінні папери з якими строками погашення мають перебувати у портфелі банку.

За останні роки в міжнародній банківській практиці сформовано кілька **стратегій управління інвестиційним горизонтом портфеля**: стратегія рівномірного розподілу, стратегія короткострокового акценту, стратегія довгострокового акценту, стратегія «штанги», стратегія відсоткових очікувань.

*Стратегія рівномірного розподілу* використовується здебільшого невеликими банками і полягає в інвестуванні коштів рівними частинами в кожному з кількох інтервалів, на які поділяється загальний інвестиційний горизонт. Для цього необхідно визначити максимальний прийнятний для банку період інвестування та поділити його на однакові часові інтервали. Загальна сума інвестицій поділяється в рівних пропорціях на стільки ж частин, і кошти спрямовуються на купівлю цінних паперів зі строками погашення в кожному з визначених інтервалів у межах загального інвестиційного горизонту. Така стратегія не максимізує прибуток, але має такі переваги: стабілізація доходу протягом усього періоду інвестування; простота і доступність; гнучкість (якась частина цінних паперів весь час погашається, а кошти можуть бути реінвестовані в нові активи); не вимагає значної підготовки і кваліфікації інвестиційних менеджерів.

*Стратегія довгострокового акценту* орієнтована на інвестиційний портфель як джерело доходів банків, які вкладають кошти в довгострокові, а отже, більш дохідні цінні папери, наприклад, акції підприємств та інших банків. Потреби в ліквідних засобах задовольняються позичками на грошовому ринку або підтриманням значної частини активів у готівковій формі.

*Стратегія «штанги»* поєднує елементи стратегій довгострокового і короткострокового акценту, з одного боку, забезпечує ліквідність, а з іншого – служить генератором доходів банку: більша частина інвестиційних коштів вкладається у високоліквідні короткострокові цінні папери, а решта коштів спрямовується на придбання довгострокових паперів. Вкладення на середні періоди не здійснюються або є мінімальними.

*Стратегія відсоткових очікувань* – найбільш агресивна і складна стратегія управління інвестиційним горизонтом портфеля цінних паперів банку, базується на постійному оновленні складових портфеля цінних паперів залежно від очікуваних змін відсоткових ставок на ринку і спирається на поточні прогнози зміни відсоткових ставок та економічної кон'юнктури ринку. Якщо очікується зростання відсоткових ставок, то менеджмент переглядає портфель цінних паперів, маючи на меті скорочення інвестиційного горизонту, тобто купуються короткострокові папери. Коли прогноз свідчить про зниження відсоткових ставок у майбутньому, то склад портфеля переглядається для подовження строків погашення цінних паперів.

Перевага стратегії полягає в наданні потенційної можливості одержання значних доходів, але існують й суттєві недоліки та обмеження, такі як: високий рівень ризику; необхідність мати можливість постійного доступу на фондові ринки; суттєво зростання транзакційних витрат; високі вимоги до кваліфікації менеджерів щодо застосування сучасних методів аналізу та прогнозування, глибокого знання ринкових законів. Стратегія відсоткових очікувань застосовується великими банками, які забезпечені достатніми фінансовими і кадровими ресурсами та провадять ризиковану й агресивну політику на фондовому ринку.

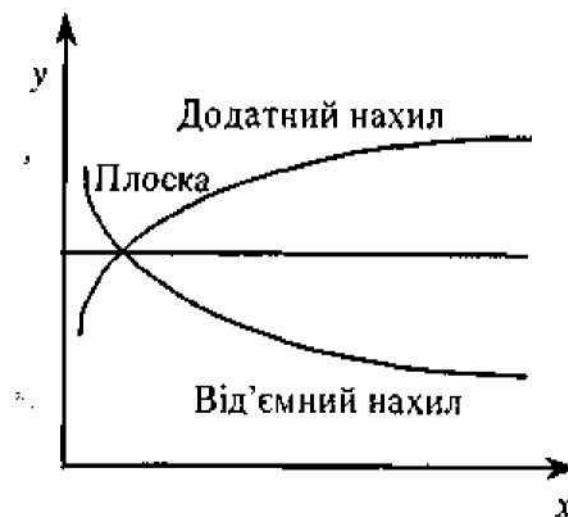
Для оцінки доходу та ризику цінних паперів з різними строками погашення та управління інвестиційним горизонтом портфеля менеджмент використовує спеціальний інструментарій – криву дохідності та середньозважений строк погашення (дюрацію) фінансових інструментів, який допомагає передбачати наслідки та вплив на дохід і ризик портфеля будь-якого поєднання строків погашення цінних паперів, а отже, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крива дохідності – це графічне зображення залежності між рівнями дохідності та строками погашення цінних паперів на певний момент часу за інших однакових умов, наприклад, у разі однакового рівня кредитного ризику. На горизонтальній осі  $x$  відображається тривалість строків обігу цінних паперів,

а на вертикальній осі  $y$  – показники дохідності на момент погашення всіх представлених на кривій цінних паперів (рис. 8.1).

Рівень дохідності на момент погашення показує різну швидкість змін для різних інструментів. Так, короткострокові відсоткові ставки звичайно зростають швидше, ніж довгострокові, але й знижуються швидше в періоди, коли всі ринкові ставки починають рухатись вниз.

Якщо довгострокові відсоткові ставки перевищують короткострокові, то крива дохідності має додатний нахил, тобто зростає. Це спостерігається в періоди загального зростання ставок, але короткострокові ставки починають зростати з нижчого рівня, ніж довгострокові.



**Рис. 8.1. Форми кривих дохідності**

Якщо ж короткострокові відсоткові ставки вищі за довгострокові, то крива дохідності має від'ємний нахил, тобто спадає. Така картина спостерігається в період циклічного підйому економіки, а також на ранніх стадіях економічного спаду, коли всі відсоткові ставки знижуються. Горизонтальна форма кривої дохідності означає, що довгострокові та короткострокові ставки перебувають приблизно на одному рівні, тобто інвестор одержує однакову дохідність на момент погашення незалежно від строку погашення цінних паперів, в які інвестовано кошти.

Аналіз форми та параметрів кривої дохідності дає змогу вирішити низку завдань в процесі прийняття інвестиційних рішень, а саме: скласти прогноз

майбутніх змін відсоткових ставок; виявити цінні папери із завищеною або заниженою ринковою оцінкою; оцінити можливі переваги та недоліки подовження чи скорочення інвестиційного горизонту портфеля; надати допомогу для вирішення дилеми «дохідність-ризик».

Додатний нахил кривої дохідності відображає середньоринкове очікування того, що рівень майбутніх короткострокових ставок буде вищим за поточні значення. У цьому разі інвестори прогнозують підвищення ставок і віддають перевагу короткостроковим цінним паперам за рахунок зниження частки довгострокових інструментів, які завдадуть найбільших капітальних збитків у разі перетворення таких прогнозів у реальність. Менеджер має уникати придбання довгострокових цінних паперів, оскільки підвищення короткострокових ставок призводить до зниження цін на цінні папери, а це в майбутньому завдасть збитків.

Навпаки, якщо крива дохідності має від'ємний нахил, то це вказує на майбутнє зниження короткострокових ставок. У цьому випадку менеджменту необхідно розглянути можливість подовження інвестиційного горизонту цінних паперів і придбання довгострокових інструментів, оскільки зниження ставок обіцяє перспективу значних капітальних прибутків за цінними паперами з порівняно тривалими періодами обігу.

Форма кривої дохідності також є інструментарієм виявлення порівняльної оцінки вартості цінного папера. Коли точка дохідності цінного папера лежить вище кривої дохідності, то такий папір є привабливим об'єктом для купівлі, бо дохідність його тимчасово завищена порівняно із середньоринковим рівнем, а ціна – занижена. Цінний папір, точка дохідності якого лежить нижче кривої дохідності, є об'єктом вигідного продажу або відмови від придбання, оскільки в даний момент дохідність такого інструмента занадто низька для строку його погашення, а ринкова ціна – завищена.

Аналіз кривої дохідності в довгостроковому аспекті дає змогу визначити, в якій стадії ділового циклу перебуває економіка. У період економічних підйомів

крива дохідності має тенденцію зростання, а в періоди спадів спостерігається від'ємний тренд.

Кут нахилу кривої дохідності до осі  $X$  показує, який додатковий дохід може одержати банк у процесі подовження чи скорочення інвестиційного горизонту портфеля цінних паперів. Якщо крива має стрімкий додатний нахил (зростає), то кут нахилу показує, скільки процентних пунктів додаткового доходу матиме банк, замінивши короткострокові вкладення на довгострокові в тому часовому діапазоні, де спостерігається різке зростання.

Коли крива дохідності характеризується значним додатним нахилом, то банк може одержати суттєвий прибуток за допомогою прийому, що називається «сідлання кривої дохідності». Сутність його полягає у виявленні такого моменту, коли з наближенням строків погашення цінних паперів у портфелі банку їх ціни значно зростають, а дохідність до моменту погашення знижується. Тоді менеджмент може прийняти рішення про продаж таких інструментів, доставши капітальний приріст завдяки підвищенню ринкової ціни, й одразу реінвестувати надходження в цінні папери триваліших строків обігу з вищими нормами дохідності. Якщо форма кривої дохідності лишається стабільною протягом тривалого часу, то банк отримує як вищі поточні доходи, так і вищі доходи від портфеля цінних паперів у майбутньому.

У процесі прийняття управлінських рішень щодо портфеля цінних паперів банку необхідно враховувати не лише очікуваний рівень дохідності, а й відповідний рівень ризикованості. Тому в разі подовження інвестиційного горизонту портфеля цінних паперів для підвищення дохідності менеджменту потрібно оцінити й збільшення ризику. Довгострокові цінні папери, як правило, менш ліквідні, ніж короткострокові, їх ринок вужчий. Оцінюючи за кривою дохідності приріст доходу в результаті подовження інвестиційного горизонту, слід порівняти цей виграш з імовірністю виникнення кризи ліквідності в банку або капітальних збитків через непередбачену зміну відсоткових ставок.

***Середньозважений строк погашення (дюрація)*** – це міра приведеної вартості фінансового інструмента, що показує середню тривалість періоду,

протягом якого всі потоки доходів за цим інструментом надходять до інвестора, тобто період окупності фінансового інструмента. Показник дюрації може характеризувати будь-які фінансові інструменти: окремий цінний папір, портфель цінних паперів, банківський кредит, сукупний динамічний баланс банку. Проте найчастіше дюрація використовується для аналізу довгострокових фінансових інструментів, а саме боргових цінних паперів з тривалими термінами обігу. Показник дюрації є відносною мірою чутливості боргового інструмента до зміни відсоткових ставок і дозволяє враховувати всі основні чинники, які впливають на чутливість боргового цінного папера до зміни ринкових ставок: період обігу, величину купонного доходу, графік купонних платежів, поточну дохідність цінного папера, номінальну суму боргу.

Дюрація цінного папера обчислюється за формулою Ф. Макуолі і є відношенням приведеної вартості суми всіх очікуваних потоків доходів за цінним папером, зважених за часом надходження, до його ринкової ціни:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^i}}{p}, \quad (8.21)$$

де,  $D$  – дюрація цінного папера (роки, місяці);  $i$  – періоди проведення виплат;  $S_i$  – очікувані потоки процентних доходів в  $i$ -му період;  $n$  – загальна кількість періодів;  $d$  – ставка дисконтування;  $N$  – номінальна сума боргу;  $p$  – ринкова ціна цінного папера.

Дюрацію слід відрізнити від номінального строку обігу фінансового інструмента, який показує тривалість періоду від виникнення зобов'язання до його повного погашення. Якщо цінний папір генерує потік грошових коштів лише один раз, коли досягається строк погашення, то його дюрація дорівнює періоду обігу. Для всіх цінних паперів, за якими виплати проводяться кілька разів до досягнення строку погашення, дюрація буде коротшою за тривалість періоду обігу.

Показник середньозваженого строку погашення (дюрації) використовується в інвестиційному менеджменті в багатьох прийомах і методах: для прогнозного аналізу змін у ціні цінного папера протягом періоду його зберігання; для зниження відсоткового ризику банку за допомогою імунізації балансу; для управління активами та пасивами банку.

Метод передбачення цінових змін (аналіз цінової чутливості) базується на положенні, що між змінами ринкових відсоткових ставок і ціною цінних паперів, вираженою у відсотках, існує лінійна залежність. Для характеристики цієї залежності використовують поняття цінової еластичності цінного папера, яка показує зміну його ціни у відсотковому вираженні за зміни ринкових ставок на 1% і розраховується за формулою:

$$e = \frac{\Delta p}{p} \cdot \frac{r}{\Delta r}, \quad (8.22)$$

де,  $e$ - коефіцієнт еластичності;  $\Delta p$  – зміна ринкової ціни цінного папера;  $\Delta r$  – зміна ставки відсотка;  $r$  – поточна відсоткова ставка.

Взаємозв'язок між дюрацією та еластичністю цінного папера виражається формулою:

$$e = -D \cdot \left( \frac{r}{1+r} \right). \quad (8.23)$$

Прирівнявши праві частини формул (8.22) і (8.23) можна знайти залежність між змінами ціни цінного папера і зміною ринкових ставок:

$$\Delta p = -D \cdot \left( \frac{r}{1+r} \right) \cdot p. \quad (8.24)$$

Для оцінки зміни ціни цінного папера дюрацію зі знаком «мінус» необхідно помножити на його поточну ціну та зміну відсоткових ставок на ринку з урахуванням дисконту. Отримана формула вказує на існування лінійної залежності між змінами ринкових відсоткових ставок і ціною цінного папера, що дає змогу проаналізувати вплив будь-яких змін ставок на ціну цінних паперів (у грошовому вираженні).

Вплив відсоткових ставок на зміну ціни цінних паперів, виражену у відсотках, обчислюють за формулою:

$$\Delta p^b = -D \cdot \left( \frac{r}{1+r} \right) \cdot 100 \quad (8.25)$$

де  $\Delta p^b$  – зміна цінного папера у відсотковому виразі.

Таким чином, аналіз цінової чутливості дозволяє банку приймати обґрунтовані рішення щодо придбання певних цінних паперів з точки зору цінової чутливості та відповідальності інвестиційній стратегії банку, оцінювати ймовірність значних змін відсоткових ставок на ринку протягом періоду обігу



цінного папера та розробляти обґрунтовані рішення щодо купівлі чи продажу цінних паперів.

*Метод управління відсотковим ризиком* за допомогою дюрації полягає в мінімізації зниження доходів банку, які можуть виникнути через зміни відсоткових ставок на ринку. У разі застосування цього методу використовується базове співвідношення: дюрація цінного папера або портфеля цінних паперів має дорівнювати тривалості планового періоду зберігання банком цього цінного папера чи портфеля.

$$D = I \cdot G_{пл}. \quad (8.26)$$

де  $IG_{пл}$  – плановий період зберігання цінного папера.

Якщо банк вважає за доцільне не ризикувати і має на мету мінімізацію мінливості доходів через зміни відсоткових ставок на ринку, то плановий період зберігання банком цінного папера має дорівнювати його дюрації:

Механізм мінімізації варіабельності доходів базується на існуванні оберненої залежності між зміною відсоткових ставок на ринку та ціною боргового цінного папера. Якщо після придбання цінного папера відсоткові ставки зростають, то його ринкова ціна знижується. Але в такому разі банк має можливість реінвестувати одержаний потік доходів під вищу ринкову ставку. За зниження відсоткових ставок банк змушений реінвестувати дохід під нижчі відсоткові ставки, але підвищення цін на цінні папери компенсує втрати від реінвестування. Таким чином, якщо дюрація цінних паперів дорівнює плановому періоду їх зберігання банком, то капітальні збитки за цінним папером погашаються за рахунок підвищення реінвестованих доходів, а капітальні прирости, навпаки, нівелюватимуться зниженням ставок реінвестування. Тому банк може зафіксувати сукупний рівень доходності цінного папера.

Показник дюрації може характеризувати не лише окремий цінний папір, але й портфель цінних паперів або сукупність активів і пасивів банку в цілому та застосовуватися для аналізу цінової чутливості та мінімізації відсоткового ризику банківських портфелів або балансу банку. Залежно від специфіки об'єкта методика розрахунку й аналізу дюрації модифікується.

Так, якщо менеджмент банку формує портфель цінних паперів, виходячи зі співвідношення (8.26) (в такому разі  $IG_{nl}$  – плановий інвестиційний горизонт портфеля), то результатом стане імунізація (захист) придбаних цінних паперів від капітальних збитків незалежно від динаміки відсоткових ставок на ринку. Цей метод дозволяє зафіксувати сукупну дохідність портфеля банку взаємним погашенням двох ключових видів ризиків – відсоткового та реінвестиційного.

Застосовуючи цей прийом необхідно розрахувати дюрацію всього портфеля. Для цього обчислюють дюрацію кожного фінансового інструмента, що входить до його складу, та зважують знайдені показники за ринковою ціною. Сума всіх одержаних значень є середньозваженим строком погашення (дюрацією) портфеля в цілому.

*Дюрація портфеля* обчислюється за формулою:

$$D_p = \frac{\sum_{i=1}^n DFI_m \cdot FI_m}{\sum_{i=1}^n FI_m}, \quad (8.27)$$

де  $DFI_m$  – дюрація  $m$ -го фінансового інструмента, що входить до складу портфеля;  $FI_m$  – ринкова ціна  $m$ -го фінансового інструмента;  $M$  – кількість фінансових інструментів у портфелі.

Управління дюрацією є одним із методів зниження відсоткового ризику, який може бути застосований не лише щодо портфеля цінних паперів, а й щодо загального портфеля активів і пасивів (динамічного балансу) банку.

### **Контрольні запитання**

1. Визначите поняття «портфель цінних паперів». Який склад і функції має портфель цінних паперів банку?
2. Які існують основні види цінних паперів згідно чинного законодавства?
3. Розмежуйте поняття «портфель цінних паперів» та «інвестиційний портфель».
4. Які цінні папери в портфелі банку не можуть бути класифіковані як інвестиції?
5. В чому полягає необхідність створення резерву на відшкодування можливих збитків від операцій з цінними паперами?

6. Охарактеризуйте чинники віднесення цінного паперу до певного інвестиційного портфелю.

7. Які існують можливості компенсації реалізованих інвестиційних ризиків в українських банках?

8. У чому полягає сутність поняття «корисність цінних паперів»?

9. Як НБУ регулює інвестиційну діяльність комерційних банків?

10. Які існують стратегії формування портфеля цінних паперів банку?

11. Охарактеризуйте типи банківських портфелів цінних паперів.

12. За допомогою яких методів визначається дохідність окремих видів цінних паперів та портфеля цінних паперів?

13. Які існують види вартості цінних паперів?

14. Назвіть складові очікуваного доходу інвестора за облігаціями з фіксованою купонною ставкою.

15. Які види ризиків пов'язані з управлінням портфеля цінних паперів? Які методи використовуються для оцінки ризику портфеля цінних паперів?

16. Як приймаються управлінські рішення щодо доцільності придбання акцій?

17. Як оцінюється ефективність управління портфелем цінних паперів банку?

18. Охарактеризуйте стратегії управління інвестиційним горизонтом портфеля цінних паперів.

19. Як використовується крива дохідності в процесі управління портфелем цінних паперів банку?

20. Як використовується дюрація в процесі управління портфелем цінних паперів банку?

## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ Й ПАСИВАМИ БАНКУ

- 9.1. Підходи до управління активами й пасивами банку
- 9.2. Методи інтегрованого управління активами й пасивами
- 9.3. Управління термінами активів і зобов'язань
- 9.4. Управління гепом, основні положення геп-менеджменту
- 9.5. Управління дюрацією
- 9.6. Управління валютною позицією

**Основні терміни і поняття:** стратегія управління активами; стратегія управління пасивами; інтегроване управління активами й пасивами; чистий спред; метод структурного балансування; геп-менеджмент; метод нульового гепу; модель управління гепом; метод кумулятивного гепу; дюрація; метод імунізації балансу; управління розривом дюрацій активів і зобов'язань; нормативи валютного ризику; управління валютною позицією; хеджування валютного ризику.

### 9.1. Підходи до управління активами й пасивами банку

Основним об'єктом управління фінансового менеджменту в банку є банківські ресурси (активи й пасиви банку). З точки зору історичних поглядів на управління активами й пасивами банку розрізняються три основні підходи: стратегія управління активами (метод загального фонду коштів); стратегія управління пасивами; інтегрований підхід до управління активами й пасивами.

*Стратегія управління активами* переважала в міжнародній банківській практиці в 60-х роках ХХ століття. Вважалося, що банки не можуть впливати на обсяг, структуру й вартість залучених коштів, які залежать від бажання клієнтів. Тому банки можуть приймати управлінські рішення тільки щодо розміщення коштів. Таким чином, банківські ресурси залучаються й акумулюються в загальний фонд коштів без урахування термінів, обсягів і вартості залучення ресурсів.

Для забезпечення ліквідності банку необхідно підтримувати значну частину активів банку у високоліквідній формі шляхом придбання достатньої кількості державних цінних паперів, а також завдяки продуманому управлінню кредитним портфелем банку. Більшість кредитів мають бути короткостроковими чи на терміни, які відповідають сезонним потребам клієнтів, з рівномірним погашенням протягом усього ділового циклу.

Переваги підходу: простота застосування; невисокі вимоги до кваліфікації персоналу і можливість скоротити витрати на його підготовку й оплату праці. Недоліки підходу: стратегія не дозволяє максимізувати прибуток, тому що не передбачає управління залученими коштами і їхньою вартістю, а також у зв'язку з утратою доходів через необхідність підтримки значної частини банківських активів у високоліквідній формі.

Стратегію управління активами доцільно застосовувати:

1. В умовах жорсткого регулювання видів депозитних і недепозитних джерел, процентних ставок.
2. В умовах обмеженості розмірів кредитних ресурсів через низький рівень заощаджень населення і накопичень суб'єктів господарювання.
3. В умовах формування значної за обсягом ресурсної бази.

*Стратегія управління пасивами* переважала в міжнародній банківській практиці в 70-і роки ХХ століття, на теперішній час є найбільше розповсюдженою в Україні. У цей період на міжнародних фінансових ринках спостерігалось зростання процентних ставок і посилення конкуренції в сфері залучення коштів, що викликало необхідність установлення банками контролю над джерелами коштів.

Стратегія спрямована на оптимізацію обсягу і структури джерел коштів з метою мінімізації витрат на залучення банківських ресурсів для здійснення активних операцій. Переваги підходу: можливість збільшення прибутку через установлення контролю за рівнем витрат і більш точне прогнозування потреби банку в ліквідних коштах. Недоліки: кошти залучаються без урахування ефективних напрямків їхнього розміщення, за принципом «чим більше, тим краще».

Сфера застосування стратегії управління пасивами визначається з урахуванням таких чинників:

1. Її доцільно застосовувати в періоди, коли попит на кредитні ресурси зростає.

2. Вона неефективна при зниженні чи обмеженні попиту на кредити, при високому рівні процентних ставок за кредитами та в інших випадках, коли в банків виникає проблема ефективного і надійного розміщення ресурсів.

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами (ГУАП) переважає в міжнародній банківській практиці з 80-х років ХХ століття. Перехід до нього був пов'язаний з коливанням ринкових процентних ставок, підвищенням процентних ризиків і зниженням прибутковості банків у результаті посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

Сутність *інтегрованого управління активами й пасивами* полягає в скоординованому управлінні активами й пасивами банку, що дозволяє сформувати оптимальну структуру балансу, контролювати рівень ліквідності, доходи та витрати з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості банку, а також ефективно управляти процентним ризиком у процесі банківської діяльності.

*Процентний ризик* (ризик зміни відсоткових ставок) – це можливість зазнати втрат чистого процентного доходу (процентної маржі) та вартості власного капіталу банку внаслідок несприятливих змін відсоткових ставок на ринку протягом певного періоду часу на майбутнє. Процентна маржа – це різниця між процентними доходами від активів і процентними витратами за зобов'язаннями банку.

Процентний ризик визначається ймовірністю того, що середня ставка за залученими (запозиченими) коштами протягом періоду дії може перевищити середню ставку за активами, і це призведе до збитків банку. Процентний ризик виникає в таких випадках:

- не збігаються терміни повернення наданих та залучених коштів;
- відсоткові ставки за наданими кредитами та ставки за залученими або запозиченими коштами банку встановлюються різними способами (фіксовані ставки проти змінних і навпаки), наприклад: кошти залучаються (позичаються) банком на короткий термін за змінними ставками, а кредити видаються на

тривалий термін за фіксованими ставками, розраховуючи на те, що ставки, що змінюються, не будуть перевищувати очікуваний рівень;

— банком неправильно розроблений прогноз щодо очікуваних змін відсоткових ставок на ринку тощо.

Переваги інтегрованого підходу: можливість максимізації прибутку при прийнятному рівні ризику, а також реалізація збалансованого підходу до управління ліквідністю завдяки точному визначенню потреби в ліквідних коштах. Недоліки: необхідність використання численних складних методів управління, що вимагають високої кваліфікації банківських менеджерів; проблематичність використання деяких методів у країнах з високим рівнем інфляції, нестабільною економічною і політичною ситуацією.

## **9.2. Методи інтегрованого управління активами й пасивами**

При використанні інтегрованого підходу до управління активами і пасивами банку використовуються такі *загальні методи*:

1. Управління термінами розміщення активів і зобов'язань (метод структурного балансування).
2. Управління гепом (геп-менеджмент).
3. Управління дюрацією.
4. Управління валютною позицією банку.

Особливості застосування методів у практиці банку залежать від обраної стратегії управління фінансами: стратегії мінімізації ризику чи стратегії максимізації прибутку.

Так, *при реалізації стратегії мінімізації ризику* можуть використовуватися такі спеціальні методи (у межах загальних):

1. Збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань.
2. Підтримка нульового гепу (фіксація спреду).
3. Імунізація балансу (погоджене управління дюрацією активів і пасивів).
4. Підтримка закритої валютної позиції.

При реалізації стратегії максимізації прибутку можуть бути використані такі спеціальні методи:

1. Незбалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань.
2. Управління гепом (позитивним або негативним).
3. Управління розривом дюрації.
4. Управління відкритою валютною позицією.

### 9.3. Управління термінами активів і зобов'язань

Управління термінами активів і зобов'язань (метод структурного балансування) засновано на використанні показника чистого спреду. Чистий спред визначає різницю між вартістю розміщення і вартістю залучення банківських ресурсів. Використання спреду дозволяє управляти термінами активів і зобов'язань та, тим самим, впливати на ризик зміни процентної ставки (процентний ризик), процентну маржу й прибуток банку. При цьому обсяги залучення коштів повинні відповідати обсягам вкладень.

Чистий спред визначають як:

$$S = r_p - r_z, \quad (9.1)$$

$$r_p = \frac{P_p}{A_p}, \quad (9.2)$$

$$r_z = \frac{P_z}{Z_z}, \quad (9.3)$$

де,  $r_p$  – вартість розміщення ресурсів (може бути прийнята на рівні середньозваженої процентної ставки розміщення);  $r_z$  – вартість залучення ресурсів (може бути прийнята на рівні середньозваженої процентної ставки залучення);  $P_p$  – процентні доходи з активів;  $A_p$  – середня величина активів, що приносять доходи у вигляді відсотків;  $P_z$  – відсотки, сплачені банком за залученими і позиковими коштами;  $Z_z$  – середня величина зобов'язань, за якими сплачуються відсотки.

Процентна маржа банку складе:

$$P = S \cdot K_p, \quad (9.4)$$

де,  $K_p$  – розміщені активи.



При реалізації стратегії мінімізації ризику використовується збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань, стратегії максимізації прибутку – незбалансований підхід до управління ними.

Збалансований підхід до управління термінами активів і зобов'язань полягає в тому, що терміни залучення й розміщення коштів цілком відповідають один одному, що дозволяє мінімізувати ризик зміни процентних ставок та стабілізувати прибуток банку. Прийнято допущення, що всі процентні ставки (за активними і пасивними операціями) змінюються з однаковою швидкістю в однакових напрямках. У цьому випадку процентна маржа банку залишається стабільною і не залежить від коливань процентних ставок.

Метод доцільно застосовувати, якщо прогнозується збільшення ринкових процентних ставок на період здійснення операцій і недоцільно, якщо прогнозується їх зниження.

Використання незбалансованого підходу до управління термінами активів і зобов'язань має на меті максимізацію спреду, процентної маржі шляхом маніпулювання термінами активів та зобов'язань з урахуванням тенденцій зміни ринкових процентних ставок. Він ґрунтується на результатах прогнозу зміни швидкості, напрямку і величини ринкових процентних ставок. Якщо є прогноз про майбутнє зниження процентних ставок, то терміни залучення коштів повинні бути коротшими, ніж терміни їх розміщення. Якщо прогнозується зростання ставок, то терміни виконання зобов'язань повинні перевищувати терміни розміщення. Якщо прогноз не виправдається або прогноз невизначений, процентний ризик може зростати й банк може зазнати збитків.

Недоліки методу:

1. Недостатня гнучкість.
2. Необхідність проведення реструктуризації балансу у зв'язку зі зміною ринкових ставок.
3. Значні витрати часу і коштів на реалізацію.
4. Відсутність можливості управління обсягами активів і зобов'язань.

#### 9.4. Управління гепом, основні положення геп-менеджменту

**Геп-менеджмент** використовується для управління обсягами активів і зобов'язань банку за допомогою показника гепу. Геп – це індикатор чутливості балансу до зміни процентних ставок, є мірою процентного ризику, на який наряджається банк протягом фіксованого часового інтервалу.

Для визначення показника гепу всі активи і зобов'язання банку поділяють на дві групи: чутливі і нечутливі до зміни процентних ставок у межах конкретного фіксованого тимчасового інтервалу (переважно 90 днів). У межах цього інтервалу структура балансу вважається фіксованою, що дозволяє виключити вплив фактора часу.

Активи або пасиви є чутливими до зміни процентних ставок, якщо протягом зафіксованого інтервалу вони задовольняють одну з умов:

1. Дата перегляду процентної плаваючої ставки попадає в границі зафіксованого тимчасового інтервалу.
2. Термін погашення настає в цьому інтервалі.
3. Термін повернення проміжної чи основної суми боргу настає в зафіксованому інтервалі.
4. Зміна базової ставки (наприклад, дисконтної ставки НБУ), що лежить в основі ціноутворення активу чи зобов'язання, можлива або очікується і не контролюється банком.

Склад основних операцій та послуг банку, які є чутливими до зміни процентних ставок, наведений у табл. 9.1.

##### 9.1. Операції та послуги банку за чутливими активами та зобов'язаннями

| Операції та послуги за чутливими активами   | Операції та послуги за чутливими зобов'язаннями  |
|---|--|
| Кредити, надані клієнтам  | Депозити, залучені у результаті роботи з клієнтурою  |
| Придбані банком боргові цінні папери та інші боргові зобов'язання, що обертаються на ринку                  | Емісія власних боргових цінних паперів та інших боргових зобов'язань, що обертаються на ринку              |
| Видані міжбанківські кредити  | Придбані міжбанківські кредити   |
| Купівля банком інших фінансових інструментів ринку (процентні ф'ючерси, опціони, контракти своп, РЕПО тощо) | Продаж банком інших фінансових інструментів ринку (процентні ф'ючерси, опціони, контракти своп, РЕПО тощо) |

До нечутливих відносять такі активи і пасиви, за якими доходи і витрати не залежать від зміни процентних ставок на ринку протягом фіксованого інтервалу.

Показник гепу дозволяє управляти співвідношенням обсягів активів і зобов'язань банку, та, як відмічалось раніше, є мірою процентного ризику банку. Геп розраховується як різниця між величинами активів і зобов'язань, чутливих до зміни процентних ставок у кожному зафіксованому інтервалі:

$$GAP(t) = FA(t) - FL(t), \quad (9.5)$$

де,  $FA(t)$  – активи, чутливі до зміни процентних ставок;  $FL(t)$  – зобов'язання, чутливі до зміни процентних ставок.

Може використовуватися і відносний показник гепу – коефіцієнт гепу:

$$FGAP(t) = \frac{FA(t)}{FL(t)}, \quad (9.6)$$

Можливі три варіанти співвідношення між активами і пасивами, чутливими до зміни процентних ставок:

1. Нульовий геп ( $GAP(t) = 0$ ,  $FGAP(t) = 1$ ).
2. Геп позитивний.
3. Геп негативний.

Зміну процентної маржі банку можна описати за допомогою такої *моделі управління гепом*:

$$\Delta P(t) = (r_{np} - r_t) \cdot GAP(t) \cdot \frac{t}{BS}, \quad (9.7)$$

де,  $r_{np}$  – прогнозована ринкова процентна ставка (річна);  $r_t$  – поточна ринкова процентна ставка (річна);  $t$  – тривалість фіксованого інтервалу (у днях);  $BS$  – база розрахунку (360 або 365 днів).

Таким чином, процентна маржа залежить як від зміни процентних ставок, так і від гепу. *Метод нульового гепу (метод фіксації спреду)* використовується банком при реалізації стратегії мінімізації ризику: при нульовому гепі процентна маржа банку буде стабільною, а процентний ризик мінімальним. Як позитивний, так і негативний геп дають банку можливість одержати більш високу маржу, ніж при нульовому гепі, що використовується при реалізації стратегії максимізації прибутку.

Застосовують наступні правила управління гепом (позитивним або негативним):

1. За умов позитивного значення гепу зі зростанням процентних ставок маржа теж буде зростати, а зі зниженням процентних ставок – знижуватися.

2. За умов негативного значення гепу зі зростанням процентних ставок маржа буде знижуватися, а при їхньому зниженні – збільшуватися.

3. Якщо прогнозується зниження процентних ставок і геп позитивний, то менеджерам необхідно змінити структуру балансу і перейти від позитивного гепу до нульового, щоб звести до мінімуму процентний ризик. Щоб забезпечити підвищення прибутковості необхідно перейти від нульового до негативного гепу, однак, це може супроводжуватися підвищенням процентного ризику.

*Головна мета управління гепом* – домогтися того, щоб геп відповідав тому напрямку руху ставок, що забезпечує підвищення прибутку: був позитивним при підвищенні ставок і негативним – при їх зниженні.

Однак, варто пам'ятати, що одержання додаткового прибутку супроводжується підвищенням рівня процентного ризику. Якщо прогноз не виправдається, це може привести до зниження прибутку або появи збитків. Тому геп є мірою процентного ризику, який зазнає банк протягом зафіксованого інтервалу. Чим більший геп, тим вище рівень процентного ризику, тим більше змінюється маржа.

Для контролю за рівнем процентного ризику в банку може використовуватися *індекс процентного ризику*:

$$IR(t) = \frac{GAP(t)}{A}, \quad (9.8)$$

де,  $A$  – робочі активи банку.

Він показує, яка частина активів (якщо геп позитивний) чи пасивів (якщо геп негативний) може змінити свою вартість у зв'язку зі зміною ринкових процентних ставок, а також уплинути на ринкову вартість банку.

Банк може встановлювати ліміт процентного ризику, який визначає той рівень припустимого ризику, що банк може на себе взяти. У практиці зарубіжних банків ліміт  $IR(t)$  складає приблизно 20-25%, хоча норм не існує.

*Метод кумулятивного гепу* дозволяє управляти не тільки співвідношенням чутливих активів і зобов'язань, але і їхніми термінами, тобто врахувати часовий фактор. *Кумулятивний (накопичений) геп* – це алгебраїчна сума (з урахуванням знаків) гепів у кожному фіксованому тимчасовому інтервалі, на який розділений часовий горизонт (період спостереження):

$$KGAP(t) = \sum_{i=1}^T GAP_i(t), \quad (9.9)$$

де,  $T$  – період спостереження.

Кумулятивний геп свідчить про незбалансовану різницю між загальним обсягом чутливих активів і зобов'язань, відбиває рівень процентного ризику за період спостереження.

*Модель кумулятивного гепу* має такий вигляд:

$$\Delta P(T) = (r_{np} - r_t) \cdot KGAP(t) \cdot \frac{T}{BS}, \quad (9.10)$$

де,  $r_{np}$  – прогнозована ринкова процентна ставка (річна);  $r_t$  – поточна ринкова процентна ставка (річна);  $KGAP(T)$  – кумулятивний геп;  $T$  – тривалість періоду спостереження (у днях);  $BS$  – база розрахунку (360 або 365 днів).

При застосуванні методу гепу використовуються такі допущення: процентні ставки за активами і зобов'язаннями змінюються однаково; ступінь чутливості активів і зобов'язань до зміни процентних ставок однаковий.

Недоліками методу є: низька точність аналізу (тим нижча, чим ширший інтервал); ігнорування базисного ризику, залежності непроцентних ризиків від процентних ставок, ефекту зміни ринкової вартості банку.

## 9.5. Управління дюрацією

Дюрація – це середньозважений термін погашення фінансового інструмента (активів, зобов'язань).

*Дюрація фінансового інструмента* показує період окупності фінансового інструмента, тобто середню тривалість періоду, протягом якого всі потоки доходів і платежів за ним доходять до інвестора. Вона визначається як відношення приведеної вартості суми всіх очікуваних потоків доходів і платежів до ринкової вартості інструмента. Крім того, дюрація фінансового інструмента відбиває його чутливість до зміни процентних ставок: чим більша дюрація, тим

більш чутлива поточна вартість фінансового інструмента до зміни процентних ставок.

Дюрація цінного папера визначається за формулою Макуолі:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^n}}{FI}, \text{ років, (міс.),} \quad (9.11)$$

де  $S_i$  – очікувані потоки процентних доходів у  $i$ -ому періоді;  $i$  – період проведення виплат;  $n$  – загальна кількість періодів виплат;  $d$  – ставка дисконтування;  $N$  – номінальна сума боргу;  $FI$  – ринкова вартість цінного папера.

Дюрація кредиту визначається:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{S_i \cdot i}{(1+d)^i} + \frac{N \cdot n}{(1+d)^n}}{K}, \text{ років, (міс.),} \quad (9.12)$$

де,  $S_i$  – щомісячні процентні платежі за кредитом;  $N$  – сума основного боргу з урахуванням процентного платежу;  $K$  – сума кредиту.

Для розрахунку показників дюрації портфеля (кредитного, цінних паперів, депозитного), а також активів і зобов'язань необхідно визначити середньозважений термін погашення для кожного інструмента, зважити кожен розрахований показник за ринковою вартістю і знайти суму середньозважених показників.

Дюрація активів визначиться:

$$D_a = \sum_{m=1}^M D_{am} \cdot k_{am}, \quad (9.13)$$

$$k_{am} = \frac{FI_{am}}{\sum_{m=1}^M FI_{am}}, \quad (9.14)$$

де,  $D_{am}$  – дюрація  $m$ -го активу;  $FI_{am}$  – ринкова вартість  $m$ -го активу;  $k_{am}$  – питома вага ринкової вартості  $m$ -го активу в загальній вартості активів.

Метод дюрації дозволяє управляти процентним ризиком, вартістю капіталу банку за допомогою середньозважених термінів погашення активів і зобов'язань. При управлінні дюрацією активів і зобов'язань використовується показник нормалізованого дисбалансу (розриву) дюрацій (НДД):

$$\text{НДД} = D_a - D_l \cdot \frac{L}{A}, \quad (9.15)$$

де,  $D_a$  – дюрація активів;  $D_l$  – дюрація зобов'язань;  $L$  – обсяг зобов'язань;  $A$  – обсяг активів.

НДД може дорівнювати 0, бути більше або менше 0.

Мірою процентного ризику виступає зміна вартості капіталу банку в результаті зміни процентних ставок. Модель зміни вартості капіталу має такий вигляд:

$$\Delta СК = НДД \cdot \frac{(r_{np} - r_t)}{(1+d)^t}, \quad (9.16)$$

де,  $r_{np}$  – прогнозована процентна ставка;  $r_t$  – поточна ринкова процентна ставка;  $t$  – фіксований інтервал;  $d$  – ставка дисконтування.

При реалізації стратегії мінімізації ризику використовується *метод імунізації балансу*, метою якого є мінімізація процентних ризиків і захист балансу від будь-яких змін процентних ставок протягом зафіксованого періоду. Метод полягає в погодженому управлінні дюраціями активів і зобов'язань, підборі їхнього складу та структури шляхом включення до їхнього складу таких фінансових інструментів, щоб НДД дорівнював 0. У цьому разі банк може мінімізувати процентний ризик і захистити свій капітал від зміни процентних ставок. На рівні окремих фінансових інструментів для мінімізації процентних ризиків необхідно, щоб плановий термін погашення за фінансовим інструментом відповідав дюрації за цим фінансовим інструментом.

При реалізації стратегії максимізації прибутку використовується *управління розривом між дюраціями активів і зобов'язань* (НДД більше чи менше 0). Основні правила управління розривом дюрації зводяться до такого:

- чим більше позитивний розрив між дюраціями, тим більше буде ринкова вартість капіталу, вище ступінь процентного ризику, якщо прогнози не виправдаються;
- при позитивному розриві між дюраціями вартість капіталу зростає при збільшенні процентних ставок і знижується при їх зниженні;
- при негативному розриві вартість капіталу знижується при збільшенні процентних ставок і підвищується при їх зниженні;
- якщо розрив збільшується, то при зростанні процентних ставок вартість капіталу може підвищуватися, при зниженні – навпаки;
- якщо розрив зменшується, то при зростанні процентних ставок вартість капіталу може знижуватися, а при їх зниженні – навпаки.

При використанні методу дюрації приймаються такі допущення: зміни процентних ставок невеликі за амплітудою; процентні ставки змінюються узгоджено. Недоліки методу: низька точність аналізу при значних змінах процентних ставок; ігнорування базисного ризику, залежності непроцентного прибутку від процентних ставок. Достоїнства методу: відносно проста математична модель; урахування ефекту зміни вартості капіталу банку.

## 9.6. Управління валютною позицією

Управління валютною позицією банку дозволяє управляти валютним ризиком банку – можливістю фінансових утрат унаслідок зміни протягом певного часу курсу однієї валюти щодо іншої.

Індикатором валютного ризику є валютна позиція за кожною іноземною валютою (кожним банківським металом) і загальна валютна позиція банку в гривневому еквіваленті.

Валютна позиція за окремою іноземною валютою (за кожним банківським металом) визначається як співвідношення між сумою активів і забалансових вимог та сумою балансових і забалансових зобов'язань банку в тій самій валюті:

$$V_p = A_v - L_v, \quad (9.17)$$

де  $A_v$  – сума активів і забалансових вимог банку в іноземній валюті (за банківським металом), виражених у гривневому еквіваленті;  $L_v$  – сума балансових і забалансових зобов'язань банку в іноземній валюті (за банківським металом), виражених у гривневому еквіваленті.

Валютна позиція за певною валютою є закритою, якщо сума активів і забалансових вимог дорівнює сумі балансових і забалансових зобов'язань у цій валюті.

Валютна позиція за певною валютою є відкритою, якщо сума активів і забалансових вимог не дорівнює сумі балансових та забалансових зобов'язань у цій валюті. Вона буває двох видів:

— довга відкрита валютна позиція, коли сума активів і забалансових вимог більша суми балансових та забалансових зобов'язань (відкрита позиція перевищує 0);



— коротка відкрита валютна позиція, коли сума активів і забалансових вимог менша суми балансових та забалансових зобов'язань (відкрита позиція менша 0).

Величина загальної відкритої валютної позиції банку визначається як сума абсолютних величин усіх довгих і коротких відкритих валютних позицій у гривневому еквіваленті (без урахування знака) за всіма іноземними валютами та усіма банківськими металами.

З метою регулювання валютних ризиків комерційних банків НБУ встановлені такі *ліміти валютного ризику*: загальної відкритої валютної позиції банку Л13, загальної довгої відкритої валютної позиції банку Л13-1, загальної короткої відкритої валютної позиції Л13-2.

*Ліміт ризику загальної відкритої валютної позиції банку Л13* устанавлюється для обмеження ризику, пов'язаного з проведенням операцій на валютному ринку, що може привести до значних утрат банку. Він визначається як відношення загальної величини відкритої валютної позиції за всіма іноземними валютами і банківськими металами у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку й не повинний бути більше 35%. *Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції Л13-1* повинний бути не більше 20% регулятивного капіталу. *Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції Л13-2* повинний складати не більше 10% від величини регулятивного капіталу.

При управлінні валютним ризиком банк може використовувати два підходи:

— підтримка закритої валютної позиції (стратегія валютного метчингу) при реалізації стратегії мінімізації ризику;

— управління відкритою валютною позицією при реалізації стратегії максимізації прибутку.

Залежність між величиною прибутків (збитків), одержаних у результаті наявності відкритої валютної позиції описується такою моделлю:

$$\Delta P_v = (s_p - s) \cdot V_p, \quad (9.18)$$

де,  $s_p$  – прогнозований валютний курс;  $s$  – поточний валютний курс.

*Правила управління відкритою валютною позицією* можна сформулювати так:

— довга валютна позиція приносить прибуток при підвищенні валютного курсу і збитки при його зниженні;

— коротка валютна позиція приносить прибуток при зниженні валютного курсу і збитки при його підвищенні.

Чим вищий ризик бере на себе учасник валютного ринку, тим більший прибуток він може одержати при сприятливій зміні валютного курсу і тим більший збиток – при несприятливій його зміні.

У банківській практиці використовуються такі *основні групи методів управління валютною позицією*: управління валютною структурою балансу; хеджування валютних ризиків.

Управління валютною структурою балансу зводиться до впливу на валютну структуру балансу для обмеження наслідків переоцінки валютних інструментів. При цьому можуть використовуватися такі методи:

а) структурне балансування за обсягами й термінами активних і пасивних операцій;

б) проведення конверсійних операцій, що дозволяють приводити валютні позиції у відповідність з нормативними вимогами; як правило, банки вдаються до конвертації валюти, курс якої знижується, у більш надійну і стабільну валюту;

в) метод випередження і відставання, що ґрунтується на змінах термінів платежів в іноземних валютах залежно від очікуваної зміни валютних курсів. Це дозволяє закрити короткі валютні позиції за певними валютами до моменту збільшення їхнього ринкового курсу, а довгі валютні позиції – до зниження курсів.

Використовувані форми визначаються законодавством країни й умовами контрактів. Зокрема, такими формами можуть бути:

— прискорення репатріації (повернення в країну через границю) капіталу, прибутку, інших коштів, чекаючи ревальвації національної валюти й уповільнення процесу репатріації перед девальвацією національної валюти;

- прискорення чи уповільнення погашення основної суми боргу і виплати процентів в іноземній валюті залежно від зміни валютних курсів;
- дострокова оплата послуг і товарів при очікуваному підвищенні курсу валюти платежу чи затримка платежу при очікуваному зниженні курсу;
- прискорення чи уповільнення нарахування чи виплати дивідендів, надходження коштів в іноземній валюті до статутних капіталів банків;
- регулювання одержувачем іновалютних коштів, регулювання термінів їхньої конверсії в національну валюту;
- форфейтинг (форма кредитування експортера, експортний факторинг) – різновид обліку векселів експортера без права обороту на нього, полягає в переуступці банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми в національній чи в іншій іноземній валюті. Передбачається, як правило, наявність гарантії третьої особи у формі авалю, акцепту.

Хеджування валютних ризиків дозволяє забезпечити захист від валютних ризиків шляхом укладання термінових валютних угод і здійснення шляхом проведення операцій з похідними валютними інструментами (валютними деривативами): форвардними валютними контрактами, валютними ф'ючерсами, валютними опціонами, валютними своп-контрактами.

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте еволюцію основних підходів до управління активами й пасивами банку.
2. У чому полягають сутність та особливості стратегії управління активами? Яку сферу застосування вона може мати?
3. Чому стратегія управління пасивами є найбільше розповсюдженою в Україні? У чому полягають її сутність й особливості?
4. У чому полягають переваги інтегрованого управління активами й пасивами банку в порівнянні з іншими підходами?

5. Які загальні методи можуть використовуватися у межах реалізації інтегрованого підходу до управління активами й пасивами банку?
6. Як обрана стратегія управління фінансами впливає на особливості застосування тих чи інших методів управління активами й пасивами банку?
7. Які спеціальні методи можуть застосовуватися під час реалізації стратегії мінімізації ризику?
8. За допомогою яких спеціальних методів може реалізовуватися стратегія максимізації прибутку?
9. Як можна управляти термінами активів і зобов'язань за допомогою показника чистого спреду? У чому полягає сутність й особливості методу структурного балансування?
10. У чому полягає сутність й особливості збалансованого та незбалансованого підходів до управління термінами активів і зобов'язань?
11. Чому показник гепу може використовуватися для управління обсягами активів і зобов'язань банку та є мірою процентного ризику банку?
12. У чому полягає основна мета та правила управління гепом?
13. Як можна використовувати модель гепу до управління відсотковим ризиком та прибутком банку?
14. Які переваги та обмеження має метод кумулятивного гепу?
15. Який економічний сенс має показник дюрації? Як можна розрахувати дюрацію цінного папера, кредиту, активів, зобов'язань?
16. Що визначає показник нормалізованого дисбалансу (розриву) дюрацій НДД? Який вигляд має модель зміни вартості капіталу на основі показника НДД?
17. У чому полягають сутність й особливості методів імунізації балансу та управління розривом між дюраціями активів і зобов'язань? Які існують переваги та недоліки їх застосування у практиці банків?
18. Охарактеризуйте сутність і причини виникнення валютного ризику банку. Як НБУ регулює валютні ризики комерційних банків за допомогою нормативів валютного ризику?

19. Які стратегії та методи управління валютним ризиком застосовуються у банківській практиці?

20. У чому полягають переваги методів хеджування валютного ризику?

## **ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

10.1. Валютні операції та управління валютним ризиком

10.2. Управління валютною позицією банку

10.3. Форвардні валютні контракти як інструменти хеджування валютного ризику

10.4. Хеджування валютними ф'ючерсами

10.5. Хеджування валютними опціонами

10.6. Хеджування валютного ризику за допомогою своп-контрактів

**Основні терміни і поняття:** валютний ризик банку; види валютних ризиків; оцінка валютного ризику; управління ризиком; страхування валютного ризику; форвардна валютна угода; ціна форвардного контракту; валютний «своп»; види «свопів»; валютний опціон; премії за валютним опціоном; типи валютних опціонів; валютний ф'ючерс; строкові угоди; гарантії за валютними ф'ючерсами; ціна ф'ючерсу; умови ф'ючерсу.

### **10.1. Валютні операції та управління валютним ризиком**

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

Валютний ризик відображає ймовірність фінансових втрат унаслідок того, що курс однієї валюти відносно іншої зміниться протягом певного часу. У реальному житті валютні курси дуже не часто вдається більш-менш довго втримати на одному й тому самому рівні. Отже, валютний ризик існує майже завжди, коли здійснюються операції з іноземною валютою. Розмір валютного ризику залежить від обсягу валютної позиції, яку займає учасник у кожний конкретний момент часу, та від зміни валютних курсів на ринку.

На міжнародних ринках поняття торгівлі валютними коштами об'єднує сукупність конверсійних (обмінних) і депозитно-кредитних операцій в іноземних валютах, які здійснюються за ринковим курсом чи процентною

ставкою. Домінуючою валютою в системі грошових знаків світу є долар США, фінансовий стандарт якого визначається високим положенням американської економіки. Операції купівлі або продажу певної суми однієї валюти в обмін на іншу за точно визначеною ціною – *валютним курсом* – проводяться на міжнародних валютних ринках – *FX (FOREX markets – Forcing Exchange Operations)*. Депозитно-кредитні угоди укладаються на грошовому ринку (*Money Markets Operations*). Ці ринки в сукупності утворюють міжнародний валютний ринок, який є найбільшим у світі.

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

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

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

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

Валютні операції, пов'язані з купівлею та продажем іноземної валюти, діляться на касові (готівкові) та строкові. До касових операцій належать угоди типу «*овернайт*» (*overnight*), коли куплена валюта має бути надана в розпорядження покупця в день укладання угоди або наступного дня, та угоди спот (*spot*), якими передбачається постачання валюти через два робочі дні від дати укладання угоди. Якщо період від дати укладання валютної угоди до дати

проведення реального обміну валютами – дати валютування – становить понад два робочі дні, то операція називається строковою, або форвардною. Відповідно до умов проведення валютних операцій розрізняють два типи ринків: касовий (спотовий) ринок та строковий (форвардний) ринок.

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

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

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

Процес здійснення валютних операцій складається з *кількох етапів*.

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



операцій. У менших за розмірами банках дилери самі виконують функції аналітиків та безпосередньо здійснюють операції.

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

*Процедура укладання валютної угоди містить:*

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

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

У процесі здійснення спотових операцій банк може мати на меті:

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

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

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

У процесі здійснення валютних операцій учасники торгівлі наражаються й на інші види ризиків. На спотовому валютному ринку найзначнішим є ризик зриву поставок, який виникає через несинхронну роботу ринків. Різниця в часових поясах призводить до того, що один з платежів проводиться раніше, ніж зустрічний платіж. Час між здійсненням зустрічних переказів потоку валют є ризиковим періодом. Для зменшення ризику зриву поставки необхідно

перевіряти фінансовий стан учасника, з яким проводиться валютна операція. У разі сумнівів щодо поставки валюти можна обумовити в контракті, що зустрічний платіж буде здійснено після отримання визначеної суми валютних коштів.

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

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

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

*Форвардні валютні курси формуються під впливом таких основних чинників:*

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

Зазначені чинники, крім останнього, у підсумку формують рівень відсоткових ставок за валютами. Такий чинник як очікування може відчутно впливати на валютні курси незалежно від рівня відсоткових ставок, але протягом незначного проміжку часу. Особливо яскраво вплив цього чинника виявляється на валютних біржах. Міркування одного чи групи дилерів іноді призводять до виникнення ажіотажного попиту або пропозиції окремої валюти. Наприклад, якщо дилери продають фунт стерлінгів, очікуючи зниження курсу, то пропозиція фунт стерлінгів може значно перевищити попит. Отже, створюється ажіотажна пропозиція при попиті, що відбиває реальні потреби, а не спекулятивні операції. Це призводить до дійсного зниження курсу фунт стерлінгів. Такі ситуації виникають протягом коротких періодів, коли вплив решти чинників незначний, і не можуть реально позначитися на валютних курсах.

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

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

За нормальних умов розвитку економіки, коли ринки не зазнають впливу грошово-кредитних чи політичних потрясінь, рівні відсоткових ставок можна вважати незалежними величинами, які відбивають реальний та очікуваний рівні інфляції. Форвардні валютні курси є похідними (залежними) величинами від

відсоткових ставок. Отже, лише однакові темпи інфляції в обох країнах походження валют можуть на тривалий час стабілізувати валютний курс.

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

З метою обмеження таких ризиків менеджмент банку може використовувати метод лімітування, установлюючи максимальний розмір суми одного контракту. Крім того, розрахунок можна проводити не одним, а двома переказами валютних коштів, коли другий платіж здійснюється після одержання відповідної суми іншої валюти. Це дозволяє частково знизити ризик одного з учасників, але умови необхідно узгодити під час укладання угоди. Якщо з одним клієнтом укладено кілька строкових валютних контрактів, то дати валютування мають бути різними. Загалом такі прийоми допомагають частково знизити ризики, що супроводжують валютні операції.

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

Валютні операції своп здебільшого здійснюються на міжбанківському ринку на строк до 6 місяців. Угоди укладаються між комерційними банками, між комерційними та центральними банками, між центральними банками країн. На

базі використання валютних операцій своп функціонує багатостороння система взаємного обміну валют через Банк міжнародних розрахунків у Базелі.

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

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

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

## **10.2. Управління валютною позицією банку**

Валютна позиція банку визначається співвідношенням між сумою активів і позабалансових вимог у певній іноземній валюті та сумою балансових і

позабалансових зобов'язань у тій самій валюті. Валютна позиція розраховується окремо за кожною іноземною валютою, що входить до мультивалютного портфеля банку.

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

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

Існують *два види відкритої позиції*:

- $A_v > P_v$  – чиста довга валютна позиція;
- $A_v < P_v$  – чиста коротка валютна позиція.

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

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

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

оперують значними обсягами валют, а також тому, що валютна позиція банків істотно залежить від потреб клієнтів.

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

— довга валютна позиція приносить прибутки в разі підвищення курсу іноземної валюти і завдає збитків у разі його зниження;

— коротка валютна позиція приносить прибутки в разі зниження курсу іноземної валюти, але завдає збитків при підвищенні курсу.

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

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

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

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

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

*На розмір відкритої валютної позиції банку впливають операції:*

- купівля, продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти, поточні та строкові операції, за якими виникають вимоги й зобов'язання в іноземних валютах, незалежно від способів і форм розрахунків за ними;
- одержання та сплата іноземної валюти у вигляді доходів, витрат та нарахування відсоткових доходів і витрат;
- надходження коштів у іноземній валюті до статутного фонду;
- погашення банком безнадійної заборгованості в іноземній валюті;
- купівля та продаж основних засобів і товарно-матеріальних цінностей за іноземну валюту;
- інші обмінні операції з іноземною валютою.

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



дієвий інструментарій та добре володіти методами управління валютною позицією.

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

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

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

Управління валютною позицією на основі методів *структурного балансування валютних потоків*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Можливості застосування прийому випередження та відставання визначаються, насамперед, законодавчим регулюванням країни та умовами

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

Прийом *дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті* є різновидом обліку векселів і полягає у відступленні банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми коштів у національній або іншій іноземній валюті. Дисконтування здійснюється здебільшого через проведення форфейтингових операцій. При цьому банк купує векселі на всю суму і на повний строк без права їх регресу (обороту) на попереднього власника. Відмінність такої операції від традиційного обліку векселів полягає в тому, що форфейтингові операції проводяться зі значними обсягами платежів в іноземній валюті (звичайно не менше як 1 млн дол. США) та із тривалим розстроченням (на період від півроку до 5-7 років). Загальноприйнятою практикою є наявність гарантії третьої особи, а також здійснення серії регулярних платежів, які оформлені простими векселями. Форфейтинг може розглядатись як експортний факторинг і є, по суті, кредитуванням експортера.

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

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті має низку обмежень та недоліків, які й зумовлюють його незначне поширення у процесі управління валютною позицією. Навіть якщо банку вдалося знизити позиційний валютний ризик за допомогою таких операцій, то форфейтер (банк) наражається на інші

ризика (ризик неплатежу, політичний ризик у країні емітента векселів, ризик переказу валютних коштів, який полягає в неможливості виконання зобов'язань в іноземній валюті країною покупця). Крім того, банку не вдається уникнути валютного ризику, пов'язаного зі зміною курсу валюти платежу протягом дії форфейтингової угоди. Тому не кожний банк погоджується стати форфейтером. Деякі банки, навпаки, спеціалізуються на такому способі фінансування експортерів. Здебільшого форфейтингові операції проводяться банком з метою отримання прибутків від різниці між номінальною сумою векселя та реальною величиною коштів, виплачених банком їхньому власнику, а також одержання комісійного доходу. Законодавство та правила валютного регулювання в окремих країнах можуть обмежувати можливості використання методу дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті, як це й відбувається у вітчизняній практиці.

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

Управління валютними позиціями може проводитися за допомогою таких угод, як: форвардні валютні контракти, валютні ф'ючерси, валютні опціони та валютні своп-контракти. Найдійовішим інструментом управління, придатним для швидкого регулювання позицій, є строкові угоди біржового характеру, тобто ф'ючерси й опціони. Якщо з метою регулювання валютної позиції угода укладена на біржі, то банк має змогу в будь-який час звільнитися від прийнятих за контрактом зобов'язань через проведення протилежної за змістом біржової операції.

Перевагою цього прийому є гнучкість та надання можливостей для швидкого маневру без змін у балансі банку. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на відхилення у співвідношеннях активів і пасивів в

іноземних валютах, а отже, зазначена тактика може успішно застосовуватися для щоденного контролю за рівнем валютних позицій банку. Неодмінною умовою ефективності такого методу є існування ліквідного строкового ринку, який давав би змогу проводити операції з похідними інструментами в будь-який час і в будь-яких обсягах.

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

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

### **10.3. Форвардні валютні контракти як інструменти хеджування валютного ризику**

**Форвардний валютний контракт** (*FXA – foreign exchange agreement*) – це угода між двома контрагентами про фіксацію валютного курсу за операцією купівлі-продажу обумовленої суми валютних коштів на визначену дату в майбутньому.

Згідно з форвардним валютним контрактом одна сторона бере на себе зобов'язання здійснити поставку визначеної кількості валютних коштів за узгодженим у контракті курсом на вказану дату, а інша сторона бере зобов'язання прийняти цю поставку і виплатити відповідну суму коштів у іншій валюті.

Суми угод та тривалість форвардного періоду за форвардними валютними контрактами, як і в загальному випадку, можуть бути довільними і визначаються за домовленістю сторін, відповідаючи їхнім потребам. Угодами *FXA* передбачається фіксація всіх умов, зокрема й форвардного валютного курсу, у момент підписання контракту.

Основним питанням за укладання форвардного валютного контракту є рівень обмінного курсу, який визначається на дату угоди і за яким операція купівлі-продажу валюти буде здійснена на дату валютування. Щоб не втратити значних коштів на форварді, учасникам бажано мати прогноз зміни валютних курсів і враховувати вплив відповідних чинників на процес формування форвардних курсів за валютами.

У довгостроковому аспекті форвардні валютні курси залежать від різниці в рівнях відсоткових ставок за валютами, що котируються. В свою чергу, відсоткові ставки відбивають насамперед діючий та очікуваний рівні інфляції, а також прогнозовані темпи економічного росту в країнах походження валют. Оскільки й очікувані темпи зростання, і рівень інфляції можна лише спрогнозувати, але не розрахувати, то й відсоткові ставки на майбутні періоди також прогнозуються. Форвардні валютні курси розраховуються на основі відсоткових ставок.

Якщо валютний ринок не зазнає жорсткого регулятивного впливу, то задовільні прогнози валютного курсу можна одержати, скориставшись теорією паритету процентних ставок.

Для європейських умов, коли котирування показує кількість валюти за один долар США, короткостроковий (до року) форвардний курс валюти розраховується за формулою:

$$F\left(\frac{C_1}{C_2}\right) = S\left(\frac{C_1}{C_2}\right) \cdot \left(\frac{1+r_{C_1} \cdot \frac{t}{BS}}{1+r_{C_2} \cdot \frac{t}{BS}}\right), \quad (10.1)$$

де  $F(C_1 / C_2)$  – форвардний валютний курс однієї валюти ( $C_1$ ) щодо іншої ( $C_2$ );  $S(C_1 / C_2)$  – спотовий валютний курс;  $r_{C_1}$ ,  $r_{C_2}$  – відсоткові ставки за відповідними валютами;  $t$  – тривалість форвардного періоду (у днях);  $BS$  – база розрахунку, днів.

Для розрахунку довгострокових форвардних курсів використовується формула:

$$F\left(\frac{C_1}{C_2}\right) = S\left(\frac{C_1}{C_2}\right) \cdot \frac{(1+r_{C_1})^n}{(1+r_{C_2})^n}, \quad (10.2)$$

де  $n$  – тривалість форвардного періоду, років.

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

За умови фіксації валютних курсів у *FXA* беруться до уваги не тільки результати розрахунків, а й власні міркування учасників щодо змін ціни на валюту, тому курс, зафіксований у форвардному контракті, не обов'язково збігається з форвардним валютним курсом, що діє на ринку.

Валютна операція, яку покладено в основу форвардного контракту, може бути реальною, якщо сторони на дату розрахунків справді обмінюють одну суму валюти на іншу, або мати умовний характер. В останньому випадку за взаємною домовленістю сторін реальна поставка суми валютних коштів, зафіксована в контракті, не відбувається, а лише виплачується курсова різниця в розрахунку на умовну суму контракту.

Курсова різниця визначається як різниця між курсом, зафіксованим у *FXA*, та спот-курсом, що склався на дату фіксингу. Дата фіксингу – це день, коли фіксується ринковий курс валюти (на міжнародних ринках здебільшого за два робочі дні до дати розрахунків). Для деяких валют дата фіксингу й дата валютування збігаються, наприклад, канадський долар – долар США.

Якщо спот-курс валюти на дату фіксингу виявився нижчим за курс, зафіксований у контракті, то переваги дістає продавець даної валюти, а покупець виплачує йому суму платежу. Сума платежу обчислюється як добуток курсової різниці на суму контракту. Якщо спот-курс на дату фіксингу виявився вищим за контрактний курс, то суму платежу одержує покупець від продавця.

Механізм обслуговування форвардного валютного контракту, як і в загальному випадку, полягає у розмежуванні двох видів операцій – операції купівлі-продажу валюти та форвардної валютної операції. У разі, коли угоду

укладено на умовну суму, операція купівлі-продажу не проводиться і контрагенти розраховуються в щойно описаному порядку.

Якщо обмін валют є реальним, то він проводиться за діючим на день фіксингу спотовим курсом. Водночас відбуваються розрахунки за власне форвардною операцією з виплатою суми платежу. Такий порядок обслуговування форвардних валютних контрактів дозволяє впорядкувати бухгалтерський облік подібних операцій, оскільки кошти від продажу або для купівлі валюти і втрати або доходи за форвардними операціями обліковуються на різних бухгалтерських рахунках.

Форвардні валютні контракти захищають обох учасників від зміни валютних курсів упродовж форвардного періоду попереднім фіксуванням курсу на момент укладення угоди. Протягом періоду дії *FXA* учасники не наражаються на валютний ризик, пов'язаний зі змінами валютних курсів. У цьому і полягає сутність операцій хеджування валютного ризику.

Операції хеджування не залишають можливості учасникам скористатися перевагами сприятливих для них змін валютного курсу, але захищають і від несприятливого розвитку подій. Уклавши *FXA*, учасник валютного ринку наперед точно знає суму коштів, яку він одержить чи виплатить у разі проведення валютної операції в майбутньому, що дозволяє йому планувати свою діяльність. Це означає, що протягом форвардного періоду учасники не наражаються на валютний ризик, пов'язаний зі змінами ринкових валютних курсів, а їх майбутнє становище стає повністю визначеним, що цілком відповідає сутності процесу хеджування. Переваги та недоліки укладення *FXA* продемонструємо прикладом.

#### *Приклад 10.1*

Іноземний інвестор має намір вкласти 10 млн дол. США терміном на шість місяців. У нього є два варіанти розміщення коштів:

- 1) євродоларовий депозит під 7 % річних;
- 2) інвестування в Україні в гривнях під 25 % річних (на дату інвестування спот-курс становить 5,30 грн за долар).



Оцінити переваги та недоліки кожного варіанту інвестування.

### *Розв'язання*

Перед тим як прийняти рішення, інвестор має проаналізувати дохідність та рівень ризику кожного з напрямів інвестування коштів. Оскільки інвестор має в розпорядженні долари, то за першого варіанту інвестування валютного ризику немає, оскільки не проводиться конвертація однієї валюти в іншу.

Дохід інвестора в цьому разі дорівнюватиме 350 тис. дол:

$$10\,000\,000 \cdot 0,07 \frac{180}{360} = 350\,000 .$$

За іншого варіанту інвестування необхідно обміняти долари на гривні, що за спот-курсом становитиме 53 000 000 грн. Через шість місяців на цю суму планується одержати дохід в сумі 6 625 000 грн:

$$0,25 \cdot 53\,000\,000 \cdot \frac{180}{360} = 6\,625\,000 .$$

Отже, другий варіант виявився значно привабливішим, якщо його оцінювати тільки з огляду на рівень дохідності і не брати до уваги ризик.

Але якщо після закінчення терміну інвестування планується конвертувати основну суму та отриманий дохід у долари, то необхідно проаналізувати й рівень валютного ризику, пов'язаного з можливою зміною курсу гривні до долара протягом періоду вкладення коштів (в даному разі мова йде лише про валютний ризик, хоча, як відомо, інвестиційні операції супроводжуються й кредитним ризиком). За обміну доларів на гривні в інвестора утворюється відкрита довга позиція за гривнями, яка принесе дохід у разі підвищення курсу гривні та буде зазнано збитків – у разі його зниження.

Отже, за другого варіанту існує валютний ризик, пов'язаний зі зміною валютного курсу впродовж шести місяців. Спинившись на цьому варіанті вкладення коштів, інвестор має вирішити: узяти на себе валютний ризик і залишити позицію відкритою чи хеджувати валютний ризик, уклавши строкову угоду.

Якщо за шість місяців курс не зміниться, то інвестор одержить дохід в сумі 1,25 млн дол. та не втратить коштів на основній сумі. За підвищення курсу гривні

до долара інвестор матиме додатковий дохід, який виникає внаслідок узятого ним на себе валютного ризику та сприятливої кон'юнктури ринку. Але цей ризик може призвести і до недоотримання запланованого доходу через зниження курсу гривні.

Якщо інвестор вирішує хеджувати валютний ризик, то необхідно обрати найбільш придатний для цього випадку інструмент хеджування. Але оскільки ф'ючерсний та опціонний ринок в Україні не функціонує, то вибір інструментів хеджування обмежений і на практиці можна скористатися лише форвардними контрактами.

Отже, для хеджування валютного ризику інвестор має укласти форвардний валютний контракт терміном на шість місяців про продаж суми 59 625 000 грн за долари ( $53\,000\,000 + 6\,625\,000 = 59\,625\,000$ ).

Другий учасник угоди, наприклад, український банк, визначає форвардний курс гривні через шість місяців, для чого можна скористатися формулою (10.1):

$$5,30 \cdot \left( \frac{1 + 0,25 \cdot \frac{180}{360}}{1 + 0,07 \cdot \frac{180}{360}} \right) = 5,7608.$$

Якщо продавець форвардного контракту пропонує курс 5,7608 грн за дол. і цей курс фіксується в угоді, то через шість місяців, одержавши за інвестиційною операцією загальну суму 59 625 000 грн, інвестор зобов'язаний його виконати навіть у тому разі, якщо спот-курс долара виявиться вигіднішим. Реалізувавши форвардний контракт, інвестор матиме 10 350 124 дол:

$$59\,625\,000 \div 5,7608 = 10\,350\,124.$$

Сума доходу 350 124 дол. майже дорівнює ставці за євродоларовим депозитом у 7 %. Як бачимо, операція хеджування валютного ризику захищає від збитків через несприятливу зміну валютного курсу, але й виключає можливість отримання додаткових прибутків.

Укладення форвардного валютного контракту за курсом 5,7608 грн за дол. не дає змоги інвесторові скористатися значно вищим, ніж у євродоларовому депозиті, рівнем доходності за інвестиціями в Україні. Але укладення форвардної

угоди за будь-яким нижчим курсом гривні до долара, ніж 5,7608, надає можливість одержання вищого доходу порівняно з євродоларовим депозитом.

#### **10.4. Хеджування валютними ф'ючерсами**

Ф'ючерсні контракти за іноземною валютою – це угода між продавцем (покупцем) та кліринговою палатою ф'ючерсної біржі про продаж (купівлю) стандартної суми однієї валюти за іншу за узгодженим валютним курсом на конкретну дату в майбутньому. Сутність ф'ючерсного валютного контракту полягає в тому, щоб зафіксувати в момент укладення угоди валютний курс, за яким відбудеться операція купівлі-продажу валюти в майбутньому.

Типи ф'ючерсних контрактів на іноземну валюту досить різноманітні і змінюються від біржі до біржі за номінальною вартістю та видами валют, що обмінюються. Предметом найактивнішої торгівлі є ф'ючерси на долари США, євро, канадські долари, фунти стерлінгів, єни, австралійські долари.

Для ф'ючерсів на іноземну валюту система ціноутворення паралельна звичайному форвардному ринку валюти з урахуванням того, що контракти оцінюються з огляду на основний валютний курс у американських котируваннях.

Особливість валютних ф'ючерсів полягає в котируваннях за американською системою. Мінімальним кроком ціни валютного ф'ючерсу, як і в загальному випадку, є тік. Але величина та вартість тіків для різних ф'ючерсних контрактів на валюту не однакові, оскільки різні валюти мають різну вартість у доларовому еквіваленті. Номінальні суми контрактів, величина та вартість тіків для різних типів контрактів наведено в табл.10.1.

##### **10.1. Основні характеристики валютних ф'ючерсних контрактів**

| № з/п | Валюта   | Сума контракту | Розмір тіка | Вартість тіка, дол. |
|-------|--|----------------|-------------|---------------------|
| 1     | Англійський фунт стерлінгів (для американських бірж) | 62 500         | 0,0002      | 12,50               |
| 2     | Англійський фунт стерлінгів (LIFFE)                  | 25 000         | 0,0001      | 2,50                |
| 3     | Канадський долар                                     | 100 000        | 0,0001      | 10,00               |
| 4     | Євро   | 250 000        | 0,0001      | 12,50               |
| 5     | Австралійський долар                                 | 100 000        | 0,0001      | 12,50               |
| 6     | Японська єна   | 12 500 000     | 0,000001    | 12,50               |
| 7     | Швейцарський франк                                   | 125 000        | 0,0001      | 12,50               |

В усіх випадках прибуток чи збиток за ф'ючерсною операцією визначається як добуток вартості тіка, кількості тіків, на яку змінилась ціна контракту, та кількості контрактів за відкритою учасником ринку позицією. Як і в загальному випадку, на більшості міжнародних бірж валютні ф'ючерси функціонують на основі квартального циклу, коли березень, червень, вересень та грудень є місяцями поставки для відповідних контрактів.

Різноманітність ф'ючерсів на іноземну валюту дозволяє хеджерам вибирати такі контракти, які мають високий рівень кореляції з балансовою позицією і досить точно відображають зміни у валютних курсах. Якщо валютна позиція учасника ринку виражена в одній із основних валют, то хеджування проводиться за допомогою ф'ючерсів на ту саму іноземну валюту.

А якщо хеджер має відкриту позицію у валюті, для якої не існує відповідного типу ф'ючерсних контрактів, то необхідно дібрати такий ф'ючерс, зміна ціни якого була б паралельною зміні обмінного курсу базової валюти. Для виявлення тісноти залежності між змінами цін застосовуються методи кореляційного аналізу. Отже, хеджування валютного ризику за допомогою ф'ючерсних контрактів на іноземну валюту полягає в мінімізації ризику компенсуванням збитків за балансовою позицією прибутками за ф'ючерсною позицією, і навпаки.

На приклад, суть короткого хеджування ф'ючерсами полягає в тому, що хеджер продає валютні ф'ючерси, щоб одержати прибутки в майбутньому, коли вони будуть куплені за нижчою ціною. Отриманий прибуток дозволяє компенсувати втрату частини доходів у результаті переоцінки довгої валютної позиції за зниження валютного курсу. Методику короткого хеджування валютними ф'ючерсами проілюструємо прикладом, де хеджером є американський банк (базова валюта – долар).

### *Приклад 10.2*

Банк, базовою валютою якого є американський долар, має довгу відкриту валютну позицію за фунтами стерлінгів, яка утворилась у результаті надання

короткострокового кредиту в сумі 75 000 фунтів стерлінгів з 1 липня до 15 вересня.

За прогнозами банку курс фунта стерлінгів протягом цього періоду, ймовірно, знизиться, тому менеджмент вирішує хеджувати відкриту позицію за допомогою стерлінгово-доларових ф'ючерсних контрактів. На дату проведення ф'ючерсної операції (1 липня) ф'ючерсні контракти стерлінг-долар на *LIFFE* котирувались за ціною 1.6500.

Описати операцію хеджування за різних варіантів зміни курсу фунтів стерлінгів на дату закриття ф'ючерсної позиції:

- а) 1,5900 дол. за фунт;
- б) 1,6500 дол. за фунт;
- в) 1,6800 дол. за фунт.

#### *Розв'язання*

Для повного хеджування валютного ризику необхідно продати три контракти ( $75\,000 : 25\,000 = 3$ ). Таким чином, у банку створюється коротка позабалансова позиція, яка за обсягом дорівнює, але за напрямом протилежна балансовій валютній позиції.

15 вересня банк закриває ф'ючерсну позицію купівлею трьох контрактів стерлінг-долар за ціною 1,5900, що склалася на цю дату. За період, протягом якого банк утримував ф'ючерсну позицію відкритою, зміни в ціні одного контракту становили 600 тіків ( $(1,6500 - 1,5900) \cdot 0,0001$ ).

Оскільки на *LIFFE* вартість тіка в стерлінго-доларових контрактах становить 2,50 дол, то від проведення ф'ючерсної операції з трьома контрактами банк одержав прибуток у сумі 4 500 дол ( $2,50 \cdot 600 \cdot 3 = 4500$ ).

Але за основною позицією банк зазнав збитків на цю ж суму через зниження курсу фунтів стерлінгів. На 1 липня вартість 75 000 фунтів стерлінгів у доларовому вираженні становила 123 750 дол ( $75\,000 \cdot 1,6500$ ), а на 15 вересня – 119 250 дол. ( $75\,000 \cdot 1,5900$ ), тому зниження доларової вартості кредиту становило впродовж періоду кредитування 4500 дол. ( $123\,750 - 119\,250$ ).

Для решти двох варіантів зміни валютного курсу проводяться аналогічні розрахунки (табл. 10.2).

### 10.2. Результати ідеального хеджування валютними ф'ючерсами

| № з/п | Показник   | Валютний курс (вересень), дол. |         |         |
|-------|--|--------------------------------|---------|---------|
|       |  | 1,5900                         | 1,6500  | 1,6800  |
| 1     | Вартість 75000 фунтів стерлінгів (у дол.)              | 119 250                        | 123 750 | 126 000 |
| 2     | Ціна продажу одного контракту                          | 1.6500                         | 1.6500  | 1.6500  |
| 3     | Ціна купівлі одного контракту                          | 1.5900                         | 1.6500  | 1.6800  |
| 4     | Зміни в ціні одного контракту (тік)                    | 600                            | –       | - 300   |
| 5     | Вартість зміни ціни одного контракту (у дол.)          | 1250                           | –       | - 750   |
| 6     | Прибуток (збиток) за ф'ючерсами – 3 контракти (у дол.) | 4500                           | –       | - 2250  |
| 7     | Загальний результат (у дол.) (р. 1 + р. 6)             | 123 750                        | 123 750 | 123 750 |
| 8     | Ефективний валютний курс                               | 1,6500                         | 1,6500  | 1,6500  |

Отже, прибуток, отриманий в результаті проведення ф'ючерських операцій, дозволив банку компенсувати втрати за балансовою позицією. Завдяки прийнятому рішення про хеджування банк зміг уникнути валютного ризику, а здійснення ф'ючерських операцій дало можливість наперед зафіксувати ф'ючерський (майбутній) курс валюти на рівні, що склався на момент відкриття ф'ючерської позиції (продажу контрактів 1 липня).

Важливо звернути увагу на те, що проведення операцій на ф'ючерському ринку дозволяє зафіксувати наперед тільки ф'ючерський курс, який склався на дату відкриття позиції за деривативами, але не спотовий курс. Різниця між спот-курсом та ф'ючерським курсом у момент здійснення ф'ючерської операції – базис – становить ту величину, на яку ризик не може бути повністю виключений у реальній дійсності.

Так, у розглянутому щойно прикладі зроблено припущення, що базис дорівнює нулю, а процес хеджування є досконалим. За потреби ф'ючерську позицію можна закрити достроково, не очікуючи закінчення періоду хеджування, і тим самим зменшити суму втрат. Але в цьому разі хеджування не буде характеризуватися як досконале, оскільки повна відповідність між балансовою та позабалансовою позиціями порушується.

Аналогічні результати дає довге хеджування ф'ючерсами, а класичний приклад довгого хеджу полягає в тому, що хеджер купує валютні ф'ючерси, щоб

отримати прибутки в майбутньому, коли вони будуть продані за вищою ціною. Одержаний прибуток за ф'ючерсними операціями дозволить компенсувати втрату частини доходів в результаті переоцінки короткої валютної позиції за підвищення валютного курсу.

Розглянуті приклади наочно демонструють, що процес ідеального хеджування, захищаючи хеджерів від несприятливого розвитку подій, не дозволяє скористатися перевагами сприятливої для них зміни валютного курсу.

### **10.5. Хеджування валютними опціонами**

*Валютний опціон* – це контракт, який надає покупцеві право (але не зобов'язання) купівлі або продажу обумовленої суми валютних коштів за фіксованим курсом на визначену дату або протягом певного періоду в майбутньому в обмін на опціон-ну премію, виплачену продавцеві опціону.

Призначення валютних опціонів полягає в захисті власника опціону від несприятливих коливань валютних курсів. Водночас, якщо валютний курс змінився у сприятливому для власника напрямі, то опціон дає можливість скористатись перевагами. У цьому разі можна обміняти валюту за вигіднішим ринковим курсом, не користуючись опціоном.

Валютний опціон обмежує валютний ризик учасника ринку за сумою опціонної премії, яка не повертається. Вартість опціону (опціонна премія) залежить від співвідношення спот-курсу валюти на дату укладення угоди та курсу, зафіксованого в опціонній угоді, а також від тривалості періоду дії опціону.

Якщо опціон дає право продажу визначеної валюти, то це опціон *PUT* за даною валютою. У разі надання права купівлі опціон називається *CALL* за даною валютою. Вказування виду валюти з назвою опціону обов'язкове, оскільки опціон *PUT* є одночасно опціоном *CALL* за тією валютою, за яку продається опціонна валюта, і навпаки. Наприклад, опціон *PUT* за доларами США, який передбачається здійснити за євро, одночасно є опціоном *CALL* за євро.

Для проведення розрахунків за опціонною угодою відводиться, як правило, два робочі дні, тому валютний опціон має бути пред'явлений до виконання його власником не пізніше як за два робочі дні до дати розрахунків за умови прийняття рішення про його виконання.

Для банків основні напрями використання валютних опціонів полягають у страхуванні відкритої валютної позиції та захисті інвестиційного портфеля, деномінованого в іноземній валюті.

Використання валютних опціонів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для страхування ризиків доцільне в таких випадках:

- коли терміни та суми валютних надходжень і платежів точно не визначені, а отже, застосування форвардів та ф'ючерсів неможливе;
- у разі захисту експортних або імпорتنих товарів, чутливих до зміни цін, виражених у конкретній валюті;
- при публікації прейскурантів на свої товари в іноземній валюті;
- для підтримання комерційної пропозиції на укладання контрактів в іноземній валюті із зарубіжним партнером.

Розглянемо приклад укладання та розрахунків за валютним опціоном, який використано для хеджування ризику клієнта банку.

### *Приклад 10.3*

10 квітня американська компанія відвантажила товар, за який має одержати виручку в сумі 1 млн фунтів стерлінгів протягом травня, але точна дата надходження коштів невідома. Таким чином, у компанії утворилася довга валютна позиція за фунтами стерлінгів. Спот-курс на 10 квітня становив 1,7200 дол. за фунт. Після отримання платежу компанії необхідно буде продати фунти стерлінгів за долари для купівлі матеріалів на ринках США.

Якщо менеджери компанії прогнозують підвищення курсу фунтів стерлінгів в період з 10 квітня по 31 травня, то валютний ризик, що виник у компанії у зв'язку з надходженням оплати у фунтах, можна не хеджувати. Якщо ж менеджери не мають надійного прогнозу або очікують зниження курсу фунта відносно долара, то валютний ризик доцільно прохеджувати.



В описаній ситуації хеджування за допомогою ф'ючерсів неефективне, оскільки терміни виконання ф'ючерських контрактів та здійснення платежу не збігаються. Форвардна угода також малопридатна для цього випадку, адже в ній необхідно точно зафіксувати дату платежу. Тому за інструмент хеджування найкраще обрати опціон.

Отже, менеджер компанії звертається до банку і купує валютний опціон за 10 000 дол. Це – опціон PUT за фунтами стерлінгів американського типу з терміном дії від 1 до 31 травня. Сума опціону – 1 млн фунтів стерлінгів, а ціна виконання – 1,7200 дол. за фунт.

Якими будуть результати опціонної угоди для компанії та для банку за різних варіантів зміни спот-курсу на дату надходження коштів (29 травня):

- а) 1,7200 дол. за фунт;
- б) 1,7000 дол. за фунт;
- в) 1,7500 дол. за фунт?

#### *Розв'язання*

У першому випадку (*варіант а*) виконання опціону не надає переваг компанії, оскільки ціна виконання і спот-курс збіглися. Компанія втратила опціонну премію в сумі 10 000 дол., для банку ця ж сума є доходом.

У другому випадку (*варіант б*) компанія пред'являє опціон до виконання й одержує 1 720 000 дол. ( $1,7200 \cdot 1\,000\,000$ ). Якщо б менеджер не придбав опціон, то 29 травня, обмінявши фунти стерлінгів за спот-курсом, компанія отримала б лише 1 700 000 дол. ( $1,7000 \cdot 1\,000\,000$ ). Виграш від опціону, як різниця між цими сумами, становить 20 000 дол., що вдвічі перевищує опціонну премію, виплачену компанією під час укладання угоди. Отже, за спот-курсу 1,7000 дол. за фунт опціон приніс компанії прибуток 10 000 дол., а банк зазнав збитки на цю саму суму.

Якщо курс фунтів підвищився до рівня 1,7500 дол. за фунт (*варіант в*), то компанії вигідніше обміняти фунти за діючим курсом і одержати 1 750 000 дол. ( $1,7500 \cdot 1\,000\,000$ ). У такому разі опціон втрачає свою вартість.

Компанія втрачає опціонну премію 10 000 дол., оскільки не скористалася опціоном, проте виграє завдяки зміцненню курсу фунта. Цей виграш становить 30 000 дол. (1 750 000 – 1 720 000). З урахуванням опціонної премії результат для компанії – виграш у сумі 20 000 дол. (30 000 – 10 000). Сума доходів банку становить 10 000 дол.

Для продавця опціону, яким є банк, важливе значення має прогноз зміни валютних курсів, оскільки надійний і точний прогноз дає змогу банку уникнути втрат та не завищувати вартість опціону. Прогноз банку передбачав зниження курсу фунтів протягом травня до 1,7100 дол. за фунт, що було відображено в розмірі опціонної премії:

$$(1,72000 - x) \cdot 1\,000\,000 = 10\,000,$$
$$x = 1,7100 \text{ (дол. за фунт).}$$

У момент придбання опціон не мав внутрішньої вартості, оскільки в ньому був зафіксований діючий спот-курс (1,7200 дол. за фунт). Опціон мав лише часову вартість, яка визначалась рівнем мінливості курсу долар-фунт.

## **10.6. Хеджування валютного ризику за допомогою своп-контрактів**

Для уникнення валютного ризику банки, компанії та інші учасники ринку вдаються до валютного свопу, який нагадує надання паралельних кредитів у різних країнах. При цьому дві сторони погоджуються надати рівновеликі позички з однаковим строком погашення місцевому позичальнику, який вказується іншою стороною, але в місцевій валюті. Розглянемо приклад міжбанківського валютного своп-контракту.

### *Приклад 10.4*

Лондонський банк укладає угоду з американською компанією про надання кредиту в сумі 17 млн дол. США строком на два роки. У цьому разі банк бере на себе не лише кредитний, а й валютний ризик, пов'язаний з можливим зниженням курсу долара до фунта стерлінгів протягом двох років, що призведе до збитків банку.

Лондонський банк вирішує хеджувати позицію (довга валютна позиція в доларах) за допомогою операції своп і звертається до своп-дилера. Дилер

знаходить другу сторону свопу – американський банк, який має надати кредит у сумі 10 млн фунтів стерлінгів своєму клієнтові – британській компанії на два роки. При цьому американський банк також наражається як на кредитний, так і на валютний ризики. Отже, сторони домовляються про обмін щодо кредитування місцевих позичальників у місцевій валюті, тобто укладають своп-контракт.

### *Розв'язання*

Згідно з умовами своп-контракту американський банк видає 17 млн дол. США американській компанії, а лондонський банк – 10 млн фунтів стерлінгів британській компанії. При цьому кредитні угоди укладаються з тим банком, клієнтом котрого є позичальник, а отже, кредитний ризик не перекладається з одного банку на інший, а гарантом виконання кредитної угоди є банк клієнта. Утрати в разі неповернення кредиту американським клієнтом нестиме лондонський банк, і навпаки.

Проте валютного ризику в цій операції вдалось уникнути обом банкам, оскільки їхні позиції в іноземних валютах було замінено на позиції в базових валютах, які можна профінансувати за рахунок депозитів у тій самій валюті. Через два роки клієнти повернуть кредити, банки обмінюються валютними коштами (обмін суми на суму), і термін дії угоди своп закінчиться.

Отже, американський і лондонський банки уклали угоду своп про надання забезпечених (гарантія банку) кредитів на два роки клієнтам, які вказані іншою стороною свопу. При цьому в угоді закріплюються всі права власності у разі неповернення кредиту клієнтом, згідно з якими кредит повертає банк клієнта.

Операції з укладання своп-контрактів часто є конфіденційними, і тому клієнти банків можуть не здогадуватися про існування свопу, адже кредитний договір укладається з банком клієнта, а не з іншою стороною свопу. Таким чином, описаний своп-контракт надав змогу обом банкам прохеджувати свій валютний ризик.

Наступний приклад демонструє операцію своп між банком та його клієнтом, яка проведена для хеджування валютного та відсоткового ризику компанії і належить до клієнтських операцій банку.

### *Приклад 10.5*

Німецька компанія продала товар американській компанії на суму 50 млн дол. США на умовах оплати через три роки. За наданий комерційний кредит відсотки нараховуються за плаваючою ставкою LIBOR. Якщо курс долара за три роки знизиться, то німецька компанія зазнає збитків.

Німецькій компанії необхідно профінансувати наданий кредит і керівництво вирішує випустити трирічні комерційні папери під фіксовану річну ставку 9 %. Вартість комерційних паперів виражена в євро і загальна сума випуску становить 35 млн євро. Розмістивши комерційні папери на ринку і одержавши 35 млн євро, німецька фірма звертається до банку й укладає своп-контракт, вартість якого становить 1 % комісійних.

#### *Розв'язання*

Суть операції своп зводиться до обміну 35 млн євро на 50 млн дол. США на наступних умовах: німецька компанія розміщує в банку 35 млн євро під фіксовану ставку 9 % річних на три роки і одночасно отримує від банку суму 50 млн дол. США за плаваючою ставкою LIBOR на такий самий строк. В угоді своп передбачається, що через три роки буде здійснено зворотний обмін 50 млн дол. США на 35 млн євро незалежно від валютного курсу, що складеться на той час (обмін суми на суму).

Через три роки американська компанія сплатить німецькій 50 млн дол. США, а та, у свою чергу, обміняє цю суму в банку на 35 млн євро (тобто «розкрутить своп»). Після цього німецька компанія спрямує 35 млн євро на погашення комерційних паперів.

У даному разі валютний і відсотковий своп поєднано в одній операції. Використавши своп-контракт, німецька компанія проходила валютний ризик через обмін визначеної суми однієї валюти (35 млн євро) на визначену суму іншої валюти (50 млн дол.) без урахування спот-курсів, які діяли на моменти прямого та зворотного обміну. Відсотковий своп дав можливість німецькій компанії проходити ризик, пов'язаний зі зміною ставки LIBOR, протягом трьох років, оскільки плаваюча ставка була замінена на фіксовану.

Отже, своп-контракт дозволив німецькій компанії уникнути як валютного, так і відсоткового ризику, за що банк отримав 1 % комісійної винагороди. Крім того, банк, можливо, зміг профінансувати за рахунок такої операції свої операції в євро (надання кредитів, купівля цінних паперів) на три роки.

Загалом операції хеджування стають все популярнішими у банківській діяльності, оскільки дозволяють менеджменту банку адекватно реагувати на зміну ринкових параметрів, за потреби суттєво знизити власні ризики та пропонувати похідні інструменти як банківську послугу своїм клієнтам. Зараз строковий ринок розвивається досить динамічно, на ньому з'являються все нові види похідних фінансових інструментів, які точніше пристосовано до потреб учасників. Світовий досвід свідчить, що саме банківські установи найчастіше стають ініціаторами таких нововведень, використовуючи можливості похідних інструментів як для підвищення доходів, так і для зниження ризиків.

### **Контрольні запитання**

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

## **ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКА**

11.1. Загальні принципи управління ліквідністю банку

11.2. Стратегії управління ліквідністю банку

11.3. Методи оцінювання потреби в ліквідних коштах

11.4. Визначення ліквідної позиції банку

11.5. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку

**Основні терміни і поняття:** ліквідність банку; ризик незбалансованої ліквідності; стратегія управління ліквідністю; нормативи ліквідності; методи оцінювання потреби в ліквідних коштах; розрив ліквідності (нетто-ліквідна позиція); грошова позиція банку.

### **11.1. Загальні принципи управління ліквідністю банку**

Під *ліквідністю банку* розуміють його здатність швидко і повному обсязі задовольняти невідкладні потреби у грошових коштах. Ліквідність банку є необхідною умовою забезпечення його платоспроможності, тобто здатності банку своєчасно і в повному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями. Платоспроможність залежить і від низки інших чинників, таких як розмір капіталу, спеціалізація та диверсифікація банківських послуг, загальний рівень ризикованості діяльності, співвідношення власних та залучених коштів. Управління ліквідністю є складовою більш загального процесу – управління активами і пасивами банку. Тому принципи та методи управління ліквідністю мають узгоджуватися з обраним банком підходом до інтегрованого управління активами та пасивами.

*Необхідність забезпечення запасу ліквідності* банку зумовлюють наступні чинники:

— виконання зобов'язань банку щодо зняття коштів клієнтами з їх рахунків, у разі настання строків погашення заборгованості за отриманими банком позиками, сплата платежів до бюджетів або дивідендів акціонерам (у разі здійснення пасивних операцій банку);

— у зв'язку з надходженням кредитних заявок, які банк вирішує задовольнити, покупкою цінних паперів (у разі здійснення активних операцій банку).

*Пропозиція ліквідних коштів* формується внаслідок:

- настання строків погашенні наданих банком кредитів;
- продажів активів банку;
- отримання доходів від надання банківських послуг;
- залучення депозитів клієнтів;
- запозичення коштів на грошовому ринку;
- випуску депозитних сертифікатів;
- проведення операцій «репо».

Таким чином, проблеми ліквідності можуть виникнути як у разі здійснення пасивних операцій банку, так і внаслідок проведення активних операцій, якщо рішення про розміщення коштів приймається раніше, ніж знайдено відповідні джерела фінансування.

Стан ліквідності комерційного банку залежить від структури й якості портфеля активів. *Ліквідність активів* – це їх здатність швидко та без суттєвої втрати вартості перетворюватися в грошову форму. За ступенем ліквідності банківські активи поділяють на три групи: високоліквідні активи, ліквідні активи, низьколіквідні активи.

*Високоліквідні активи* – це такі активи, які знаходяться в готівкової формі або можуть бути швидко реалізовані на ринку: готівкові кошти, дорожні чеки, банківські метали, кошти на рахунках в інших банках, державні цінні папери. У міжнародній практиці до їх складу можуть включатися банківські акцепти, векселі та цінні папери першокласних емітентів.

*Ліквідні активи* – це активи, які можуть бути перетворені в грошову форму протягом певного періоду часу (наприклад 30 днів): кредити, в тому числі міжбанківські, дебіторська заборгованість, інші цінні папери (крім високоліквідних), які обертаються на ринку, з термінами виконання в зазначений період.

*Низьколіквідні активи* – прострочені, пролонговані та безнадійні кредити, сумнівна дебіторська заборгованість, цінні папери, які не обертаються на ринку, господарські матеріали, основні засоби (будинки, споруди, обладнання тощо).

Стан ліквідності банку суттєво залежить і від рівня ризику за кожним конкретним видом активів, тобто від якості активів. Якість активів обумовлює безперервність автоматичного перетворення активів в ліквідну форму з настанням строків погашення кредитів чи цінних паперів, сплати процентів за наданими кредитами, повернення дебіторської заборгованості, одержання дивідендів від пайової участі в інших підприємствах та ін.

Найвищий ризик супроводжує кредитні операції банку, тому якість кредитного портфелю – це один з основних чинників забезпечення банківської ліквідності. Якщо питома вага прострочених, пролонгованих і безнадійних кредитів досить велика, то для визначення потреб ліквідності слід брати до уваги не лише строки повернення коштів, але й імовірність таких надходжень. Ліквідність активів банку має оцінюватися на основі їх реальної вартості, тобто спираючись на принцип консерватизму. Особливо це стосується портфелю цінних паперів. Грошові надходження від цінних паперів мають враховуватися не за їх балансовою оцінкою, а за ринковою ціною або розрахунковою вартістю. При цьому слід застосовувати песимістичні оцінки щодо суми надходжень і термінів реалізації цінних паперів.

Сутність проблеми банківської ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби не часто дорівнює їх пропозиції у конкретний момент часу, тому банк постійно зазнає дефіциту ліквідних коштів або їх надлишку. Дефіцит ліквідності призводить до порушень вимог центрального банку, штрафних санкцій і до втрати депозитів. Надмірна ліквідність (фактична ліквідність значно перевищує необхідний рівень або встановлені нормативи) може привести до фінансових втрат у банку, оскільки найбільш ліквідні активи не генерують доходи. Це негативно оцінюється акціонерами, тому що можливості для отримання прибутку використовуються не повністю. Для підвищення прибутку необхідно звести до мінімуму готівку в касі та залишки коштів на коррахунках. У такому разі виникає загроза безперервності виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами. Таким чином, зміст процесу управління банківською ліквідністю полягає в вирішенні проблеми «ліквідність-



прибутковості» на основі гнучкого поєднання протилежних вимог – максимізації прибутковості за обов'язкового додержання норм ліквідності.

Імовірність настання ситуації невідповідності між попитом і пропонуванням ліквідних коштів називають ризиком незбалансованої ліквідності. На підвищення ризику ліквідності впливають як зовнішні (загальносистемні), так і внутрішні чинники.

До загальносистемних чинників належать: нерозвиненість фінансового ринку, брак ліквідних ринків для окремих активів, загальні кризові явища в економіці та ін. Серед внутрішніх зобов'язань; недостатність ліквідних активів; нестабільність ресурсної бази; низький рейтинг банку; ризикова стратегія управління ліквідністю (пріоритетність прибутковості над ліквідністю).

В умовах динамічного розвитку міжнародних фінансових ринків банки отримали практично необмежений доступ до джерел поповнення ліквідних коштів, що дозволяє знизити ризик незбалансованої ліквідності, але підвищує відсотковий ризик банку. Крім того, банку необхідно вирішувати питання щодо оптимізації вартості запозичення коштів. За таких обставин проблема підтримки банківської ліквідності трансформується в проблему управління витратами та відсотковим ризиком банку.

*Метою управління ліквідністю є безперебійне забезпечення оптимального її рівня за мінімальних витрат. Банк вважається ліквідним, якщо він має можливість постійно і безперебійно задовольняти потреби у грошових коштах, трансформувати свої активи в готівку без суттєвої втрати їх вартості або в будь-якій момент запозичати кошти на ринку за середньою ставкою для поповнення ліквідності. Підтримування ліквідності розглядається як пріоритетна в системі цілей банку, рівень ліквідності визначає ступень довіри клієнтів банку та його перспективи на ринку банківських послуг.*

З метою забезпечення надійності банківської системи в цілому в багатьох країнах органами банківського нагляду та законодавством передбачено встановлення нормативів ліквідності. Банки зобов'язані підтримувати показники ліквідності не нижчими від певного рівня, що визначається з урахуванням

досвіду та конкретних умов у країні. Наприклад, в Німеччині діє положення, за яким невідповідність строків активів і зобов'язань не може перевищувати 12 місяців. В інших країнах, наприклад у США, не існує обов'язкових нормативів ліквідності, і банки самостійно вирішують це питання. Але органи банківського нагляду постійно здійснюють контроль за станом ліквідності і оцінюють якість управління нею в ході перевірок на місцях за рейтинговою системою *CAMELS*.

Централізований підхід до регулювання банківської ліквідності використовується і НБУ, яким встановлено три обов'язкові нормативи ліквідності: миттєвої, поточної та короткострокової.

Норматив миттєвої ліквідності *H4* встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Цей норматив установлює мінімально необхідний обсяг високоліквідних активів для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Визначається як співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку. Нормативне значення *H4* має бути не менше ніж 20%.

До високоліквідних активів під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються:

- готівкові кошти;
- кошти на кореспондентському рахунку банку в НБУ (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в НБУ);
- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, зменшених на суму сформованих під них резервів (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами, або ліквідовуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків;
- необтяжені депозитні сертифікати НБУ.

До поточних зобов'язань банку під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються:

- кошти на кореспондентському рахунку НБУ в банку;
- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках;
- кошти Державного бюджету України та інших фондів України;
- кошти на вимогу суб'єктів господарювання, фізичних осіб і небанківських фінансових установ;
- строкові кошти суб'єктів господарювання, фізичних осіб і небанківських фінансових установ, кінцевий строк погашення яких настав;
- прострочена заборгованість за строковими вкладками (депозитами) інших банків;
- транзитні рахунки за операціями з клієнтами банку та за іншими розрахунками.

Норматив поточної ліквідності *H5* встановлюється для визначення збалансованості строків і сум ліквідних активів та зобов'язань банку, визначається як співвідношення активів первинної і вторинної ліквідності з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) до зобов'язань з відповідними строками виконання. Нормативне значення *H5* має бути не менше ніж 40%.

До активів банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) під час розрахунку нормативу поточної ліквідності включаються:

- готівкові кошти;
- банківські метали;
- кошти на кореспондентських рахунках, що відкриті в НБУ (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в НБУ);
- строкові вклади (депозити), що розміщені в НБУ;
- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами, або ліквідуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена

тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків;

- кредити, що надані суб'єктам господарювання, органам державної влади, органам місцевого самоврядування та фізичним особам (без урахування простроченої заборгованості);

- боргові цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж і в портфелі банку до погашення та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії, які утримуються з метою продажу, за умови, що зазначені цінні папери є необтяженими та/або непростроченими та/або проти емітента таких цінних паперів не порушено справу про банкрутство.

Під час розрахунку нормативу поточної ліквідності активи банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) зменшуються на суму сформованих під них резервів.

До зобов'язань банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно) під час розрахунку нормативу поточної ліквідності включаються:

- кошти на кореспондентському рахунку НБУ в банку;

- строкові вклади (депозити) НБУ;

- кредити, що отримані від НБУ;

- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків, над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам;

- кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;

- кошти клієнтів банку;

- кошти Державного бюджету України та інших фондів України;

- цінні папери власного боргу, емітовані банком;
- прострочена заборгованість за короткостроковими кредитами, що отримані від Національного банку;
- прострочена заборгованість за довгостроковими кредитами, що отримані від НБУ;
- прострочена заборгованість за строковими вкладами (депозитами) інших банків;
- прострочена заборгованість за кредитами, що отримані від інших банків;
- кредиторська заборгованість з придбання активів;
- субординований борг банку;
- зобов'язання за всіма видами гарантій, порук, авалів;
- зобов'язання з кредитування, що надані клієнтам і банкам.

Норматив короткострокової ліквідності *Н6* встановлюється для контролю за здатністю банку виконувати прийняті ним короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів та визначається як співвідношення ліквідних активів (з початковим строком погашення до одного року) до короткострокових зобов'язань (з початковим строком виконання до одного року). Нормативне значення *Н6* має бути не менше ніж 60%.

До активів банку з кінцевим строком погашення до одного року під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності включаються:

- готівкові кошти;
- банківські метали;
- кошти на кореспондентських рахунках, що відкриті в НБУ (без урахування коштів обов'язкових резервів банку в НБУ);
- строкові вклади (депозити), що розміщені в НБУ;
- сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам (за мінусом коштів, що розміщені в банках, які визнані банкрутами або

ліквідуються за рішенням уповноважених органів, або в яких призначена тимчасова адміністрація, або які зареєстровані в офшорних зонах), над сумою коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів), інших банків та кредитів, що отримані від інших банків;

— кредити, що надані суб'єктам господарювання, органам державної влади, органам місцевого самоврядування та фізичним особам (без урахування простроченої заборгованості);

— боргові цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж і в портфелі банку до погашення та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії, які утримуються з метою продажу, за умови, що зазначені цінні папери є необтяженими та/або непростроченими та/або проти емітента таких цінних паперів не порушено справу про банкрутство;

— безвідкличні безумовні зобов'язання з кредитування, що отримані від банків, які мають кредитний рейтинг, не нижчий, ніж "BBB–" згідно з міжнародною шкалою, підтверджений у бюлетені агентства (компанії) *Standard & Poor's*, або аналогічний рейтинг інших провідних світових рейтингових агентств (компаній) *Fitch IBCA* та *Moody's Investors Service*, у сумі, що обліковується не менше трьох місяців поспіль до дати розрахунку нормативу.

Під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності активи банку з кінцевим строком погашення до одного року зменшуються на суму сформованих під них резервів.

До зобов'язань банку з кінцевим строком погашення до одного року під час розрахунку нормативу короткострокової ліквідності включаються:

— кошти на кореспондентському рахунку НБУ в банку;

— строкові вклади (депозити) НБУ;

— кредити, що отримані від НБУ;

— сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках інших банків, на рахунках строкових вкладів (депозитів) інших банків та кредитів, що отримані від інших банків, над сумою коштів, які обліковуються

на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках, на рахунках строкових вкладів (депозитів), що розміщені в інших банках, та кредитів, що надані іншим банкам;

— кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій;

— кошти клієнтів банку;

— кошти Державного бюджету України та інших фондів України;

— цінні папери власного боргу, емітовані банком;

— прострочена заборгованість за короткостроковими кредитами, що отримані від НБУ;

— прострочена заборгованість за довгостроковими кредитами, що отримані від НБУ;

— прострочена заборгованість за строковими вкладами (депозитами) інших банків;

— прострочена заборгованість за кредитами, що отримані від інших банків;

— кредиторська заборгованість з придбання активів;

— субординований борг банку;

— зобов'язання за всіма видами гарантій, порук, авалів;

— зобов'язання з кредитування, що надані клієнтам і банкам.

Централізоване регулювання ліквідності спрямовано раніше усього на здійснення контролюючої функції за станом ліквідності комерційних банків, проте часом призводить до послаблення уваги до цієї проблеми з боку керівництва банків. Але додержання нормативів є необхідною, однак недостатньою умовою процесу управління ліквідністю. Забезпечення банківської ліквідності вимагає вирішення широкого колу питань крім дотримання банками нормативів ліквідності.

Ефективна система управління ліквідністю має забезпечувати достатній рівень ліквідності та мінімальних витрат шляхом застосування банком інструментарію управління ліквідністю, зокрема методи оцінювання потреби в

ліквідних коштах, доступність джерел їх поповнення для кожного банку, стратегії управління ліквідною позицією.

Завдання управління ліквідністю банку полягають у пошуку оптимальних методів управління, організації адекватних систем контролю та оцінювання потреб у ліквідних засобах, у забезпеченні доступних джерел їх поповнення, створенні власних систем управління ліквідністю. Вирішуючи ці завдання необхідно врахувати не лише можливості банку та потреби клієнтури, а й такі чинники, як політична та економічна ситуація в країні, стан грошового ринку, наявність та досконалість законодавства, надійність клієнтів, рівень ризикованості банківських операцій, розвиток ринку цінних паперів, компетентність фахівців.

З метою запобігання надмірного підвищення ризику ліквідності управління ліквідністю має ґрунтуватися на таких принципах:

- пріоритетність ліквідності, зокрема й у виборі напрямів розміщення коштів;
- постійність аналізу потреб банків в ліквідних коштах для уникнення як їх надлишку, так і дефіциту;
- планування та прогнозування дій банку в разі виникнення незбалансованої ліквідності та кризових ситуацій;
- врахування взаємозв'язку ризику ліквідності з іншими сферами діяльності, такими як управління активами й пасивами, а також ризиком відсоткових ставок.

Система управління банківською ліквідністю складається із підсистеми стратегічного управління й планування та підсистеми оперативного управління і моніторингу ліквідності.

Підсистема стратегічного управління ліквідністю має формуватися у рамках загальної стратегії банку, ґрунтуватися на обраних ним принципах і підходах до управління активами та пасивами. Перша стратегія спрямована на максимізацію прибутку за наявності підвищеного ризику незбалансованої ліквідності, друга має на меті обчислення розриву ліквідності (фактичного та



прогнозованого), мінімізацію ризику незбалансованої ліквідності та стабілізацію прибутку.

Підсистему оперативного управління ліквідністю спрямовано на визначення щоденної потреби в ліквідних коштах, вибір раціональних джерел їх поповнення. Основні етапи оперативного управління ліквідністю:

- контроль за дотриманням обов'язкових нормативів ліквідності;
- визначення планового періоду за інтервалами згідно зі строками виконання активів і зобов'язань;
- групування активів і пасивів банку за строками;
- прогнозування обсягів та строків проведення активних і пасивних операцій банку у межах обраного періоду в кожному із зафіксованих інтервалів;
- обчислення сукупного (кумулятивного) розриву ліквідності протягом планового періоду;
- складання плану дій у разі виникнення дефіциту або надлишку ліквідності;
- моніторинг ліквідної позиції банку.

Ефективність управління банківською ліквідністю слід оцінювати за двома основними параметрами: швидкістю перетворення активів у грошову форму і задоволення потреби в готівкових коштах; вартістю підтримування певного рівня ліквідності.

Для вітчизняних банків створення ефективних систем управління ліквідністю ускладнюється внаслідок нерозвиненості внутрішніх фінансових ринків, обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків, недостатнього рівня кваліфікації та досвіду банківських кадрів. Тому перед менеджментом банку постає завдання пошуку оптимального співвідношення між активами і зобов'язаннями як з погляду забезпечення достатнього прибутку, так і з погляду ліквідності з урахуванням реальних можливостей доступу до джерел поповнення ліквідних коштів.

## 11.2. Стратегії управління ліквідністю банку

У практичній діяльності банки застосовують три основні стратегії управління ліквідністю:

- стратегія трансформації активів (управління ліквідністю через активи);
- стратегія запозичення ліквідних засобів (управління ліквідністю через пасиви);
- стратегія збалансованого управління ліквідністю (через активи і пасиви).

Кожна зі стратегій має свої переваги і недоліки, а економічна доцільність їх застосування визначається характеристиками банківських портфелів, станом фінансових ринків, особливостями зовнішнього середовища.

Сутність *стратегії трансформації активів* полягає в нагромадженні високоліквідних активів, які повністю забезпечують потреби ліквідності банку. У разі виникнення попиту на ліквідні кошти активи банку продаються доти, доки не буде задоволено потреби у грошових коштах, тобто відбувається перетворення (трансформація) активів у грошову форму.

За такого підходу ліквідність характеризується як запас. При цьому активи повинні мати такі властивості, як стабільність цін (тобто можливість продажу значної їх кількості без суттєвого зниження ціни), а також обертатися на ліквідному вторинному ринку.

За використання стратегії трансформації активів банку необхідно:

- визначити оптимальне співвідношення високоліквідних та загальних активів з урахуванням стабільності ресурсної бази;
- здійснити порівняльний аналіз цінової динаміки на ринках, придатних для реалізації активів.

Переваги стратегії: простота та традиційність; менша ризикованість порівняно з іншими. Недоліки полягають у наступному:

- стратегія є досить дорогою з погляду вартості у зв'язку з тим, що продаж активів супроводжується певними витратами (комісійні, брокерські, біржові внески тощо);

— продаж низькоризикових активів призводить до погіршення стану банківського балансу;

— банк втрачає майбутні доходи за проданими активами; іноді банк змушений продавати активи за зниженими ринковими цінами, якщо виникає нагальна потреба у грошових коштах;

— підтримування значного запасу ліквідності знижує показники прибутковості банку.

Стратегія трансформації активів найбільше часто використовується невеликими банками, які на мають широким можливостей запозичення коштів та доступу на грошові ринки.

*Стратегія запозичення ліквідності* полягає в запозиченні грошових коштів у кількості, достатній для повного покриття потреб ліквідності. Запозичення здійснюють лише після виникнення попиту на грошові кошти, щоб уникнути нагромадження високоліквідних активів, які приносять низькі доходи. Якщо попит підвищується, то банк запозичує кошти за вищою ставкою, доки повністю не задовольнить потребу в ліквідних засобах. За такого підходу до управління ліквідність характеризується як потік, а не як запас.

Необхідною умовою застосування стратегії запозичення ліквідності є досить високий ступінь розвитку фінансових ринків. Основними джерелами запозичення ліквідних коштів для банків є міжбанківські позики, угоди “репо”, депозитні сертифікати, позики в євровалюті та кредити рефінансування. На вибір джерела впливають такі характеристики, як доступність, вартість, терміновість, тривалість потреби в ліквідних коштах, правила регулювання.

Реалізація стратегії запозичення ліквідності вимагає проведення відповідної аналітичної роботи, яка включає:

— прогностичний аналіз потреби банку у ліквідних коштах через порівняння вхідних та вихідних грошових потоків;

— прогнозування стану фінансових ринків, проведення прогностичного аналізу вартості підтримування ліквідної позиції;

— інваріантний аналіз різних джерел запозичення ліквідних коштів за такими параметрами, як доступність, відносна вартість, відповідність строків залучення та тривалості потреби в ліквідних коштах, правила регулювання, обмеження на використання;

— вибір оптимального варіанту підтримки ліквідної позиції та обґрунтування управлінських рішень.

*Переваги стратегії:* можливість повністю задовольнити потребу в ліквідних коштах. Великі міжнародні банки найчастіше використовують цю стратегію у процесі управління ліквідністю, іноді повністю задовольняючи потребу в ліквідних коштах саме в такий спосіб.

*Недоліки стратегії:*

— висока ступінь ризику зміни відсоткових ставок та ризику доступності запозичених коштів. Внаслідок цього вартість підтримування ліквідності може бути як нижчою, ніж у разі застосування інших методів, так і значно вищою. Часто банки змушені залучати позики за не вигідною ціною і з великими труднощами;

— банку, який має проблеми з ліквідністю, важче знайти кредитора, а вартість запозичення відчутне зростає. Не всі банківські установи мають необмежений доступ до запозичених джерел поповнення ліквідності, особливо це стосується банків, котрі працюють на ринках, що розвиваються (до них належать вітчизняні банки).

Згідно зі *стратегією збалансованого управління ліквідністю* частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок нагромадження високоліквідних активів, решта — за допомогою запозичення коштів. Це — компромісний варіант управління ліквідністю на основі інтегрованого управління активами і пасивами банку. Для зниження ризикованості банки часто укладають попередні угоди про відкриття кредитних ліній з імовірними кредиторами, що допомагає вчасно забезпечити непередбачені потреби в грошових коштах.

Аналітична підтримка цієї стратегії є найскладнішою і включає цілий комплекс задач:

- аналіз стабільності ресурсної бази банку з урахуванням диференціації джерел фінансування;
- визначення оптимального для банку ступеня відповідності джерел фінансування та напрямів розміщення активів;
- обґрунтування оптимального співвідношення між накопиченням високоліквідних активів та їх запозиченням на ринках;
- прогностичний аналіз потреби у ліквідних коштах та прогнозування стану грошових ринків з погляду динаміки відсоткових ставок і доступності джерел поповнення ліквідності;
- інваріантний аналіз напрямів підтримування ліквідної позиції банку;
- обґрунтування доцільності укладання попередніх угод про відкриття кредитних ліній з імовірними кредиторами для зниження ризику незбалансованої ліквідності.

Першою історичною формою стратегії збалансованого управління ліквідності була *стратегія повної збалансованості активів і зобов'язань за строками та за сумами*, що дозволяє досягти рівноваги між попитом ліквідних коштів та їх наявністю. У банківській практиці цей підхід (стратегія мінімізації ризику незбалансованої ліквідності) дістав назви «золотого банківського правила». З розвитком фінансових ринків теорія повної збалансованості активів і пасивів для підтримання ліквідності втратила свою актуальність, адже банки здобули широкі можливості у будь-який час поповнювати ліквідні кошти через їх запозичення на ринку. В сучасних умовах перед більшістю вітчизняних банків постає завдання пошуку оптимального поєднання «золотого банківського правила» зі стратегією запозичення ліквідних коштів.

Переваги стратегії: гнучкість, яка дозволяє менеджерам вибирати найвигідніше поєднання різних джерел поповнення ліквідних коштів залежно від економічних умов та змін в ринкових цінах, знизити ризик незбалансованої ліквідності.

Недоліки стратегії: обмеження доступу до джерел поповнення ліквідних коштів для банків, котрі працюють на ринках, що розвиваються; складність і високі вимоги до кваліфікації банківського персоналу.

### **11.3. Методи оцінювання потреби в ліквідних коштах**

Для забезпечення оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю (вирішення дилеми «ліквідність-прибутковість») потреби банку у ліквідних коштах мають постійно оцінюватися для уникнення як надлишків, так і дефіциту. *Загальна потреба банку в ліквідних коштах* визначається як сума очікуваної потреби у грошових коштах для обслуговування депозитних і недепозитних зобов'язань та потреби в наданні ліквідних кредитів.

На практиці більшість банків створюють резерви ліквідних коштів, які складаються з двох частин:

— операційних резервів для підтримування ліквідності за короткостроковими прогнозами; їх розмір може перевищувати або дорівнювати реальній потребі в ліквідних коштах, залежно від обраної банком загальної стратегії управління та припустимого ступеню ризику незбалансованої ліквідності;

— планових резервів для забезпечення довгострокових прогнозів попиту на ліквідні кошти.

У практичній діяльності застосовуються кілька *методів оцінювання потреб банку в ліквідних коштах*:

- метод фондового пулу (оцінювання грошових потоків);
- метод структурування фондів (поділу джерел фінансування);
- метод показників ліквідності.

Кожний з методів базується на певних припущеннях і дає лише наближену оцінку суми ліквідних коштів, необхідних банку в певний момент часу.

Сутність *методу фондового пулу* полягає у зіставленні загальної потреби в ліквідних коштах з наявними джерелами їх надходження, котрі перебувають у

розпорядженні банку. Всі надходження банку розглядаються як єдиний пул без диференціації за джерелами фінансування. В основу покладено два твердження:

- ліквідність зростає зі збільшенням депозитів і зниженням обсягів кредитування;

- ліквідність знижується зі зменшенням депозитної бази і зростанням потреби в кредитах.

- Основні етапи застосування методу фондового пулу:

- визначення планового періоду для оцінювання потреб ліквідності;

- прогнозування обсягів кредитів і депозитів для обраного періоду;

- обчислення очікуваної динаміки зміни обсягів ліквідних коштів протягом планового періоду;

- оцінка нетто-ліквідної позиції банку протягом планового періоду;

- складення плану дій у разі виникнення дефіциту або надлишку ліквідності.

У процесі оцінювання потреби банку в ліквідних коштах та прогнозування ліквідної позиції банку слід брати до уваги не лише фактичні, а й очікувані грошові потоки та оцінювати можливості залучення коштів за прийнятною ціною з доступних джерел. Підготовка достовірного прогнозу зміни обсягів попиту та пропозиції ліквідних коштів має ґрунтуватися на вивченні їх динаміки, статистичних даних, досвіді та знаннях фахівців, вимагає наявності в банку достатньої інформації, враховування багато достовірних позицій, таких як: договір про відкриття кредитної лінії; великі за обсягами угоди, які необхідно врахувати ще на етапі підготовки контракту; попереднє повідомлення клієнта про намір зняти кошти з рахунка; настання строків платежів до бюджету.

На зміни в обсягах, структурі та стабільності ресурсної бази й активів (а також попит на кредити) банку впливає комплекс чинників загальноекономічного характеру, які необхідно врахувати у процесі прогнозування. Ці чинники можна розподілити за наступними групами:

- трендові, які показують довгостроковий середній темп росту депозитів, кредитів та виявляють загальні тенденції, які екстраполюються на майбутнє;

— циклічні, які відтворюють коливання ділової активності в країні протягом одного економічного циклу;

— структурні, які відображають зрушення у структурі ресурсної бази та активів по групі чи системі банків;

— сезонні, які визначають зміни у стані депозитів і кредитів протягом певного періоду (тижні, місяці) порівняно із середньорічним;

— випадкові та надзвичайні, які пов'язані з особливостями діяльності клієнтів.

Аналіз проводиться за допомогою статистичних методів на базі ретроспективної інформації.

Тренди визначають довгострокову потребу банку у ліквідних засобах. Тренди будуються на базі аналізу інформації за досить тривалі періоди (від кілька десятків до ста років), які включають кілька економічних циклів. Це дозволяє згладити вплив окремих економічних циклів і виявити найбільш узагальнюючі зміни в суспільстві чи на ринках, що обслуговує банк. Для нестабільних економік побудова трендів ускладнена, а іноді втрачає сенс із-за значного впливу політичних чи економічних змін.

Циклічні зміни виявляють в процесі аналізу динаміки показників в межах одного ділового циклу, що дозволяє банку врахувати вплив циклічних чинників на динаміку кредитів і депозитів, точніше прогнозувати потребу в ліквідних коштах на всіх стадіях ділового циклу.

На стадії зростання ділової активності попит на кредити зростає, як правило, вищими темпами ніж депозитна база. Тому банк може відчути додаткову потребу в ліквідних коштах, зазвичай підвищуються відсоткові ставки. Це означає, що для підтримання ліквідності банк змушений кожного разу залучати кошти під вищу ставку. Якщо строки розміщення активів банку суттєво перевищують строки залучення зобов'язань, то банк може зазнати збитків унаслідок підвищення відсоткового ризику. Якщо банк залучив кошти на довші строки (а отже за нижчою ставкою), а розмістив на коротші, то це дозволить підвищити прибутки та уникнути проблем з ліквідністю.



На стадії спаду ділової активності навпаки прибуток банку зростатиме, якщо активи розміщуються на довші строки (це дозволяє фіксувати вищу ставку на триваліший період і отримувати вищі доходи), а ресурси залучати на коротші строки. Такий підхід може призвести до підвищення ризику незбалансованої ліквідності, але банк має взяти на увазі й те, що в періоди спаду ділової активності попит на кредити значно знижується.

Структурні чинники відображають зрушення у споживанні, інвестиційному процесі, розвиток науково-технічного прогресу, зміни в чисельності населення та рівні зайнятості. Їх дослідження дозволяє оцінити загальні тенденції у банківській системі та врахувати їх у прогнозуванні потреби у ліквідних коштах. Для виявлення їх впливу структура ресурсної бази та активів по банківській системі в цілому, а також в розрізі окремих груп банків аналізується в динаміці. Структурні показники окремого банку порівнюються з середніми значеннями аналогічних показників по тій групі, до якої він належить, а також з показниками по банківській системі в цілому.

Аналіз структурних зрушень розпочинають з оцінки стабільності ресурсної бази банків та виявлення загальних тенденцій в банківській системі на основі розрахунків показників співвідношення власного капіталу й зобов'язань банків, показників структури зобов'язань по банківській системі в цілому, які аналізуються в динаміці. На наступному етапі оцінюється стабільність клієнтської бази на основі аналізу її структури з погляду співвідношення мінливих (кошти до запитання) і стабільних (строкові рахунки) зобов'язань, визначається питома вага основних вкладів у загальній сумі зобов'язань та її зміни.

Вплив сезонних чинників на ліквідність виявляється в процесі аналізу депозитної бази та кредитного портфеля кожного окремого банку. Сезонні чинники пов'язані з особливостями діяльності клієнтів банку, залежать від складу клієнтури, регіональних особливостей та специфіки ринкової ніші конкретного банку. Сезонні коливання відчувають банки, які працюють з сільськогосподарськими підприємствами, підприємствами харчової та

переробної промисловості, будівельними компаніями, туристичними фірмами. Банки, що обслуговують ці підприємства, відчують потребу в ліквідних коштах в певні періоди внаслідок зростання попиту на кредити, значне зниження залишків на рахунках клієнтів. Після реалізації продукції (виконання основного обсягу послуг або робіт) розмір депозитної бази зростає, а попит на кредити знижується.

Метою оцінки є виявлення змін та закономірностей у стані депозитів і кредитів банку протягом певного періоду порівняно із середньорічними показниками за даними ретроспективного аналізу. В процесі аналізу обчислюються показники, що характеризують стабільність ресурсної бази банку, попит на кредити в межах певного часового періоду (як правило, кварталу). Порівняння показників, розрахованих за даними різних періодів протягом року, дозволяє банку проаналізувати сезонні потреби в ліквідних коштах, виявити інтервали пікової потреби, вчасно скласти план дій щодо підтримання ліквідності. Впливу сезонних чинників на ліквідність можна уникнути через галузеву та портфельну диверсифікацію клієнтської бази.

Вплив випадкових та надзвичайних чинників, пов'язаних з особливостями діяльності клієнтів, не завжди піддаються прогнозуванню, а виявлені ретроспективні дані можуть не повторюватися в майбутньому.

Результати аналізу структури, динаміки й рівня стабільності ресурсної бази можуть бути екстрапольовані на майбутнє та використані у прогнозуванні потреби банку в ліквідних коштах. Метод фондового пулу доцільно застосовувати, коли ресурсна база банку достатньо однорідна, а можливості використання недепозитних джерел поповнення ліквідних коштів обмежені. У вітчизняній практиці цей метод можна використовувати як допоміжний, оскільки ліквідність регулюються за методом показників.

Застосування **методу структурування фондів** (поділу джерел фінансування) є обґрунтованим у ситуації, коли банк використовує принципово різні джерела залучення коштів. Сутність методу полягає у встановленні відповідності між конкретними видами джерел та напрямками використання

ресурсів. Частина ресурсів, сформована за рахунок мінливих джерел (вклади до запитання, залишки на поточних рахунках клієнтів) вкладається в короткострокові кредити та цінні папери. Кошти, одержані з відносно стабільних джерел (строкові вклади, депозити), можуть бути спрямовані на видачу довгострокових кредитів і придбання облігацій.

У разі використання методу структурування фондів необхідно:

- на першому етапі розподілити всі ресурси за джерелами формування залежно від оборотності за рахунками;
- на другому етапі за кожним із джерел установити вимоги збереження фіксованої частки ресурсів у ліквідної формі;
- на третьому етапі розподілити кошти з кожного джерела на фінансування відповідної групи активів.

Потреба банку в ліквідних коштах оцінюється встановленням для кожної категорії джерел фінансування вимог щодо збереження певної частки коштів у ліквідної формі: для стабільних джерел – 10-15%; для мінливих вкладів і недепозитних зобов'язань – 25-30%; для зобов'язань за «гарячими грошима» – 80-90%.

На першому етапі всі зобов'язання банку розподіляються на групи зі ступенем їх стабільності (з урахуванням оборотності та рівня осідання коштів за рахунками).

За ступенем стабільності всі банківські пасиви поділяються на групи:

- поточні зобов'язання («гарячі гроші») – кошти, які можуть бути зняті з рахунків без попередження і чутливо реагують на зміни відсоткових ставок на ринку), міжбанківські позики з нефіксованим строком погашення, одержані позики «овернайт» за строком до 1 дня);
- мінливі зобов'язання – це кошти, значна частина яких може бути вилучена з банку в будь-який час, але певна сума залишків перебуває на рахунках (кошти до запитання юридичних і фізичних осіб, кошти бюджету та позабюджетних фондів, коррахунки інших банків, кредиторська заборгованість, транзитні рахунки (враховуються за строками «до 7 днів»));

— стабільні зобов'язання, або основні вклади, — джерела коштів, за якими ймовірність довгострокового відпливу грошей мінімальна (ощадні рахунки, депозитні сертифікати, строкові рахунки, недепозитні джерела коштів з фіксованими строками погашення, кошти від продажу цінних паперів);

— безстрокові пасиви — власні кошти банку (статутний капітал, нерозподілений прибуток, резерви).

Кожний банк може застосувати власний підхід до групування пасивів, якій точніше відображає специфіку його діяльності. Рівень деталізації в процесі групування залежить від потреб банку і може бути доведений до рахунків аналітичного обліку.

На другому етапі аналізують стабільність ресурсної бази в розрізі виділених груп зобов'язань: виявляють рівень стабільних залишків на рахунках до запитання (рівень осідання коштів), обчислюють величину стабільних залишків за кожною групою зобов'язань, встановлюють ймовірність дострокового вилучення коштів за строковими депозитами.

Для оцінювання рівня стабільності ресурсної бази окремого банку використовують такі показники: рівень осідання грошових коштів за рахунком; середня тривалість зберігання коштів на рахунку.

Показник рівня осідання грошових коштів за рахунком обчислюється (%):

$$CF = \frac{CF_{i-1} - CF_i}{NF}, \quad (11.1)$$

де  $CF_{i-1}$  — залишки коштів на рахунку на початок періоду;  $CF_i$  — залишки коштів на рахунку на кінець періоду;  $NF$  — сума загальних надходжень за рахунком протягом періоду.

Показник середньої тривалості зберігання коштів на рахунку визначається (днів):

$$T = \frac{CF \cdot t}{CD}, \quad (11.2)$$

де  $CF$  — середній залишок коштів на рахунку за період;  $CD$  — оборот за видачею коштів з рахунка за період;  $t$  — кількість днів у періоді, що аналізується.

Аналіз цих показників проводиться в динаміці за кожним рахунком або видом зобов'язань банку (коррахунки інших банків, поточні рахунки, кошти в

розрахунках, кошти для розрахунків платіжними картками, цільові кошти до запитання тощо). Це дозволяє виявити загальні тенденції зміни стабільності ресурсної бази банку, точніше прогнозувати потребу в ліквідних коштах. Необхідною умовою проведення такого аналізу є існування відповідного оперативно-інформаційного забезпечення, яке містить дані про надходження та платежі, вхідні та вихідні грошові потоки за всіма клієнтськими рахунками на відповідний період – декаду, місяць, квартал. Банк може проводити детальніший аналіз за допомогою щоденних показників за рахунками.

На третьому етапі, на основі результатів двох попередніх етапів, розраховують та аналізують змінну та стабільну частину за кожною групою зобов'язань, що дозволяє точніше прогнозувати вихідні грошові потоки банку.

На практиці багато банків використовують удосконалений метод структурування фондів, за яким враховується ймовірність настання тих чи інших подій, що призводять до виникнення проблем з ліквідністю. Менеджер з управління ліквідністю визначає найкращу та найгіршу позиції ліквідності та оцінює ймовірність настання різних сценаріїв, для кожного з них розробляється план дій. У разі найгіршої для банку позиції ліквідності до плану необхідно включити оцінку вартості підтримування ліквідності щодо активної і пасивної частини банківського балансу, а також реалістичний графік конвертації активів в грошові кошти, перелік джерел одержання значних сум та оцінку їх доступності. У разі найкращої для банку позиції ліквідності менеджеріві слід мати план інвестування наявного надлишку ліквідних коштів для максимізації прибутку.

**Метод показників ліквідності** заснований на розрахунку певних показників, які характеризують рівень забезпеченості банку ліквідними коштами. Значення обчислених показників порівнюються з нормативами, середньогалузевими значеннями показників або з рівнем, який визначений банками на основі практичного досвіду. Результати аналізу дозволяють виявити загальні тенденції зміни ліквідності банку й імовірність виникнення проблемних

ситуацій, а також вжити відповідних заходів щодо поповнення ліквідних активів або реструктуризації балансу.

Органи банківського нагляду багатьох країн з метою підтримання певного рівню ліквідності всієї банківської системи встановлюють нормативи ліквідності, додержуватися яких зобов'язаний кожен банк. У процесі аналізу ліквідності менеджери банку можуть додатково використовувати внутрішньобанківську систему деталізуючих показників ліквідності, що допомагає точніше оцінювати потреби й стан ліквідності, визначати ризик незбалансованої ліквідності, контролювати оперативні дані та планувати діяльність з урахуванням специфіки операцій конкретного банку.

Найбільш часто використовують такі додаткові показники ліквідності:

— коефіцієнт високоліквідних активів (питома вага високоліквідних активів у загальному обсязі робочих активів) – орієнтоване значення не менше 20%;

— коефіцієнт загальної ліквідності (співвідношення загальних активів і загальних зобов'язань банку) – не менше 100 %;

— коефіцієнт співвідношення ліквідних та загальних активів (відношення ліквідних активів – суми готівки та прирівняних до неї коштів і сальдо міжбанківських наданих і одержаних позик, в тому числі й від центрального банку, до загальних активів банку) – 20-30%;

— коефіцієнт співвідношення позик і депозитів (відношення всіх активів з нормальним ризиком до основних депозитів) – 70-80%;

— коефіцієнт ліквідності цінних паперів (відношення цінних паперів в портфелі банку до сукупних активів);

— коефіцієнт структурного співвідношення вкладів (відношення депозитів до запитання до строкових депозитів).

Метод показників ліквідності є найпростішим підходом до управління ліквідністю і застосовується в умовах слаборозвиненого банківського сектору. Недолік методу: за умови його використання необхідно підтримувати великі обсяги активів у ліквідної формі, що негативно впливає на доходи. Але

незважаючи на це, він може використовуватися менеджерами банку для виявлення тенденцій зміни ліквідності та порівняльного аналізу, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.

#### 11.4. Визначення ліквідної позиції банку

Оперативне управління ліквідністю спрямоване на здійснення контролю за ліквідною позицією банку, який проводять за допомогою порівняння вхідного та вихідного грошових потоків банку та оцінці розриву ліквідності у кожному із періодів прогнозування.

Вхідний грошовий потік банку формується внаслідок:

- повернення раніше розміщених активів;
- збільшення зобов'язань банку (залучення депозитів, міжбанківських кредитів тощо);
- збільшення власних коштів банку ( надходження коштів від засновників, продаж цінних паперів власної емісії, одержання доходів тощо).

Вихідний грошовий потік формується внаслідок:

- виконання зобов'язань банку (використання клієнтами своїх коштів, повернення строкових депозитів, міжбанківських позик тощо);
- розміщення коштів в активні операції (надання кредитів, купівля цінних паперів, основних фондів тощо);
- здійснення власних операцій банку (виплата дивідендів акціонерам, здійснення адміністративно-господарських та операційних витрат, повернення часток у статутному капіталі в зв'язку з виходом із складу засновників тощо).

Показником, який характеризує стан ліквідної позиції банку, є **розрив ліквідності**, або **нетто-ліквідна позиція банку**, – різниця між сумою надходжень і сумою використання коштів:

$$CL = ICF - UCF, \quad (11.3)$$

де  $ICF$  – сума надходжень коштів;  $UCF$  – сума використаних коштів.

Якщо сума надходжень коштів перевищує їх використання, то існує додатний розрив ліквідності, тобто надлишок ліквідності, який необхідно

інвестувати в доходні активи до виникнення потреби в грошових коштах. Коли сума використання перевищує суму надходжень коштів, то банк має *від'ємний розрив (дефіцит) ліквідності*, що викликає необхідність пошуку джерел поповнення ліквідності з мінімальними витратами.

Аналіз розриву ліквідності банку проводять за допомогою табличного методу, групуючи активи і пасиви банку, з необхідним ступенем деталізації інформації, за термінами (по горизонталі за інтервалами, наприклад: до 1 дня, 1-7 днів, 7-30 днів, 1-30 міс., 4-6 міс., понад 6 міс.) і за структурою (по вертикалі за групами активів та пасивів). Це дозволяє порівнювати вхідні та вихідні грошові потоки у кожному із зафіксованих інтервалів та обчислювати фактичний розрив ліквідності у кожному інтервалі та сукупний розрив ліквідності за період, який аналізується.

Визначення ступеня ліквідності й віднесення кожної зі статей активу до певної групи дозволяє банку оцінити наявні ліквідні кошти та виявити резерви ліквідних активів, які за потреби можуть бути трансформовані в гроші. Точне визначення наявних резервів ліквідності дає змогу банку оперативного реагувати на зниження рівня ліквідності, підвищити ліквідність до мінімального рівня.

Загальні підходи до групування активів банку залежно від строків такі:

- залишок коштів на кореспондентському рахунку в НБУ в повному обсязі враховується в групі поточних активів;
- кошти на коррахунках в інших банках (рахунки Ностро) вважаються високоліквідними, їх відносять до групи «до трьох днів»;
- цінні папери в портфелі банку на продаж (як правило, це – високоліквідні цінні папери, що активно котируються на ринку) слід уважати розміщеними на такий строк, який необхідний для їх реалізації на ринку за умови, що пошук покупця буде розпочатий негайно. Під час обчислювання грошових потоків від продажу таких активів слід брати до розрахунку поточну ринкову ціну цих цінних паперів без огляду на їхній номінал чи ціну придбання;
- цінні папери в портфелі банку до погашення банк купує для інвестування коштів та отримання доходів протягом всього періоду їх обігу.



Тому датою повернення коштів, інвестованих у ці активи, слід вважати дату погашення цінних паперів емітентом. Для акцій строк надходження грошових коштів визначається згідно з тривалістю прогнозованого строку зберігання цих цінних паперів, який банк установлює самостійно;

— за кредитами, лізинговими та факторинговими операціями, дебіторською заборгованістю терміни надходження грошових коштів визначаються відповідно до строків їх повернення, зафіксованих у відповідних угодах з урахуванням затримки, пролонгації чи реструктуризації кредитів, дострокового повернення коштів, можливих втрат за кредитними операціями банку;

— кошти, вкладені в основні засоби та нематеріальні активи, дольову участь у дочірніх структурах, обов'язкові резерви, розміщені в НБУ, інші аналогічні активи враховуються в групі безстрокових у повному обсязі;

— майбутні доходи (з урахуванням валютного ризику та ризику відсоткових ставок, ринкового ризику чи інших ризиків) треба врахувати в тих періодах, коли банк сподівається їх одержати.

Таким чином, залежно від строків погашення активи банку розподіляють на три групи:

- активи з негайним строком погашення (наприклад, до 7 днів);
- активи з фіксованим строком погашення;
- активи з невизначеним строком погашення.

Групування пасивів за строками й структурою виконують аналогічно.

Для аналізу прогнозованих грошових потоків банку використовують таку саму таблицю, як і для аналізу фактичного розриву ліквідності. У таблиці відображається співвідношення обсягів очікуваних активних та пасивних операцій, прогнозований розрив ліквідності відповідно до запланованих строків проведення операцій. Фактичний та прогнозований розрив ліквідності слід зрівняти між собою та проаналізувати.

Аналіз розриву ліквідності за строками дозволяє банку негайно побачити невідповідність між сумами надходжень і платежів у різні періоди часу,

прогнозувати ймовірну невідповідність вхідних та вихідних грошових потоків на найближчу й віддалену перспективу, вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### **11.5. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку**

Управління грошовою позицією банку – це один з основних напрямів управління ліквідністю банку, що дозволяє приймати рішення, які впливають на прибутковість банку.

*Грошова позиція банку* визначається відношенням суми коштів на кореспондентському рахунку та у касі банку до його сукупних активів. Показник грошової позиції банку тісно пов'язаний з нормами обов'язкового резервування як основним інструментом грошово-кредитної політики. Обсяг обов'язкових резервів визначається нормами резервування, які встановлюються центральним банком, а також структурою та обсягом депозитних зобов'язань кожного банку. Формування обов'язкових резервів має на меті: регулювання грошової маси в обігу; забезпечення своєчасності здійснення платежів за вимогами клієнтів; підтримання ліквідності комерційного банку.

Перевагою використання системи обов'язкового резервування як інструменту регулювання ліквідності є зниження загального ризику банківської системи та підтримання сукупної банківської ліквідності. Однак, така система має істотні недоліки:

- значна частина кредитних ресурсів вилучається з банківського та виробничого сектору;
- використання резервів обмежено, вони можуть бути використані в повному обсязі окремим банком лише в разі припинення його діяльності;
- резервування залучених коштів приводить до втрати можливостей банку щодо одержання доходів, збільшує вартість залучення ресурсів, що змушує банки встановлювати підвищені вимоги до доходності активних операцій.

Удосконалення методики встановлення резервних вимог має декілька напрямів, які ґрунтуються на використанні світового досвіду:

— вкладання зарезервованих коштів у державні цінні папери, що приносять дохід;

— виплата комерційним банкам часткової компенсації за зберігання мінімальних резервів;

— установлення диференційованих вимог резервування залежно від типу кредитної установи, терміну діяльності, розміру активів і капіталу, особливостей регіону та стану грошового ринку, структури та рівня ризиковості активів.

Починаючи з січня 2001 р. НБУ використовує диференційовані норми резервування. Обов'язкові резерви формуються в цілому за консолідованим балансом комерційного банку, а відповідна сума коштів обов'язкових резервів утримується на кореспондентському рахунку комерційного банку в НБУ та в касі банку.

Обсяг обов'язкових резервів комерційний банк визначає щодаки в розмірі нормативних вимог від середньоарифметичних залишків залучених банком коштів. Коли банк порушує резервні вимоги, з нього в беззаперечному порядку стягується штраф, розмір якого залежить від облікової ставки НБУ та суми дефіциту обов'язкових резервів.

***Основна мета управління банком обов'язковими резервними вимогами*** – підтримувати передбачені законами резерви на мініальному рівні, щоб не допустити ні дефіциту ні надлишків. Надлишкові резерви знижують можливості одержання прибутку, а дефіцит тягне за собою застосування штрафних санкцій і втрати, зніжує надійність та ефективність діяльності банку.

Якщо сума наявних сукупних коштів у касі та на кореспондентському рахунку в центральному банку вища розрахункового обсягу резервних вимог, то банк має надлишкові резерви, менеджер повинен інвестувати залишки з метою одержання доходів хоча під мінімальну ставку. Банк може продати залишки резервів на міжбанківському ринку або купити цінні папери чи надати клієнтам кредити (за умови, що надлишок може зберігатися тривалий час).

У разі наявності дефіциту резервів, банк повинен негайно його ліквідувати. Необхідні ресурси можуть бути запозичені на міжбанківському ринку або в центральному банку. У разі значного за розмірами дефіциту або збереження його протягом тривалого часу, банк може вжити заходів щодо реструктуризації балансу, продавши ліквідні цінні папери або зменшивши обсяги кредитування.

На вибір джерел поповнення обов'язкових резервів впливають такі чинники:

- терміновість покриття дефіциту;
- тривалість потреби поповнення резервів;
- можливість доступу банку до ринку ліквідних активів;
- відносна вартість джерела поповнення резервів;
- ризикованість джерел;
- можливість проведення операцій хеджування для уникнення відсоткового ризику;
- правила регулювання, які обмежують використання деяких джерел;
- перспективи грошово-кредитної політики в країні, прогноз зміни облікової ставки, норм резервування;
- результати прогнозування кривої дохідності та очікувані зміни відсоткових ставок порівняно з рівнем відсоткового ризику в банку в разі запозичення коштів.

Менеджери банку мають ретельно вивчити та зіставити переваги та недоліки кожного джерела, оцінити вплив чинників і зробити вірний вибір серед альтернативних джерел поповнення обов'язкових резервів. Менеджмент банку має приділяти увагу сигналам, що приходять із ринку, таким як втрата частини депозитів, зниження ринкової ціни акцій банку, підвищення вартості запозичених коштів, ускладнення в реалізації депозитних сертифікатів та цінних паперів, низький попит на відкриття нових рахунків. Для клієнтів та партнерів банку сигналами, що свідчать про зниження його ліквідності, може бути відмова надати потенційно вигідні кредити, великі обсяги й висока частота запозичень

на міжбанківському ринку та в центральному банку, продаж високоліквідних цінних паперів, продаж інших активів зі збитками для банку.

Зрештою саме рівень довіри до банку з боку ринку визначає межі діапазону, в якому регулюється грошова позиція. Привабливий для клієнтів банк може дозволити собі більш ризиковано управляти грошовою позицією, постійно підтримуючи її на граничному рівні. Навпаки, банк з недостатньої довірою з боку ринку змушений створювати не лише обов'язкові, але й страхові резерви на випадок кризових ситуацій.

В умовах України ризиковий підхід до управління грошовою позицією прийнятий для досить великих і стабільних банків, які мають міцну клієнтську базу, відповідний рівень організації розрахунково-касового обслуговування для прогнозування руху грошових потоків, широкий доступ до ринку ліквідних коштів і можуть у критичній ситуації оперативно поповнювати резерви та підтримувати грошову позицію.

Поки що можливості вітчизняних банків щодо вибору методів та використання досконалих інструментів управління ліквідністю досить обмежені у зв'язку з нерозвиненістю та непередбачуваністю стану фінансового ринку, високого рівня політичного ризику країни. В цих умовах багато банків вирішують дилему «ліквідність-прибутковість» на користь останньої. Така практика призвела до кризового становища та банкрутства значної кількості вітчизняних банків. Менеджмент українських банків має ширше використовувати методи дослідження та прогнозування перспектив грошово-кредитної політики НБУ для визначення напрямів зміни умов кредитування й відсоткових ставок на фінансових ринках, впроваджувати практику хеджування ризиків.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під поняттям «ліквідність банку»?
2. З яких причин у банків виникає попит на ліквідні кошти?
3. Які чинники впливають на формування пропозиції ліквідних коштів?

4. Від яких чинників залежить стан ліквідності банку?
5. У чому полягає суть проблеми банківської ліквідності?
6. У чому полягають мета й завдання управління ліквідністю банку?
7. Які нормативи ліквідності встановлені НБУ для комерційних банків?
8. Що має забезпечувати ефективна система управління ліквідністю в банку?
9. З яких підсистем складається система управління ліквідністю банку?
10. За якими параметрами слід оцінювати ефективність управління ліквідністю банку?
11. Які основні стратегії управління ліквідністю застосовуються в банківській практиці?
12. У чому полягає стратегія трансформації активів? За яких умов вона може застосовуватися вітчизняними банками?
13. Які переваги, вади та сферу застосування має стратегія запозичення ліквідності?
14. У чому полягають сутність й особливості стратегія збалансованого управління ліквідністю?
15. Як визначається потреба банку в ліквідних коштах і з чим пов'язана необхідність її визначення та оцінки?
16. Які методи використовуються для оцінювання потреби в ліквідних коштах?
17. Як визначається ліквідна позиція банку? Які чинники впливають на ліквідну позицію?
18. Як визначається грошова позиція банку? Як вона впливає на прибутковість банку?
19. Який існує взаємозв'язок між ліквідною позицією банку й станом обов'язкових резервів банку? У чому полягає основна мета управління банком обов'язковими резервами?
20. У чому полягає ризиковий підхід до управління грошовою позицією банку?

## **ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ**

- 12.1. Сутність прибутку банку та основні засади управління ним
- 12.2. Управління формуванням прибутку банку
- 12.3. Управління процесом розподілу прибутку банку

Основні терміни і поняття: прибуток банку, управління прибутком банку, доходи банку, консервативний підхід до управління доходами, агресивний підхід до управління доходами, поміркований підхід до управління доходами, витрати банку, основна задача управління витратами, управління розподілом прибутку банку.

### **12.1. Сутність прибутку банку та основні засади управління ним**

Прибуток є головною метою діяльності банків. Саме він забезпечує формування фондів та резервів на випадок непередбачених збитків, можливих в банківській справі; стимулює діяльність управлінського персоналу щодо вдосконалення роботи банку, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Грамотне, ефективне управління прибутком передбачає побудову в банку відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу і планування.

Сутність прибутку в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульовано наступним чином: прибуток являє собою виражений в грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик виконання підприємницької діяльності і є різницею між сукупним доходом та сукупними витратами в процесі виконання цієї діяльності.

Управління прибутком представляє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання в банку.

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту засновників, учасників банку в поточному та перспективному періоді.

Виходячи з цієї головної мети, система управління прибутком повинна вирішувати наступні основні задачі.

1. Забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується у відповідності до ресурсного потенціалу банку і ринкової кон'юнктури.

2. Забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і припустимим рівнем ризику.

3. Забезпечення високої якості прибутку, що формується.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам банку.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому періоді.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості банку.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку.

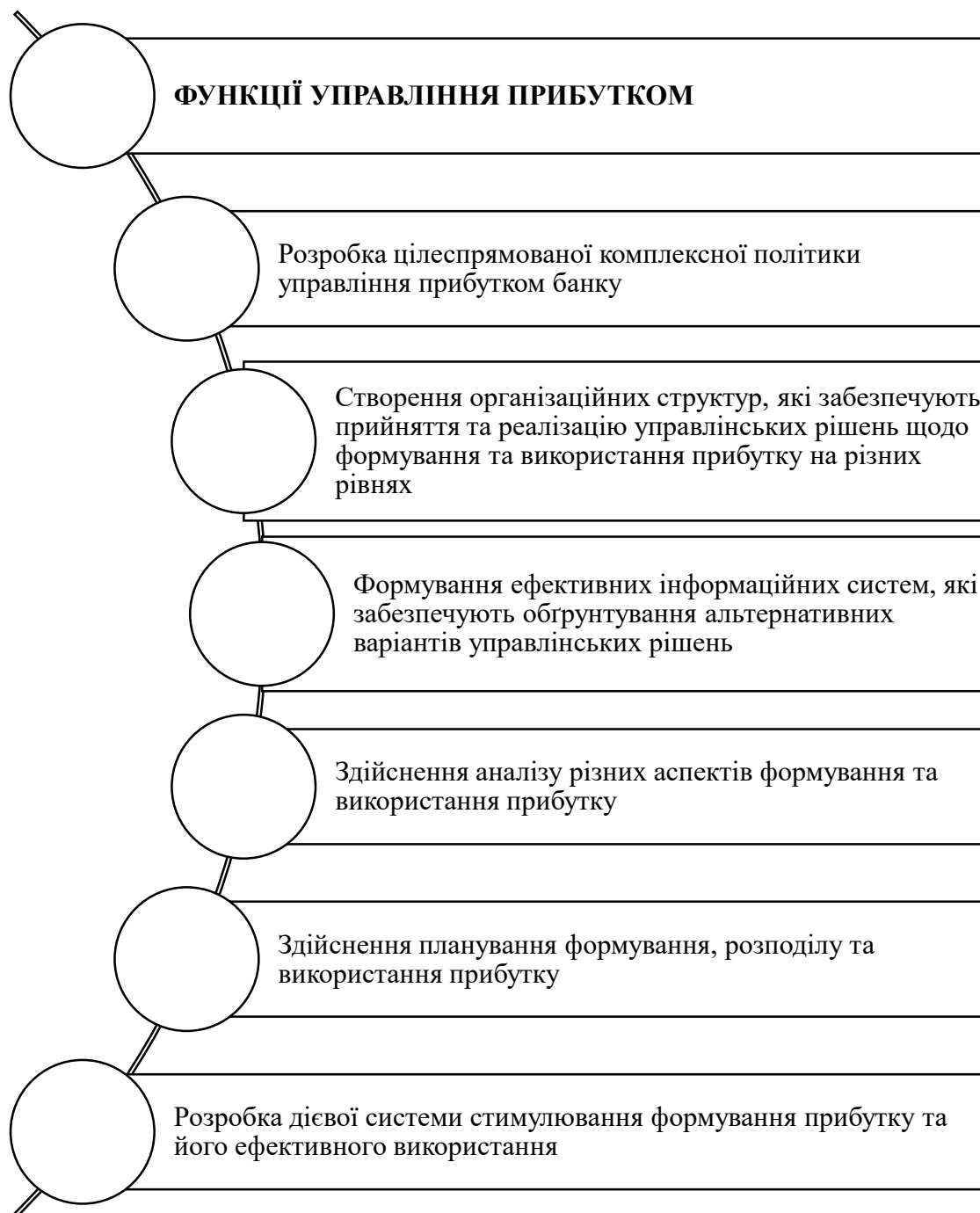
Всі вище розглянуті нами задачі управління прибутком тісно пов'язані між собою, хоча окремі з них і носять різноспрямований характер (наприклад, максимізація рівня прибутку при мінімізації рівня ризику; забезпечення достатнього рівня задоволення інтересів засновників банку та його персоналу; забезпечення достатнього розміру прибутку, що спрямовується на нагромадження і на споживання, тощо). Тому в процесі управління прибутком окремі задачі повинні бути оптимізовані між собою.

Ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати задачі та цілі, що стоять перед ним, сприяє результативному виконанню функцій цього управління. Як і кожна управляюча система, управління прибутком реалізує свою основну мету та головні задачі шляхом виконання певних функцій.

Склад основних функцій системи управління прибутком банку наведений на рис. 12.1.

Нами розглянуті лише основні функції управління прибутком, що характерні для банків всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності.

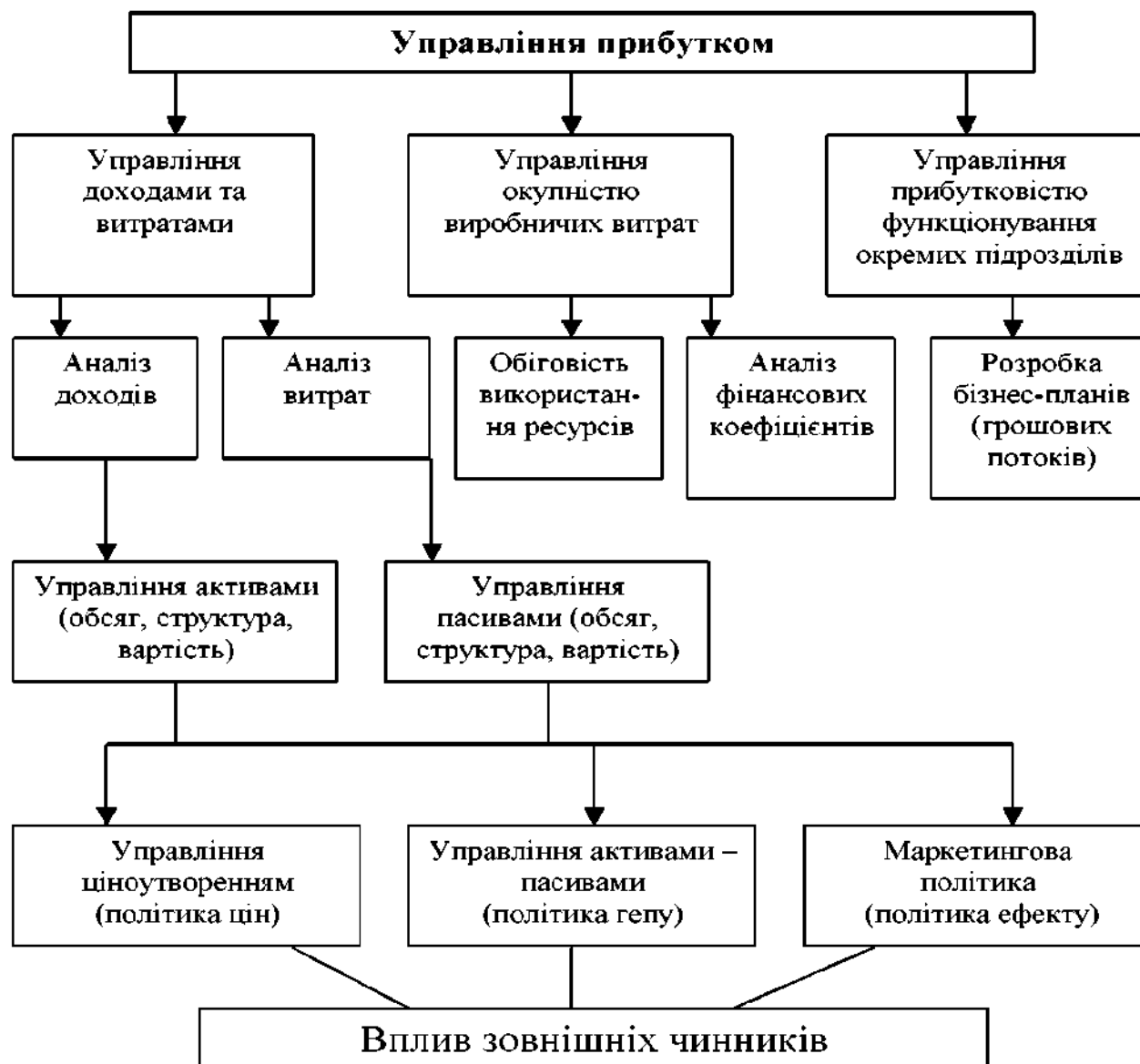




**Рис. 12.1. Основні функції системи управління прибутком банку**

## **12.2. Управління формуванням прибутку банку**

Управління прибутком – це багатогранний та дуже складний процес для банківської установи, що потребує від нього ретельного опрацювання цього питання як у стратегічному та тактичному аспектах, так і у бюджетних щорічних планах. У загальному вигляді його можна подати так, як наведено на рис. 12.2.



**Рис. 12.2. Процес управління прибутком банку**

Побудова системи управління прибутком вимагає формування систематизованого переліку об'єктів цього управління. Така систематизація об'єктів управління повинна, з одного боку, відображати функціональну спрямованість цього управління, а, з іншого боку, – різні його рівні (рис. 12.3).

Таким чином, хотілось би підкреслити, що ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі, що стоять перед ним, і задачі, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

Найважливішим фактором, що впливає на суму всіх видів прибутків банку, є розмір доходів банку, який отримується в процесі діяльності.

### Система об'єктів управління прибутком банку

- Управління формуванням прибутку банку
  - Управління доходами та витратами
  - Управління ризиками
  - Управління податками
- Управління розподілом та використанням прибутку банку
  - Управління своєчасно сплатою податків
  - Управління використанням прибутку, що капіталізується
  - Управління використанням прибутку, що капіталізується

### **Рис. 12.3. Система управління прибутком банку**

Доходи банку – це збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, що призводить до збільшення власного капіталу (за винятком збільшення капіталу за рахунок внесків акціонерів).

Доходи є базою для розвитку його діяльності, яка забезпечує рішення наступних задач:

По-перше, основна частина доходів банку є джерелом покриття витрат, пов'язаних із здійсненням банківської діяльності. Реалізація цього завдання забезпечує самоокупність операцій банку.

По-друге, частина доходів банку є джерелом формування його чистого прибутку. За рахунок прибутку банк формує фонди та резерви для подальшого його розвитку та зниження ризиків. За допомогою реалізації цього завдання банк розвивається в довгостроковому періоді та забезпечує самофінансування розвитку банку на розширеній основі в майбутньому періоді.

Першим етапом управління доходами є планування, що підпорядковане головній меті політики управління прибутком банку та забезпечується комплексом дій по проведенню розрахунків доходів у майбутньому періоді. Основними вихідними передумовами планування доходів банку є розроблена програма, яка визначає обсяги та склад наданих послуг на майбутній період; сума доходів, яка забезпечить умови ефективного розвитку банку в плановому періоді; розроблена цінова політика банку.

*Основні етапи планування доходів банку.*

*1. етап. Аналіз доходів банку в передплановому періоді.*

Він спрямований на пошук можливостей збільшення доходів, забезпечення планових їх розрахунків необхідними інформативними показниками. В процесі здійснення такого аналізу вивчаються:

- динаміка загальної суми доходів банку в передплановому періоді.
- рівномірність формування доходу банку.
- співставлення чистого та валового доходів банку в періоді, що аналізується.
- основні фактори, які впливають на зміну суми доходів банку в плановому періоді.

*2 етап. Оцінка та прогнозування кон'юнктури ринку банківських продуктів.*

Вивчення кон'юнктури ринку банківських продуктів в процесі управління доходами банку включає наступні етапи:

- поточне спостереження за ринковою активністю.
- оцінка поточної кон'юнктури ринку банківських послуг.
- прогнозування кон'юнктури ринку банківських послуг.

*3 етап. Розрахунок планової суми різних видів доходів.* Ці розрахунки здійснюються на основі використання розробленої програми надання послуг та здійснення банківських операцій в майбутньому періоді, враховуючи цінову політику банку.

Загальні підходи до визначення планових статей доходів наведено в табл. 12.1.

*4 етап. Розробка системи заходів по забезпеченню виконання плану доходів.* Система цих заходів розробляється в розрізі наступних напрямків:

- ефективна реалізація розробленої цінової політики;
- використання сприятливої кон'юнктури ринку;
- покращення рівня обслуговування клієнтів;
- інтенсифікація рекламної та інформаційної діяльності;

— розвиток мережі філій та відділень та інші заходи.

### 12.1. Технологія планування доходів банку

| Показники планування  | Технологія планування   |
|---|---|
| Планування процентних доходів                               | Планування здійснюється на основі прогнозованих обсягів і видів операцій, значень розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставкам.  |
| Планування трансфертних доходів                             | Планування здійснюється на основі прогнозованих значень ресурсів, переданих Казначейству для розміщення за ставками, встановленими Казначейством.   |
| Планування комісійних доходів та інших непроцентних доходів | Способи планування комісійних доходів:<br>1. на основі прогнозованих обсягів відповідних операцій з врахуванням їх збільшення або зменшення в порівнянні з попереднім періодом;<br>2. на основі планування величини тарифів на послуги, в тому числі за прогнозованими до впровадження новими видами послуг клієнтам.<br>Аналогічно плануються інші непроцентні доходи (доходи від операцій з цінними паперами та валютними цінностями й ін.) |

При управлінні доходами основна увага приділяється активним операціям, тому що основним джерелом доходів банку є доходи від активних операцій, тому їх ефективність в найбільшій мірі визначає кінцевий фінансовий результат.

На ефективність активних операцій впливають: прибутковість активної операції – прямо пропорційна рівню її ризиковості, тому вибір конкретних активних операцій залежить від загальної стратегії банку та його схильності до ризику.

Відповідно до цього виділяють наступні **підходи до управління доходами:**

— **консервативний підхід** – орієнтація банку на операції з обмеженим, але високо надійним і стабільним доходом;

— **агресивний** – пріоритетна орієнтація на максимізацію прибуткових операцій, не зважаючи на рівень ризику, пов'язаний з їх проведенням;

— **поміrkований** – диверсифікація операцій банку, тобто раціональне співвідношення між високоприбутковими та надійними операціями.

Залежно від обраної стратегії банку обирається стратегія управління активними операціями, які забезпечують доходи банку.

Наступним напрямком управління доходами є зниження питомої ваги непродуктивних активів.

*Основними заходами спрямованими на мінімізацію непродуктивних активів є:*

— використання наявних можливостей по зменшенню обов'язкових резервів;

— оперативне управління фінансовими ресурсами, тобто надлишок ліквідних коштів слід інвестувати в короткострокові активи;

— зниження питомої ваги операцій, що сприяють збільшенню питомої ваги непродуктивних активів в частині безнадійних кредитів або цінних паперів, що не приносять доходів шляхом ефективного ризик-менеджменту;

— розробка оптимальної процентної політики, яка передбачає визначення оптимального на розрахунковий момент часу діапазону між середніми процентами по залученим коштам та середніми процентами по розміщеним коштам.

Зростання банківських витрат, яке не узгоджується із збільшенням його доходів, може істотно погіршити фінансовий стан навіть крупного та авторитетного банку.

*Витрати* – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками).

*Головною метою управління витратами* є мінімізація непродуктивних витрат, тобто тих витрат, які не призводять до збільшення прибутку. Скорочуючи непродуктивні витрати, банк, як відомо, може оперативно сформувати резерв коштів, що можуть бути спрямовані на його розвиток.

*Основна задача управління витратами* – створення механізму, що забезпечує оптимізацію витрат банку, приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю. Цей механізм повинен стати основою для забезпечення

прибуткової роботи кожного банківського підрозділу в кожен конкретний період часу і при цьому зменшити залежність банку від ринкової ситуації.

*Основою управління витратами в банку є їх планування, метою якого є встановлення суми та складу витрат банку в плановому періоді за структурними підрозділами та в цілому за банком.*

*Планування витрат банку здійснюється за наступними етапами.*

*1. етап. Проведення аналізу витрат в передплановому періоді.* Основними завданнями проведення цього аналізу є виявлення основних тенденцій зміни суми та рівня витрат банку в передплановому періоді, встановлення розмірів відхилення фактичних показників від планових, з'ясування основних причин, що викликали ці відхилення.

*2 етап. Формування вихідної бази для планування.* Вона включає: план надання послуг та проведення операцій; плани витрат на будівництво в плановому періоді; нормативи оплати праці; результати аналізу в передплановому періоді та інші.

*3 етап. Прогнозування зміни основних факторів, які впливають на обсяги та структуру витрат в банку.* До таких факторів, що потребують врахування в процесі планування витрат, відносяться: зміни обсягів наданих послуг та проведених операцій; зміни цін на послуги; зміни в оплаті праці банківського персоналу; інші фактори, які впливають на обсяг та рівень витрат банку.

*4 етап. Обрахування планової собівартості на різні види банківських продуктів.* Розрахунки, пов'язані з розробкою планової собівартості, здійснюється в розрізі статей витрат. Перелік одиниць банківських продуктів, на які проводиться розрахунок собівартості, банк здійснює самостійно з урахуванням цілей та завдань тарифної політики.

*5 етап. Розрахунок планової суми витрат банку.* Управління та оптимізація витрат повинні будуватися на основі аналізу і порівняння двох визначальних критеріїв:

— мінімально необхідного рівня витрат на підтримку функціональної діяльності банку;

— максимально можливого рівня витрат, визначеного на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за даний період.

Отже, на практиці для вирішення задачі управління витратами необхідно, насамперед: розробити загальні принципи управління витратами та визначити мінімально необхідний і максимально можливий рівень витрат, а також механізми оптимізації використання ресурсів, виділених під витрати.

*Економічне обґрунтування та управління процентними витратами є цілком прозорим.* Контроль за ними необхідний тільки в підтвердженні узгоджених ставок, обсягів і термінів залучення. Проблеми виникають лише на етапі затвердження ставок, коли необхідно оцінити процентний ризик, величину процентної маржі для створення необхідного і достатнього прибутку.

*Визначення економічної ефективності непроцентних витрат є більш складним завданням, оскільки сам процес їх визначення та обліку не настільки прозорий, як для процентних витрат.* Тому постає необхідність розробки попереджувальних заходів щодо управління непроцентними витратами банку для досягнення цілей ефективності витрат банківського капіталу. Необхідна така організація управління витратами, за якою всі витрати банку були б економічно обґрунтованими, прозорими, оптимальними, приносили ефект з оптимальним строком окупності.

*Після етапу планування підводяться підсумки, що є основою прийняття банком рішень щодо оптимізації структури витрат у цілому.*

При позитивних результатах планування – прогноз формування прибутку перевищує достатній обсяг – відбувається аналіз і оптимізація використання залишку планованих витрат, що утворився, у розрізі видів статей непроцентних витрат, що підлягають оптимізації. За умови негативного фінансового результату діяльності банку за підсумками планування (або його недостатньої позитивної величини), як правило, аналізуються причини і джерела низької рентабельності. На основі проведеного аналізу надаються пропозиції по зниженню запланованих витрат аж до підготовки переліку реорганізаційних заходів, здатних забезпечити прибутковість банку.



Отже, перед банками постає задача не просто зниження рівня поточних і майбутніх витрат, але, що більш важливо, задача їх оптимізації адекватно цілям і задачам банків, адекватно вимогам ринку банківських послуг. Реалізація даної задачі можлива тільки на основі аналізу витрат і ефективного управління ними, що передбачають:

- визначення економічної доцільності витрат банку;
- розрахунок витрат за окремими структурними підрозділами і банком в цілому;
- розрахунок витрат за банківськими продуктами – калькулювання собівартості продуктів;
- підготовку інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі і прийнятті управлінських рішень;
- виявлення технічних способів і коштів контролю і виміру витрат;
- пошук резервів зниження витрат;
- вибір методів нормування витрат;
- оптимізацію витрат.

При цьому задачі формування витрат і управління ними повинні вирішуватися в комплексі. Тільки такий похід може реально сприяти підвищенню ефективності роботи банку.

### **12.3. Управління процесом розподілу прибутку банку**

Управління розподілом прибутку банку – це процес прийняття управлінських рішень з подальшого використання прибутку у відповідності до цілей і завдань банку.

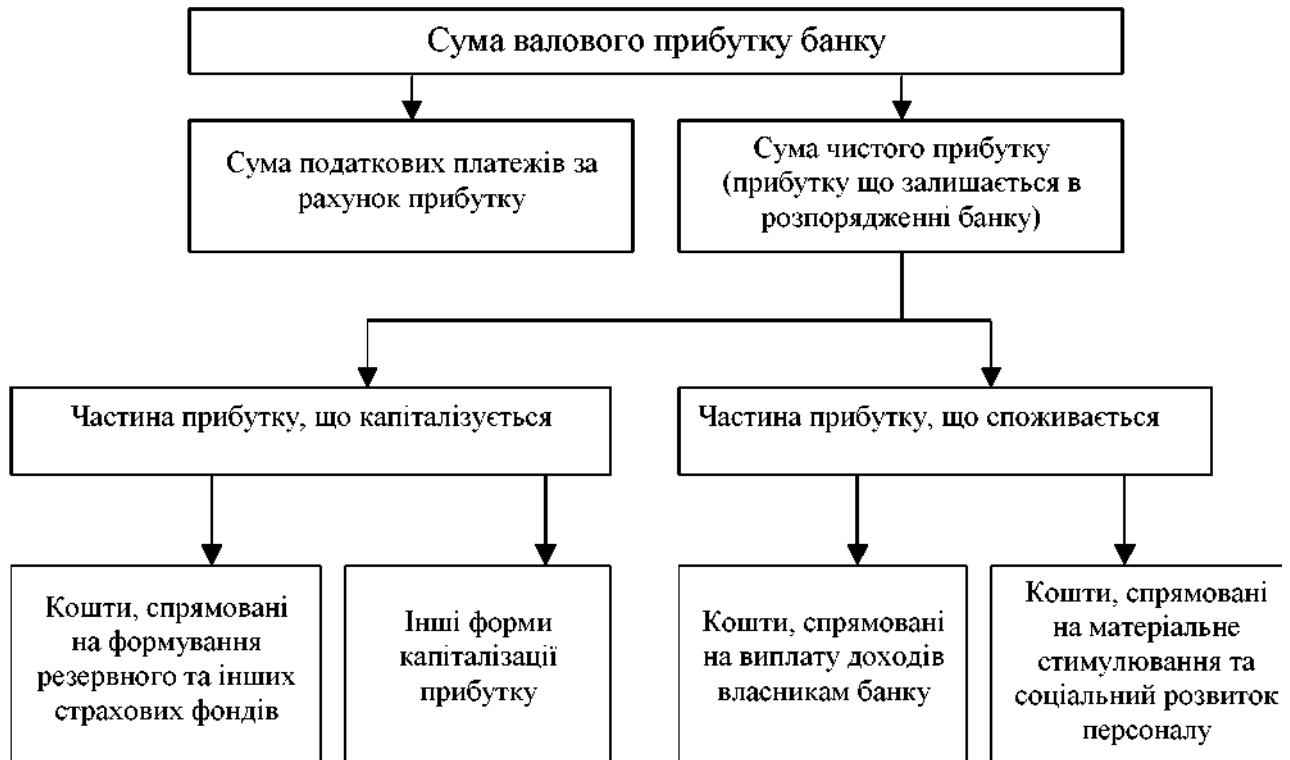
Розподіл прибутку здійснюється згідно до спеціальної розробленої політики банку, основу якої складає дивідендна політика.

*Політика розподілу прибутку повинна:*

- відбивати вимоги загальної стратегії розвитку банку;
- забезпечувати підвищення ринкової вартості;

- формувати необхідну кількість ресурсів для подальшого розвитку банку;
- забезпечувати матеріальні інтереси акціонерів і персоналу банку.

Під час формування політики розподілу прибутку банку забезпечується її використання за наступними основними напрямками (рис. 12.4).



**Рис. 12.4. Основні напрямки розподілу прибутку банку**

*Чистий прибуток банку розподіляється за напрямками:*

1. *Прибуток, що капіталізується* (нерозподілений прибуток, відноситься до капіталу банку):

- формування фондів;
- кошти, спрямовані на розвиток банку.

У процесі своєї діяльності та одержання прибутку банки створюють спеціальні фонди, які вводять у власний капітал банку розрахунковим шляхом. Найважливішим із фондів, які створюються банками, є резервний фонд. Цей фонд створюється для покриття непередбачених збитків у процесі діяльності банку за всіма статтями активів та позабалансових зобов'язань. Порядок формування резервного фонду викладений у Положенні про порядок

формування та використання банками резервного фонду, затвердженім Постановою Правління НБУ від 08.08.2001р. №334.

Відрахування до резервного фонду від чистого прибутку звітного року, що залишається у розпорядженні банку після сплати податків та інших обов'язкових платежів, здійснюються після затвердження загальними зборами учасників банку річного бухгалтерського звіту та прийняття рішень щодо розподілу прибутку.

Із заробленого за підсумками року прибутку банки формують фонд розвитку банку. Фонд розвитку банку звичайно використовується на цілі, пов'язані із забезпеченням діяльності банку, його подальшим розвитком і придбанням основних фондів.

Статутами банків може бути передбачене формування й інших фондів, необхідних для діяльності банку.

## *2. Прибуток, що споживається (розподілений прибуток):*

- виплата дивідендів;
- матеріальне стимулювання і соціальне забезпечення працівників банку.

Із заробленого за підсумками року прибутку банки формують фонд виплати дивідендів. Фонд виплати дивідендів використовується для накопичення коштів, необхідних для планованих розрахунків з акціонерами (засновниками) і весь період часу до затвердження таких виплат загальними зборами акціонерів (засновників) перебуває у розпорядженні банку.

**Мета політики розподілу прибутку** – оптимізація пропорцій між частинами прибутку, що споживається і частинами прибутку, що капіталізується. Виходячи з цієї основної мети в процесі формування політики розподілу прибутку банку вирішуються наступні основні задачі.

- забезпечення отримання власниками необхідної норми прибутку на інвестований капітал;
- забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку банку за рахунок прибутку, що капіталізується;

— забезпечення стимулювання трудової активності та додаткового соціального захисту персоналу;

— забезпечення формування в необхідних обсягах фондів та резервів банку.

Основні фактори, що впливають на розподіл прибутку банку поділяють на:

1. *Зовнішні*, які розглядається як такі, що обмежують можливість банку щодо вибору пропорцій розподілу прибутку. До найважливіших серед них відносять:

— інституційні обмеження (вимоги до капіталу, обмеження на виплату дивідендів для деяких банків, мінімальний фіксований розмір відрахувань в резервні фонди);

— податкова система;

— середня ринкова норма прибутку на інвестовані кошти;

— темп інфляції;

— стан кон'юнктури фінансових ринків, особливо фондового.

2. *Внутрішні*, які обмежують можливість банку щодо вибору пропорцій розподілу прибутку:

— менталітет вкладників;

— рівень рентабельності банку;

— необхідність інвестицій та їх обсяг;

— рівень ризикованості операцій;

— ступінь фінансового левериджу балансу;

— чисельність персоналу і його участь у прибутку банку;

— рівень концентрації управління;

— рівень поточної платоспроможності банку.

Механізм розподілу прибутку в залежності від вибраного типу дивідендної політики передбачає таку послідовність дій:

На першому етапі з суми чистого прибутку вираховуються обов'язкові відрахування в резервний та інші обов'язкові фонди спеціального призначення, які передбачені статутом банку. Очищена сума чистого прибутку представляє

собою так званий дивідендний коридор, в рамках якого реалізується відповідний тип дивідендної політики.

На другому етапі залишкова частина чистого прибутку розподіляється на прибуток, що капіталізується, та прибуток, що споживається. Якщо банк використовує залишковий метод дивідендної політики, то в процесі цього етапу розрахунків пріоритетною задачею є формування фонду розвитку і навпаки.

Сформований за рахунок прибутку фонд споживання розподіляється на фонд дивідендних виплат та фонд споживання персоналу банку, що передбачає додаткове стимулювання робітників та забезпечення їх соціальних потреб. Основою такого розподілу є вибраний тип дивідендної політики та зобов'язання банку за трудовими угодами.

Визначення рівня дивідендних виплат на одну просту акцію здійснюється за формулою:

$$P_{ДВ} = \frac{\Phi_{ДВ} - ВП}{K_{па}}, \quad (12.1)$$

де  $P_{ДВ}$  – рівень дивідендних виплат на одну акцію;  $\Phi_{ДВ}$  – фонд дивідендних виплат, сформований в залежності від обраного типу дивідендної політики;  $ВП$  – фонд виплат дивідендів власникам привілейованих акцій (за передбаченим їх рівнем);  $K_{па}$  – кількість простих акцій, емітованих банком.

Оцінка ефективності розробленої дивідендної політики ґрунтується на використанні наступних показників:

а) коефіцієнт дивідендних виплат, який розраховується за формулами:

$$K_{дв} = \frac{\Phi_{ДВ}}{ЧП}, \quad (12.2)$$

де  $K_{дв}$  – коефіцієнт дивідендних виплат;  $\Phi_{ДВ}$  – фонд дивідендних виплат, сформований в залежності від обраного типу дивідендної політики;  $ЧП$  – сума чистого прибутку банку;

б) коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією. Він розраховується за формулою:

$$K_{цд} = \frac{P_{ца}}{D_a}, \quad (12.3)$$

де  $K_{цд}$  – коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією;  $P_{ца}$  – ринкова ціна одної акції;  $D_a$  – сума дивідендів, що виплачуються на одну акцію.

При оцінці ефективності дивідендної політики можуть також бути використані показники динаміки ринкової вартості акцій.

## **Контрольні запитання**

1. Що представляє собою процес управління прибутком банку і яка його головна мета?
2. Назвіть основні функції системи управління прибутком банку.
3. Назвіть об'єкти управління в системі управління прибутком банку.
4. Які задачі вирішують доходи банку?
5. Назвіть основні етапи планування доходів банку.
6. Які виділяють підходи до управління доходами банку?
7. Назвіть головну мету управління доходами банку.
8. Назвіть основні етапи планування витрат банку.
9. Назвіть основні напрями розподілу прибутку банку.
10. Назвіть основні фактори, що впливають на розподіл прибутку банку.

## ГЛОСАРІЙ

*Базовий сценарій* – комбінація очікуваних змін у внутрішніх і зовнішніх факторах (уключаючи макроекономічні зміни), які застосовуються під час складання бізнес-плану та бюджету банку/учасників банківської групи.

*Внутрішньобанківські / внутрішньогрупові документи* – положення, інструкції, методики, правила, розпорядження, рішення, накази або розроблені документи в іншій формі, які, серед іншого, включають опис процедур/процесів, відповідальність працівників за виконання ними функціональних обов'язків, розподіл обов'язків, порядок взаємодії підрозділів та працівників банку/учасників банківської групи, інші питання щодо організації та функціонування процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу.

*Декларація схильності до ризиків (RAS)* – декларація схильності до ризиків (англ. *Risk Appetite Statement*), розроблена згідно до вимог «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженого постановою Правління НБУ України від 11.06.18 р. № 64.

*Достатність внутрішнього капіталу:*

– за економічною оцінкою - величина капіталу, визначена банком, достатня для покриття всіх суттєвих ризиків, притаманних банку;

– за нормативною оцінкою - величина капіталу, визначена банком з урахуванням усіх суттєвих ризиків, притаманних банку, достатня для дотримання встановлених НБУ вимог щодо достатності капіталу, включаючи підтримання визначеного банком управлінського запасу внутрішнього капіталу;

*Доступний внутрішній капітал за економічною оцінкою* – величина капіталу, визначена банком як доступна для покриття всіх суттєвих ризиків.

*Доступний внутрішній капітал за нормативною оцінкою* – величина капіталу, визначена банком як доступна для дотримання встановлених НБУ вимог щодо достатності капіталу, включаючи підтримання визначеного банком управлінського запасу внутрішнього капіталу.

*Комбінований буфер капіталу* – сукупний розмір буферів капіталу: буфера консервації, контрциклічного буфера, буфера системної важливості, буфера системного ризику;

*Методика розрахунку нормативів* – вимоги щодо розрахунку економічних нормативів/вимог щодо достатності регулятивного капіталу, встановлені для банків/банківських груп «Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні», затвердженою постановою Правління НБУ від 28.08.01 р. № 368, «Положенням про порядок регулювання діяльності банківських груп», затвердженим постановою Правління НБУ від 20.06.12 р. № 254 та іншими нормативно-правовими актами НБУ, що визначають методику розрахунку економічних нормативів/вимог щодо достатності регулятивного капіталу.

*Мінімальні значення нормативів достатності капіталу* – нормативні значення нормативів достатності основного капіталу (*H3*), достатності (адекватності) регулятивного капіталу (*H2*) / спеціальне значення нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (*H2*) для спеціалізованих банків довірчого управління.

*Необхідний внутрішній капітал за економічною перспективою (економічний капітал)* – величина капіталу, визначена банком як необхідна для покриття всіх суттєвих ризиків, притаманних банку;

*Необхідний внутрішній капітал за нормативною перспективою (нормативний капітал)* - величина капіталу, визначена банком як необхідна для дотримання встановлених НБУ вимог щодо достатності капіталу, уключаючи підтримання визначеного банком управлінського запасу внутрішнього капіталу.

*Несприятливий сценарій* – комбінація припущень щодо несприятливих змін у внутрішніх та зовнішніх факторах (уключаючи макроекономічні зміни), несприятливих для банку, але водночас імовірних подій, що можуть призвести до втрати капіталу.

*Оцінка SREP* – оцінка банку, проведена НБУ під час банківського нагляду в порядку та спосіб, визначені Національним банком.



*Підвищені значення нормативів достатності капіталу* – значення нормативів достатності капіталу/вимоги до достатності капіталу, встановлені банком Національним банком за результатами оцінки SREP.

*План відновлення діяльності* – план відновлення діяльності банку, розроблений згідно з Положенням про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 95.

*План підтримання достатності капіталу* – план підтримання достатності капіталу банку, розроблений за результатами оцінки достатності внутрішнього капіталу за нормативною перспективою.

*Поточний прибуток* – перевищення залишків за балансовими рахунками класу 6 «Доходи» над залишками за балансовими рахунками класу 7 «Витрати» Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 11 вересня 2017 року № 89.

*Прогнозні показники бізнес-плану* – прогнозні показники, визначені в бізнес-плані банку/учасників банківської групи, уключаючи показники фінансової звітності.

*Процес ІСААР* (англ. *Internal Capital Adequacy Assessment Process*) – організований банком/відповідальною особою банківської групи згідно з вимогами цього Положення процес оцінки достатності внутрішнього капіталу.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

### Основні

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-111 // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності. 2002. Вип. 7. С. 4-48.
2. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368 [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про кредитування: Постанова Правління НБУ від 28.09.95 р. № 246 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua>.
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою: Постанова Правління НБУ від 08.05.2002 р. №171 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/>.
6. Про порядок формування обов'язкових резервів для банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 27.06.2001 р. № 244 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
7. Про регулювання НБУ України ліквідності банків України шляхом рефінансування, депозитних та інших операцій: Постанова Правління НБУ від 24.12.2003 р. № 584 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://pravo.levonevsky.org/>.
8. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку / Київ, КНЕУ, 2012. 338 с.
9. Фінансовий менеджмент банку / І.В. Сало, О.А. Криклій. Суми, Університетська книга, 2007. 314 с.
10. Фінансовий менеджмент у банку / В.М. Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, Вид-во І.С. Іванченка, 2017. 180 с.

11. Фінансовий менеджмент у банку / Т.О. Журавльова, Ю.П. Макаренко, Л.Л. Турова, А.Ю. Сірко. Дніпро, Пороги, 2021. 360 с.
12. Фінансовий менеджмент у банку / І.Є. Андрющенко, Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 98с.
13. Фінансовий менеджмент у банку / І.О. Губарева, О.М. Штаєр; Харк. нац. екон. ун-т. Харків, ХНЕУ, 2012. 335 с.

#### **Додаткові**

14. Банківська справа / І.О. Лютий, А.С. Криклій, В.І. Міщенко та ін. Київ, Київський університет, 2009. 384 с.
15. Васильченко З.М., Васильченко І.П. Управління портфелем банківських активів // Банківська справа. 2007. № 6. С.3-8.
16. Васильченко З.М., Васильченко І.П. Моделювання обсягу активів у банківському менеджменті // Банківська справа. 2007. № 5. С.18-27.
17. Версаль Н.І., Кирій В.П. Особливості формування банками ресурсів із використанням боргових цінних паперів в умовах банківської кризи // Фінанси України. 2009. № 10. С. 71-85.
18. Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г., Коренева О.Г. Банківські операції. Київ: Знання, 2007. 796 с.
19. Міщенко В., Шульга С. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи // Вісник НБУ. 2009. № 8. С. 12 - 20.

Навчальне видання

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ

Навчальний посібник

СТАВЕРСЬКА Тетяна Олександрівна  
МАКОГОН Віталій Вікторович

Підписано до друку \_\_\_\_\_. Формат 60x84x16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів – 15,11. Обл.-вид. аркушів – 11,20.  
Наклад 300  
ДБТУ  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44