

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

ВІКТОР ЛЕВИЦЬКИЙ

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**ЛУЦЬК
2021**

УДК 378.565.8(05)

Л-37

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 4 від 14.12.2021 р.).

Рецензенти: *Сташук О.В.* – д.е.н., професор кафедри фінансів, Волинський національний університет імені Лесі Українки;

Загоруйко В.Л. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет.

Левицький В.В.

Л-37 Банківський менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2021.
102 с.

Конспект лекцій із дисципліни «Банківський менеджмент» призначений для удосконалення засвоєння теоретичних знань студентів щодо особливостей реалізації та підвищення оцінки ефективності управління банківськими установами на основі правильного використання менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи управління банком.

Рекомендовано для студентів освітнього ступеня магістр денної та заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійних програм Менеджмент та Менеджмент організацій.

УДК 378.565.8(05)

© Левицький В.В., 2021

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	21
ТЕМА 3. ТАКТИЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	34
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	39
ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ.....	39
ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ.....	60
ТЕМА 6. БАНКІВСЬКИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ.....	88
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ.....	93
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	102

ВСТУП

Нині банківська справа є однією із динамічніших сфер економіки. Відійшли в минуле часи, коли банківський бізнес був порівняно простим та безпечним. Технологічна революція, стрімка інфляція, посилення конкурентної боротьби та процеси регулювання банківської діяльності зумовили формування значно агресивніших стратегій у банківському менеджменті, які супроводжуються підвищеним ризиком, тому пошук і дослідження адекватних методів управління ризиками перетворюється на складну проблему, яку необхідно вирішувати керівництву будь-якого банку. Перед менеджментом постає завдання мінімізувати ризики, забезпечуючи достатні прибутки для збереження коштів вкладників та підтримки життєдіяльності банку.

Дисципліна «Банківський менеджмент» є вибірковою для підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійних програм Менеджмент та Менеджмент організацій.

Метою навчальної дисципліни «Банківський менеджмент» є формування у студентів сучасної системи знань щодо теоретичних засад у сфері організації банківського менеджменту в банківських установах України, дослідження основних аспектів ефективної роботи банківської установи, формування комплексної банківської стратегії, створення ефективної системи формування та використання банківських ресурсів.

Основні завдання навчальної дисципліни «Банківський менеджмент» є: вивчення основних теоретично-прикладних положень організації менеджменту банку; з'ясування сутності та основних положень управління банківською установою; визначення основних напрямів забезпечення ефективності банківського менеджменту; формування знань, умінь та творчого підходу при розробці політики управління банком.

Ефективне виконання завдань щодо комплексного управління ресурсами банку забезпечується на основі оволодіння такими компетентностями:

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог;
- здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність до самостійної роботи та самостійного приймання рішення, здатність нести відповідальність за їх реалізацію;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1.

СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Поняття менеджменту
- 1.2. Основи менеджменту в банку
- 1.3. Завдання банківського менеджменту
- 1.4. Напрями банківського менеджменту
- 1.5. Процес планування в банку

1.1. Поняття менеджменту

Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в будь-якій господарській сфері комерційного підприємства, що діє в ринкових умовах, визначених намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Менеджмент – це система керування, що містить сукупність принципів, методів, засобів і форм, розроблених і застосовуваних із метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку при керуванні в умовах ринкової економіки.

У загальному розумінні менеджмент – це наука про найбільш раціональні системи організації та управління певними видами діяльності. Зазначимо, що єдиної думки щодо визначення терміна «менеджмент» в економічній літературі не існує. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими та організаційними сферами діяльності, так і управлінський персонал, що здійснює управління, тобто керівний склад організації.

Термін «менеджмент» за своєю суттю є синонімом терміна «управління», проте не повною мірою. Термін «управління» набагато ширший, оскільки використовується стосовно різних видів людської діяльності. Термін «менеджмент» – це управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, фірми або банку, що діють у ринкових умовах. Термін «менеджмент» (management) американського походження і українською мовою не перекладається дослівно. Британська енциклопедія дає такі визначення даного поняття:

- спосіб (манера) поводження з людьми;
- мистецтво управління;
- адміністративні звички, специфічні здібності;
- адміністративна одиниця, орган управління.

Поняття менеджменту має професійно орієнтовану інтерпретацію. З точки зору:

- економіста менеджмент – фактори виробництва, що враховують характеристики роботи й капіталу;
- адміністратора – система влади й організації, що регулює взаємодію

ступенів ієрархії посібника та виконавців;

- соціолога – елементи структури суспільства та соціальних статусів.
- техніка і математика – методи теорії керування, тобто процес виготовлення й здійснення керуючих впливів узагалі.

Менеджмент як науку характеризують такі загальні принципи для усіх видів діяльності :

1. Спрямованість на суб'єкт керування для досягнення конкретних цілей;
2. Єдність цілей, результатів і засобів їх досягнення;
3. Комплексність процесу керування, що передбачає планування, аналіз, регулювання й контроль;
4. Єдність перспективного й поточного планування, що забезпечує його безперервність;
5. Контроль за прийнятими управлінськими рішеннями;
6. Матеріальне й моральне стимулювання творчої активності колективу;
7. Індивідуальний підхід до кожного члена колективу, що дає можливість максимально використовувати його потенціал;
8. Зацікавленість кожного працівника у підвищенні своєї кваліфікації, постійному навчанні й оволодінні новими знаннями і сферами діяльності;
9. Орієнтація на здоровий психологічний клімат у колективі;
10. Гнучкість організаційної структури керування, що дає можливість вирішувати функціональні й управлінські завдання.

1.2. Основи менеджменту в банку

Банківський менеджмент – це управління банком в умовах ринку, що означає:

- орієнтацію банку на попит і потреби ринку, на запити клієнтів та організацію таких банківських продуктів й послуг, що користаються попитом і можуть дати банку запланований прибуток;
- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;
- коректування цілей, задач і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази;
- раціональний добір персоналу і його ефективне використання.

Одним із найважливіших напрямків досліджень у фінансовій сфері є банківський менеджмент, що визначає ефективність діяльності банку взагалі.

Банківський менеджмент має свою специфіку, що визначається такими рисами:

1. Особливість цілей;
2. Деякі кількісні показники (клієнтура, обсяг депозитів, кредитних вкладень, інвестицій, обсяг операцій і послуг);
3. Набір якісних факторів (показники доходів і витрат; швидкість обороту коштів; трудомісткість операцій; ступінь задоволення запитів клієнтів з обсягу, структури, якості послуг; забезпечення конфіденційності переговорів, інформаційна безпека);
4. Соціальні характеристики персоналу (у тому числі професійна підготовка,

відношення до роботи, рішення соціальних проблем);

5. Регулювання діяльності з боку держави. Так, Національний банк установлює для комерційних банків економічні нормативи капіталу, ліквідності та ризиків;

6. Різноманітність сфери управління.

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

Під банківською діяльністю у визначенні банківського менеджменту розуміється діяльність банку з метою одержання прибутку. Змістом банківської діяльності є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами й організація технологічного циклу в цілому (наприклад: розроблення і вдосконалення банківських технологій, забезпечення необхідного рівня банківських продуктів і послуг, виконання усіх видів банківських операцій, матеріально-технічне оснащення для здійснення банківської діяльності, забезпечення персоналом, підтримання ліквідності та прибутковості банку).

Банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату при мінімальних затратах.

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

Розрізняють загальні та специфічні цілі. Загальні (стратегічні) цілі відображають концепцію розвитку банку в цілому, специфічні – розробляються в рамках загальних цілей з основних видів банківської діяльності.

Раціональне використання матеріальних й трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат й максимумі ефективності, яке здійснюється у процесі управління, за умови, що група співробітників спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на підставі відповідної мотивації їх праці.

Банківський менеджмент має свій власний економічний механізм. Механізм банківського менеджменту складається з трьох складових: внутрішньобанківське управління; управління операціями; управління персоналом.

Використання механізму банківського менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі банківської діяльності. Механізм менеджменту об'єктивно обумовлений здійсненням банківської діяльності в ринкових умовах, коли результати управлінської і господарської діяльності одержують оцінку на ринку.

Головна мета банківського менеджменту – забезпечення прибутковості в діяльності банку на основі раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банком й розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективного використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування банку, виходячи з того, що прибуток – це не причина існування банку, а результат його діяльності, який у підсумку визначає ринок. Прибуток створює гарантії для подальшого функціонування банку, оскільки лише прибуток і його накопичення у вигляді різноманітних фондів дає змогу обмежувати та переборювати ризики, що пов'язані з функціонуванням банку.

Метою банківського менеджменту є постійне управління ризиками. Для цього необхідна наявність певних резервних коштів та надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності для швидкого реагування й адаптації до умов, що змінюються.

Одним із найважливіших компонентів банківського менеджменту є управління підприємницьким середовищем банку. Банк діє в дуже мінливих умовах, спричинених розмаїттям відносин, що складаються між ним та різними економічними суб'єктами. Сукупність даних відносин утворює поняття підприємницького середовища банку, яке багато в чому визначає характер діяльності банку і мусить в обов'язковому порядку бути вивчене у процесі проведення маркетингової роботи банку. Розгляд підприємницького середовища банку проводиться у двох напрямках: аналіз мікросередовища й аналіз макросередовища.

Мікросередовище банку складається із взаємовідносин усередині самої організації, а також з постачальниками, посередниками, конкурентами, клієнтами й контактними аудиторіями.

Внутрішньобанківські відносини залежать не тільки від внутрішньої культури, а й від його формальної та неформальної організаційної структури. Ще одним елементом мікросередовища банку є відносини, що складаються з клієнтами. Дані відносини, їх розвиток та взаємовигода багато в чому визначають успіх діяльності банку. Як відомо, клієнти поділяються на корпоративних та фізичних осіб. Відносини з кожною із цих груп будуються на специфічних принципах, які обумовлені орієнтацією банку на обслуговування того чи іншого виду клієнтів.

Відносини з контактними аудиторіями також справляють певний вплив на дії банку. Прийнято вирізняти п'ять основних груп контактних аудиторій, до яких належать: фінансові організації; засоби масової інформації; державні установи; громадськість; власні працівники банку.

Поняття макросередовища банку складається із відносин установи з такими чинниками: демографічними, економічними, природними, науково-технічними, політичними та культурними.

У загальному вигляді предметом діяльності банків є обслуговування фінансових операцій суб'єктів економічних відносин. Для детального розгляду предмета діяльності банку необхідно якомога повніше перелічити ці операції та визначити при цьому роль банку.

Комерційний банк, на відміну від більшості компаній інших типів, виявляє не одну, а безліч суспільно-економічних сутностей:

- банк є інструментом здійснення фінансових операцій суб'єктів економічних відносин;
- банк сам є суб'єктом економічних відносин;
- банк є накопичувачем коштів;
- направляючи кошти в кредитування або поповнюючи портфель цінних паперів, вибираючи позичальників, банк є розподільником коштів;
- банк є інформаційним центром.

Цілі комерційного банку поділяються на стратегічні й тактичні, довгострокові й короткострокові, загальні й локальні.

Основні принципи організаційного процесу в банку такі:

- функціональна побудова;
- відповідність меті банку;
- ієрархія владних повноважень та рівнів організації;
- спільні й координовані дії;
- раціоналізація управління;
- цілісність та відповідність умовам зовнішнього середовища;
- забезпечення контролю;
- регламентація діяльності персоналу;
- забезпечення оперативною і достатньою інформацією.

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

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

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

1. Функціональні організаційні структури.
2. Дивізіональні організаційні структури.
3. Організаційні структури банків, які діють на міжнародних ринках.

Розглянемо кожен із цих варіантів розвитку бюрократичних структур.

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

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

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

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

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

Зупинимось на кожному з видів докладніше.

Структури, орієнтовані на надання різних видів банківської продукції. Структури такого типу досить часто зустрічаються в банках, які надають своїм клієнтам великі обсяги окремих видів послуг. Причому дані обсяги настільки збільшуються, що з метою ефективного управління стає доцільним здійснювати керівництво окремо наданням кожного продукту.

Даний принцип покладений в основу організаційних структур, побудованих за продуктовою ознакою, оскільки структури дають можливість зосередити функції управління наданням окремих послуг в руках фахівців із конкретних продуктів. Це створює таким банкам додаткові переваги при доведенні якості послуг до міжнародних стандартів, а також у розвитку нових видів банківських продуктів.

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

Структури, орієнтовані на різні групи споживачів. Даний спосіб побудови банку передбачає орієнтацію на потреби цільових споживачів послуг.

Організуючись таким чином, банк зосереджує свою основну увагу на певних групах клієнтів. Донедавна американські банки, що будувалися відповідно до такого принципу, обслуговували в основному корпоративних клієнтів. Проте поступово таке становище змінювалося, і на внутрішніх ринках акцент зміщувався у бік роздрібною клієнтури.

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

Регіональні організаційні структури. Коли діяльність банку охоплює велику географічну територію, то в основу його організації може бути покладений принцип регіональної організаційної структури, що передбачає побудову діяльності через мережу відділень, які пропонують послуги в різних регіонах.

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

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

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

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

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

У світовій практиці банк може бути представлений чотирма організаційними формами:

- відділеннями;

- представництвами;
- філіями;
- консорціальною участю.

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

Кожна з цих груп організаційних структур покликана вирішувати властиві їй завдання й застосовується у певних умовах. Існуючі структури найчастіше поєднують у собі властивості як бюрократичних, так і адаптивних структур. Відомі три основних види адаптивних структур. Кожний із цих видів має свої відмінні риси і заслуговує на окремий розгляд.

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

2. Матричні структури. Матричні структури дають можливість об'єднати переваги функціональної та дивізійної структур, надаючи необхідної гнучкості організаційним структурам. Матричні структури створюються також для реалізації великомасштабних проектів. На існуючу в банку структуру особливим чином «накладається» тимчасова матрична структура, а одержана внаслідок цього «багатоповерхова» організація може досить ефективно вирішувати питання поточної діяльності банку та здійснення запланованого проекту. На відміну від проектних структур матрична організація перебуває під впливом керівників структурних підрозділів банку, що створює умови для постійного й ефективного контролю.

3. Конгломерати. Конгломерат являє собою об'єднання декількох структур, що дає змогу банкові швидко реагувати на найменші зміни в ринкових умовах. Поява конгломератів у банківській сфері пов'язана з поширенням практики поглинання й придбання як форми зростання банківських організацій. Конгломерат передбачає здійснення керівництва з єдиного центру, проте банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо щодо прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності. Банки, організовані за типом конгломератів, можуть своєчасно реагувати на невдалі або, навпаки, успішні дії своїх окремих підрозділів у певних

ринкових сегментах. Дана реакція виявляється у звичайній купівлі-продажу дрібних банків, які є частиною конгломерату. При цьому діяльність банківської організації в цілому не порушується, оскільки між підрозділами конгломерату не існує тісної взаємодії.

1.3. Завдання банківського менеджменту

Згідно з класичною теорією управління відокремлюють чотири основні функції менеджменту: аналіз інформаційних потоків, планування, регулювання, контроль.

Аналіз охоплює всю сукупність чинників, які визначають умови функціонування банку в поточному періоді та в майбутньому. Доцільно досліджувати вплив чинників, згрупувавши їх за середовищем виникнення на зовнішні щодо банку та внутрішньобанківські. Результатом аналітичної роботи має стати якісна інформація, на підставі якої здійснювалися б інші функції менеджменту.

Планування діяльності розглядається як центральна ланка всього процесу управління банком та головна функція менеджменту, але фактично планування ще не посіло належного місця в управлінні переважною більшістю банків.

Під регулюванням розуміють процес оперативного управління, тобто прийняття поточних управлінських рішень.

Функція контролю полягає в перевірці виконання прийнятих управлінських рішень й забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління банком. Необхідною умовою ефективності контролюючої функції є доцільне та виправдане поєднання різних видів контролю.

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

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

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

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

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

Завдання банківського менеджменту:

- забезпечення прибуткової діяльності;

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

1.4. Напрями банківського менеджменту

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

Фінансовий менеджмент банку передбачає управління: активами і зобов'язаннями; капіталом; банківськими ризиками; прибутковістю; ліквідністю та резервами, процесом планування.

Організаційний менеджмент банку включає такі процеси: організацію систем контролю; організацію систем безпеки банку; управління кадровим потенціалом; управління інформаційними технологіями.

Організація систем контролю має на меті забезпечення стійкої та надійної роботи банку, що відповідає б нормам чинного законодавства. Менеджмент повинен забезпечити впровадження таких систем контролю, як внутрішній аудит, внутрішньобанківський контроль, системи аналізу якості активів та контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку, які показували б, якою мірою працівники виконують свої обов'язки та наскільки їх дії відповідають законодавству.

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

Для одержання об'єктивних орієнтирів необхідно з'ясувати п'ять ключових питань, що характеризують життєдіяльність будь-якої економічної системи в банківській сфері:

- обсяг фінансових послуг;
- структурування ресурсів;
- повне забезпечення балансу можливостей банку й потреб клієнтів;
- відносини розподілу результатів діяльності між різними клієнтами;
- здатність банку згідно з обраними параметрами діяльності адаптуватися до змін макро- і мікросередовища.

Визначення завдань та цілей банку створює передумови для розроблення стратегічних планів. Необхідність планування здебільшого обумовлена невідповідністю попиту, термінів й обсягів банківських ресурсів, що забезпечують їх ефективне використання. Планування кожного виду послуг протягом тривалого періоду практично неможливе й у цьому разі потрібно застосовувати агрегативне планування. Для цього класифікують однотипні плани щодо виду й обсягів ресурсів, послуг й окремих споживачів. Спосіб агрегування визначається використовуваною системою планування, а також технологічними й управлінськими характеристиками функціонування банку. Після узагальнення агрегативного плану формують обмеження завдання планування для окремих видів банківських операцій. Синтез банківської політики і стратегічного планування є базою для всіх інших складових частин банківського менеджменту.

Специфіка функціонування банку як одного з найважливіших елементів більшої за обсягом кредитно-фінансової системи визначає необхідність комплексного підходу до вибору основних напрямків банківського менеджменту.

Основну увагу концентрують на таких компонентах банківського менеджменту:

- банківська політика та стратегічне планування;
- управління активами;
- управління пасивами;
- управління ліквідністю;
- ризик-менеджмент;
- управління валютними ресурсами;
- інформаційний банківський менеджмент.

Виділяти ж інші елементи менеджменту (наприклад, керування власними коштами, якістю) недоцільно, оскільки вони чи вже неявно враховані у наведеному переліку, чи є безумовними, тобто кожен банк, з огляду на свої можливості, максимізує зусилля в цих напрямках. Розглянемо особливості наведених вище напрямків банківського менеджменту.

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

1. Метод, що ґрунтується на кредитному потенціалі. На його основі всі ресурси поєднують у загальний фонд, що розподіляється між визначеними, найкращими за рядом критеріїв на даний момент часу, видами активів. Кредитний потенціал комерційного банку визначається величиною залучених власних коштів, за винятком обов'язкових резервів. Отже, у випадку використання даного підходу для конкретної активної операції немає значення, з якого джерела надійшли кошти, поки їх розміщення сприяє досягненню поставлених цілей. При цьому не враховуються розбіжності вимог ліквідності щодо складених джерел засобу.

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

Головні недоліки обох підходів:

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

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

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

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

У процесі менеджменту вирішують такі завдання:

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

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

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

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

Потреби банку в ліквідному засобі доцільно аналізувати щодо попиту та пропозиції. Для досягнення очікуваного прибутку банку доцільно шукати розумний компроміс із ліквідністю. Дилема між рівнем ліквідності й прибутковістю тісно пов'язана з ризиком зміни відсоткових ставок і ризиком неприступності необхідних обсягів ліквідних засобів. При зростанні відсоткових ставок вартість фінансових

активів, призначених для продажу, знижується, а одержання ліквідних засобів за допомогою позичок буде обходитися дорожче. Крім того, у цьому разі деякі вкладники можуть вилучати свої засоби у пошуках вищих прибутків в інших місцях, припиняти надання заявок на нові кредити, прискорювати використання кредитних ліній за старими ставками.

Фактори, що найбільше впливають на ліквідність банків, можна виділити в чотири основні групи:

- 1) випадкові і надзвичайні, які виникають через особливості діяльності клієнтів банку;
- 2) сезонні, які стосуються виробництв, переробка сільськогосподарської продукції;
- 3) циклічні, що відтворюють зміну ділової активності;
- 4) довгострокові, обумовлені зрушеннями у споживанні, інвестиційному процесі, науково-технічним прогресом.

Резерви забезпечення ліквідності можна поділити на кілька рівнів. До першого рівня належать обов'язкові резерви, засоби на кореспондентських рахунках в інших банках, готівка й чеки, інші платежі, що знаходяться в процесі інкасації. До другого – прибуткові активи, що з мінімальною затримкою й незначним ризиком можуть бути перетворені в наявні засоби, а також позички в інших фінансових інститутах.

Зовнішні нормативи (наприклад, вимоги НБУ), будучи обов'язковими для виконання й однаковими для всіх комерційних банків, не завжди відповідають оптимальній позиції банку щодо виконання його зобов'язань. Кожен банк, з огляду на специфіку своєї роботи й характеристики функціонування клієнтури, повинний самостійно визначати власні раціональні показники ліквідності.

Банківський ризик – вартісне вираження випадкової події сукупності, що може призвести до витрат у банківській діяльності банку.

У загальному виді ризики характеризують:

- за часом: ретроспективні, поточні й перспективні;
- за ступенем збитків: низькі, помірні, повні;
- за впливом макросередовища: ризик країни, валютний;
- за впливом мікросередовища: зв'язані зі специфікою клієнтів, портфельні.

Узагальнена класифікація головних видів банківських ризиків складається з двох основних груп:

- 1) внутрішні, імовірність виникнення яких залежить безпосередньо від фінансово-господарської діяльності банку;
- 2) зовнішні, зв'язані з впливом зовнішніх щодо банківської діяльності факторів.

Внутрішні ризики:

- валютний (курсовий) ризик – пов'язаний із флуктуаціями (коливанням) курсів іноземних валют і, як наслідок, зі зміною ринкової вартості активів і пасивів банку;
- ризик неплатоспроможності;
- кредитний ризик – обумовлений ймовірністю того, що вартість частини

активів банку, особливо кредитів, зменшиться навіть зведеться до нуля;

- ризик незбалансованої ліквідності – визначається недостатністю наявних засобів для забезпечення повернення депозитів, надання кредитів, здійснення обов'язкових платежів та інше.

- ризик зловживань – пов'язаний з порушенням законів;

- відсотковий ризик – є наслідком впливу зміни відсоткових ставок на маржу банківського прибутку.

Зовнішні ризики:

- інфляційний ризик – обумовлений імовірністю того, що підвищення цін на товари й послуги (інфляційні процеси) знизить чи зведе до нуля купівельну спроможність прибутку;

- ринковий ризик – пов'язаний з тим, що банківські активи, портфелі цінних паперів знаходяться в обороті на ринку в умовах нестійкості відсоткових ставок;

- політичний ризик – визначається змінами законодавчих чи регулюючих активів усередині країни чи за її межами, що негативно впливають на прибуток;

- ризик недоодержання прибутку – зменшення чистого прибутку під впливом змін мікро- і макросередовища.

Управління ризиками – різнобічне завдання, яке необхідно вирішувати в умовах невизначеності, недостатності й невірогідності вихідних даних. Для розроблення конструктивних заходів і проведення стратегічного аналізу певний інтерес становить класифікація банківських ризиків, що враховує такі показники:

- сферу впливу чи виникнення банківського ризику;

- склад клієнтури;

- методи розрахунку ризиків;

- ступінь банківського ризику;

- розподіл ризику в часі;

- характер обліку ризиків;

- можливість управління банківськими ризиками;

- засоби управління ризиками.

Для ризику-менеджменту, як і будь-якого жодного іншого напрямку управління в банківській сфері, важливі ефективні методи якісного й кількісного економічного прогнозування.

Розвиток зовнішньоекономічних відносин переважно базується на банківських операціях щодо обміну іноземної валюти, за допомогою яких суб'єкти можуть підтримувати між собою тісну фінансову взаємодію.

Валютним операціям притаманні усі властивості активно-пасивних операцій, проте вони мають свої особливості:

- абсолютну ліквідність більшості з них;

- розвиненість теорії й практики страхування ризиків;

- можливість здійснення їх за межами банківської системи своєї країни.

Одним з основних напрямків досліджень у даній сфері є теоретико-прикладні аспекти сутності формування валютних курсів, механізмів валютного контролю, факторів, що впливають на відхилення курсів національних валют.

Ефективність банківського менеджменту тісно пов'язана з вмінням управляти

інформаційними потоками. Інформація є своєрідним не фінансовим ресурсом банку. Вона має визначену вартість та може продаватися й купуватися, а головне – використовується як основа для прийняття будь-якого управлінського рішення.

Його завданням є також автоматизація практично усіх видів діяльності в банківській сфері.

Основними вимогами до управління інформаційними ресурсами є:

- забезпечення повноти й вірогідності обліку всіх значущих сторін діяльності банку;
- мінімізація засміченості інформаційного простору;
- досягнення професійне організованого безупинного зв'язку між динамічним комплексним первинним одержанням інформації та прийняттям рішень на усіх рівнях ієрархії управління;
- створення структур управління, що забезпечують мінімальний перетин й об'єднання (крім раціонального резервування) функцій і органів у прийнятті рішень;
- забезпечення захищеності інформаційних потоків.

1.5. Процес планування в банку

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

Аналіз основних аспектів управління з позицій сьогодення та майбутнього включає:

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

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

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

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

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

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

Для розробки ефективного плану необхідно враховувати не лише внутрішні особливості банківської установи, а й зовнішні чинники. Зовнішнє середовище, в

якому змушений працювати банк, неоднорідне і тому його потрібно оцінювати з погляду можливості впливу з боку банку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Процес планування незалежно від виду (стратегічне, тактичне, фінансове) складається з наступних етапів:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Сутність, функції та етапи стратегічного банківського менеджменту

2.2. Процес стратегічного менеджменту

2.3. Особливості стратегічного менеджменту банку

2.1. Сутність, функції та етапи стратегічного менеджменту

Стратегічне планування – це процес розроблення загальної концепції, яка служить основою для прийняття ключових рішень щодо допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності, бажаного рівня прибутковості.

В умовах стабільного середовища стратегічний план не потребує постійного оновлення та коригування. У такому разі формулювання стратегії не справляє значного впливу на діяльність банку. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного удосконалення пропонованих фінансових інструментів, заострення

конкуренції стратегічний план стає життєво необхідним елементом забезпечення успішної діяльності банку.

Розглянемо основні положення стратегічного банківського планування.

1. Концепція розвитку банку. Найважливішою умовою забезпечення ефективного процесу стратегічного планування є розроблення концепції розвитку банку, від правильного вибору якої залежить його ринкова стабільність у довгостроковому плані.

Процес стратегічного планування визначається наявністю таких умов:

1) можливість коректування перегляду планів, обумовлених такими причинами:

- погіршення фінансового стану;
- втрата конкурентоспроможності;
- слабка адаптація до маневрів конкурентів;
- втрата частини ринку;

2) наявність глобальної системи стратегічного контролю, що відстежує:

- зміну частини ринку, що обслуговується;
- ступінь охоплення ринку;
- порівняльну конкурентоспроможність;
- відносні показники якості послуг;
- їх вартість;
- організацію обслуговування клієнтів;
- ефективність комунікаційних систем;
- відносини з клієнтами, конкурентами, посередниками й контактними аудиторіями.

3) готовність помічника банку до необхідних реорганізацій, залучення у разі потреби фахівців, розвитку інформаційної бази банку, розроблення заходів для оптимізації оплати роботи, поліпшення умов роботи, удосконалення внутрішнього контролю.

2. Аналіз зовнішніх факторів у стратегії банку. Існує багато підходів і поглядів на елементи стратегії банку, що відображаються у стратегічному плані. Компонентами стратегії банку є:

- діагноз початкового положення банку – зовнішній аналіз, внутрішній аналіз та аналіз конкурентного середовища;
- аналіз факторів, що впливають на стратегію банку;
- формулювання стратегічних цілей банку та напрямів їх досягнення.

Виготовлення концепції розвитку банку й установлення цілей визначають необхідність оцінки зовнішнього середовища функціонування банку, що передбачає аналіз ряду зовнішніх щодо банку факторів. Сукупність зовнішніх факторів можна класифікувати за такими групами :

- політичні (фіскальна й грошово-кредитна політика, законодавча база, нормативні акти);
- економічні (темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, стабільність національної валюти);
- ринкові (демографічні умови, життєві цикли товарів і послуг, розподіл

доходів населення, рівень конкуренції);

- культурні (морально-етичні норми, тенденції культурного життя, освітній рівень);

- технічні;

- міжнародні (експансія транснаціональних фінансових корпорацій, зміна валютного курсу, обмеження в торгівлі й переміщення капіталів, інвестиційна привабливість).

Зовнішній аналіз містить оцінку поточного стану зовнішнього середовища, у якому функціонує банк і його конкуренти. Аналіз повинний бути зосереджений у таких сферах:

- нормативному середовищі;
- економіці;
- конкуренції;
- технології й автоматизації;
- соціально-політичних питаннях;
- ділянці ринку й потенціалі прибутку.

3. Нормативне середовище. Аналіз нормативного середовища містить оцінку як діючих законів, так і тих, що розглядаються, та державних нормативів, що впливають на діяльність банку. Розглянемо основні нормативи стратегічного планування :

- вимога до статуту нового банку;
- здійснення операцій із твердою валютою і дотримання міжнародних вимог до ризикованого капіталу;
- вимоги до резервів й ліквідності, що підсилюються в міру того, як центральні банки більш жорстко контролюють банківські операції;
- обмеження на відділення (якщо такі є), на відкриття чи закриття, передислокацію відділень, на можливість використання пересувних відділень;
- пільги на покриття можливих утрат за позичками і орендою;
- вимоги/обмеження на кредитування;
- нормативи на кредитні відсоткові ставки за внесками;
- обмеження на холдингові та компанії філії;
- аудит комерційних банків та необхідність виконання міжнародних стандартів бухгалтерського обліку й аудиту;
- страховий захист внесків клієнтів;
- нормативи з обміну іноземної валюти та вимоги до ліцензування;
- нормативи системи виплат;
- нагляд за банком, здійснюваний центральним банком як усередині, так і за його межами.

4. Економіка. Необхідно розглянути поточний стан економіки, економічні тенденції, орієнтовані розрахунки й економічні прогнози, включаючи такі фактори:

- тенденцію до інфляції;
- зростання чи спад економіки у цілому;
- курс обміну національної валюти та його коливання;

- стан грошової маси;
- ціни і рівень заробітної плати;
- зарплата та інфляція, що зростає швидше;
- рівень зайнятості й страхування у зв'язку з безробіттям;
- ефективність різних секторів економіки;
- кредити уряду й розмір бюджетного дефіциту;
- стан імпорту/експорту;
- прогноз щодо банківського відсотка;
- оподаткування, його ставки в майбутньому й заходу щодо збирання

податків;

- попит на кредит;
- рівень банкрутства у країні.

5. Конкуренція. Для порівняння варто ідентифікувати конкуренцію банку деякими факторами, які потрібно розглядати в аналізі поточного банківського середовища:

- розміри й кількість банків й небанківських заснувань, що складають конкуренцію;

- відносні ціни продуктів та послуг банку;
- представлення клієнта про якість послуг;
- фінансові умови й рентабельність;
- наскільки успішно задовольняє банк фінансові бажання й потреби клієнтів;
- параметри клієнтів банку порівняно з конкурентами;
- реклама та інші маркетингові підходи, застосовувані конкурентами;
- надання послуг, у тому числі кількість й тип відділень, використовуваних

клієнтами, зручне розміщення, часи роботи і можливість проведення електронних банківських операцій;

- причини успіхів і провалів конкурентів;
- стратегія конкурентів, слабкі й сильні сторони і як вони стосуються даного

банку;

- престиж усіх банків на даному ринку;
- управління персоналом в умовах конкуренції: найм та утримання службовців, заробітна плата і системи зарплат, навчання й процедура удосконалення управління.

6. Технологія й автоматизація. Техніка впливає на кожен аспект роботи банку, включаючи його операції, надання послуг, інформаційні системи й комунікації.

Технологія. Нижче перелічені деякі цілі й переваги застосування банківських технологій:

- зменшення вартості завдяки обробці великих обсягів;
- збільшення ефективності за рахунок скорочення ручних операцій;
- поліпшення якості послуг завдяки пропозиції своєчасного, точного і повного здійснення операцій аж до виконання деяких послуг цілодобово завдяки телекомунікація;

- одержання конкурентної переваги завдяки тому, що банк є першим у використанні нових продуктів;
- підвищення престижу банку завдяки тому, що клієнти вважають, що банк – лідер технічного прогресу;
- пропозиція клієнтам нових економічних продуктів/послуг;
- можливість телекомунікації відділів усередині банку і з клієнтом.

Автоматизація. Автоматизація містить у собі технічне і програмне забезпечення, що дає можливість запропонувати продукти й послуги, унікальні для даного банку. Наведемо деякі ділянки застосування автоматизації:

- страхування кредиту, його документування, регулювання й виплата;
- оцінювання платоспроможності позичальника й ступені ризику;
- поліпшення обробки депозитів, управління фондами й базою даних клієнтів;
- операції з обміну іноземної валюти, ф'ючерсні угоди, свопи й опціони;
- інформаційна система бухгалтерського обліку/управління для контролю і управління банківською діяльністю та для виміру ступеня досягнення мети, продуктивності й рентабельності;
 - обслуговування пластикових карток;
 - продукти/послуги, зв'язані з електронним переказом засобів;
 - послуги з керування готівкою.

7. Нова продукція і ринки. Техніка дає можливість банку конкурувати за допомогою використання нових продуктів і послуг.

Деякі фактори:

- Результати використання нової технології можуть мати значний вплив на можливість банку пропонувати нові продукти й послуги, виходити на нові ринки і сегментувати ринок.
- Внаслідок використання технології для розроблення нових продуктів/послуг може підвищуватися конкурентоспроможність банку.
- Якою мірою задовольняються потреби клієнтів – додається вартість до продуктів і практикується диференціація продуктів на даній ділянці ринку.

8. Соціальні і політичні питання. Перехід до ринкової економіки впливає на спосіб життя й поведіння споживачів і клієнтів банку. Необхідно враховувати такі фактори:

- зростання безробіття;
- інфляція негативно позначається на заробітній платі, розподілі прибутку й заощаджень;
- відношення підприємств та споживачів до банку;
- темп приватизації підприємств, землі й житла;
- невпевнене майбутнє деяких державних підприємств, що мають вплив на рівень зайнятості та на підприємства-постачальники;
- використання іноземної валюти, щоб застрахуватися від інфляції і нестійкого обмінного курсу;
- еміграція населення;
- політичні проблеми на національному, регіональному чи місцевому рівні.

9. Аналіз ділянки ринку. Сфера, у якій функціонує банк і яка так само доступна для всіх конкурентів, називається ділянкою ринку. Відповідно до демографічних характеристик вона розбивається на такі сегменти:

- вікові групи;
- географічне розміщення житла чи місця роботи;
- поводження, спосіб життя чи структура споживання;
- рівень доходу;
- рівень утворення;
- різноманітні поєднання характеристик.

10. Аналіз внутрішніх факторів у стратегії банку. Для використання зовнішніх можливостей банк повинний володіти визначеними внутрішніми ресурсами. Крім того, проблеми, зв'язані із зовнішніми небезпеками, можуть бути ускладнені наявністю слабких внутрішніх сторін банківської організації.

Тому важливо здійснювати облік і аналіз факторів, що дають можливість знайти й оцінити сильні внутрішні й слабкі сторони банку. При цьому виділяють різні напрямки внутрішнього аналізу, зокрема:

- маркетингової діяльності;
- фінансового стану банку;
- ефективності управління банківськими операціями;
- управління людськими ресурсами.

Внутрішній аналіз складний та може бути проведений по можливості об'єктивно. Насамперед висвітлюються такі сфери:

- організаційна структура;
- людські ресурси;
- автоматизована система управління (АСУ);
- функціонування;
- продукти й послуги;
- надання послуг;
- маркетинг;
- престиж банку;
- політика.

2.2. Процес стратегічного менеджменту

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 напрямів розвитку й способів дії, що відкривалися перед компанією, вирішено вибрати один напрям, у якому вона і буде розвиватися. Без стратегії у менеджера немає продуманого плану дій, немає путівника у світі бізнесу, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Завдання менеджера щодо створення та реалізації стратегії фірми складається з п'яти взаємозв'язаних частин:

- Визначення виду комерційної діяльності й формування стратегічних напрямів її розвитку – тобто необхідно визначити цілі і довгострокові перспективи розвитку.

- Перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи.
- Вміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.
- Ефективна реалізація обраної стратегії.
- Оцінка проробленої роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів у довгострокові основні напрями діяльності, у цілі, у стратегію або в її здійснення у світі набутого досвіду за нових умов, ідей або нових можливостей.

Реалізуючи стратегію фірми, менеджер постає перед проблемою, як досягти намічених результатів в умовах внутрішньо-фірмової 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.

Стратегія компанії, як правило, складається з:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на непередбачений розвиток подій й на посилення конкурентної боротьби, що підсилилася.

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. Завжди залишається певний ступінь непевності в майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь та рухатися цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Завдання реалізації стратегії полягає у розумінні того, що саме необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання. Іншими словами, мистецтво тут полягає у 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 мети;

- 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.

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 чітко, зрозуміле і натхненне;
- своєчасне рішення, коли змінювати стратегічний курс і місію компанії.

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

- Вона формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани фірми щодо подальшого процвітання.
- Знижує ризик непрофесійного управління і прийняття необґрунтованих рішень.
- Визначає цілі організації і служить для співробітників стимулом до належного виконання роботи.
- Допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі і прагнення відділу, поєднувати основну політику структурних підрозділів з політикою і напрямом розвитку всієї компанії.
- Полегшує підготовку організації майбутньої роботи.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрям розвитку компанії у конкретні завдання, пов'язані з виробництвом та 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.

2.3. Особливості стратегічного менеджменту банку

Стратегічний менеджмент банку – це 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 – розроблення, 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 розроблення плану заходів щодо її реалізації. Структура стратегічного менеджменту може бути представлена такими організаційними етапами, поступова реалізація яких забезпечить максимально ефективно 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 розроблення стратегій пов'язане 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.

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

- вивчення економічних, політичних, правових, соціально-демографічних і технологічних характеристик розвитку фінансового ринку і суспільства в цілому, визначення ймовірних сценаріїв зміни економічної ситуації й 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.

Якщо зовнішній аналіз спрямований на виявлення і визначення ступеня впливу факторів, що діють із зовні, 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 даних 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 ниж-

че аналізу сильних і слабких сторін, можливостей й 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.

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 запитання:

Етап 3. Формулювання місії і визначення стратегічних цілей банку. Основною метою місії банку є визначення поточних й 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.

Етап 4. Визначення стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій. Виділяють три напрями вибору можливих стратегічних підходів:

- 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 розроблення основних стратегічних напрямів, важливо визначити основу, на якій банк буде розвивати конкурентоспроможність й 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.

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

Етап 6. Побудова та затвердження стратегічного плану розвитку комерційного банку в плановому періоді. Після розроблення 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 даному 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 розробленні 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 й співробітниками, відповідальними за виконання заходів. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється, як правило, у двох напрямках: за строками і за суттю.

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

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

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

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

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

Подальше коригування стратегічного плану може полягати у:

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

На жаль, найбільш поширеним 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.

Дані фактори розміщені 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.

Несподівані й незаплановані витрати. Несподівані серйозні витрати в основному є наслідком відсутності або неналежної організації систем планування, контролю та відповідальності. Усе це вимагає відповідної реорганізації з метою недопущення подібних подій надалі.

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. 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.

ТЕМА 3. ТАКТИЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Сутність та особливості тактичного менеджменту

3.2. Операції тактичного менеджменту

3.1. Сутність та особливості тактичного менеджменту

Центральне місце в керуванні банком займає тактичний менеджмент, спрямований на реалізацію стратегічних цілей, на тимчасовому інтервалі від декількох днів до декількох місяців.

Тактичне планування зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер, скажімо, в межах року. У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності.

Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати. Впровадження нових програм та проектів, розроблення нових видів послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філій, вихід на нові ринки – усі дані завдання потребують розробки 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.

Тактичний банківський менеджмент – тактичне управління банком, основна мета якого – здійснення заходів, що компенсують вплив негативних зовнішніх

факторів й максимально використовують зовнішні можливості за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів банку в кожній конкретній ситуації.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішувати подвійну задачу: з одного боку, максимізація ефективності використання банківських ресурсів у кожен окремий момент часу, з іншого – пошук рішень, що забезпечували найбільшу ефективність управління ресурсами.

Складність поставленої задачі підсилюється необхідністю дослідження великої кількості варіантів, обумовлених безліччю факторів, значна частина яких до того ж має істотно невизначений (нечіткий) характер.

Основні задачі тактичного менеджменту:

- підвищення ефективності окремої операції;
- забезпечення надійності окремої операції;
- оптимізація структури й обсягів здійснюваних операцій;
- аналіз динаміки руху ресурсів;
- прогнозування коротко- і довгострокових змін ринкової ситуації;
- дотримання збалансованості ресурсів;
- управління ліквідністю;
- управління ризиками.

Розробка концепції управління, спрямованої на вирішення поставлених завдань, здійснюється на основі:

- аналізу сутності різних банківських операцій;
- визначення їхньої рентабельності й надійності;
- обліку взаємного впливу й впливу на стан балансу банку;
- надійності й ліквідності ресурсів банку;
- вивчення тенденцій розвитку ринку й змін політичної ситуації.

Важливим етапом тактичного менеджменту є вибір критеріїв оцінки ефективності функціонування як окремих підрозділів, так і всього банку. Генеральний критерій якості можна подати у вигляді лінійної комбінації окремих показників якості системи.

Більшість оцінюваних параметрів системи взаємозалежні: збільшення одного з них визначає відповідне, необов'язково пропорційне чи зростання зменшення іншого. Знання функціональної залежності між такими параметрами дає можливість знаходити їхні оптимальні значення, що забезпечують максимум критерію якості.

У випадку збільшення кількості параметрів зростає складність і неоднозначність розв'язуваної задачі, що пов'язано також із можливою відсутністю глобального екстремуму.

Однією із задач тактичного менеджменту є необхідність структуризації банківського управління, що відображає якісні взаємозв'язки між різними елементами системи менеджменту через їхні кількісні еквіваленти.

Результатом управління може чи бути підтримка параметрів системи в деяких заданих постійних границях, чи зміна цих параметрів у визначеному напрямку. Складна система, якою є банк, характеризується великим набором потенційно можливих керуючих впливів, а також значними обсягами контрольованих

параметрів. Крім того, вплив, спрямований на регулювання одного параметра, побічно може обумовити зміна інших параметрів.

Необхідність постійного коректування керуючих впливів у банківському менеджменті обумовлена насамперед трансформаціями макро- і мікросередовища.

Особливістю тактичного (як і стратегічного) банківського менеджменту є його багатокрітеріальність. Проте в задачах тактичного управління найчастіше доцільно розглядати векторний показник стану керованого процесу щодо безлічі заданих станів.

При цьому досягнення оптимального значення одного показника може призвести до погіршення значень інших, для рішення даної проблеми здебільшого використовують векторні методи оптимізації, що дають можливість упорядкувати безліч альтернатив з урахуванням визначених характеристик.

Необхідність вирішення проблем управління в умовах невизначеності – ще одна з особливостей тактичного банківського менеджменту. Можливі дві істотно різні ситуації управління в умовах невизначеності:

- ймовірність кожного переходу з одного стану в інше відома;
- ймовірності переходу невідомі та навіть не мають змісту (тобто розглядається принципово неймовірносний підхід), коли інформація про ситуацію, що склалася, недостатня, перекручена чи її взагалі немає.

У теоретичному плані найбільша увага в пошуку оптимальної послідовності заслугує підхід, що припускає багаторазовий прохід траєкторії станів у прямому і зворотному напрямках із метою визначення найбільш ефективних керуючих впливів.

3.2. Операції тактичного менеджменту

У світовій практиці реалізація тактичного менеджменту в сфері фінансово-економічної діяльності здійснюється через управління комплексом операцій.

Дані операції можна розподілити на такі основні групи:

- операції з депозитами і внесками;
- операції з кредитування;
- операції з іноземною валютою;
- комісійно-посередницькі операції.

Необхідною умовою будь-якої банківської діяльності є наявність достатнього обсягу грошових ресурсів. Складеними ресурсами банку є його власні засоби й засоби, притягнуті від інших юридичних і фізичних осіб.

Основою власних засобів банку є статутний фонд. У загальному обсязі банківських ресурсів власні ресурси складають незначну частину, що регламентується нормативними документами і не може бути менше визначеного рівня.

Для залучення банківських ресурсів використовують такі традиційні джерела:

- засоби державних й недержавних підприємств чи організацій, що зберігаються на банківських рахунках;
- засоби бюджетних організацій;
- засоби фізичних осіб.

При сучасних умовах збільшується вплив на конкурентоздатність банку можливості збільшення ресурсної бази за рахунок залучення засобу населення, сумарні запаси яких станом на 2020 р., за офіційними даними, перевищували 10 млрд. дол. США.

Зростає також роль таких джерел залучення засобу:

- позики, отримані в НБУ й інших фінансово-кредитних заснуваннях;
- ресурси інших комерційних банків, що знаходяться на міжбанківських депозитних і кореспондентських рахунках;
- засоби, отримані від реалізації акцій, облігацій, векселів, депозитних сертифікатів і інших цінних паперів.

Пасивні операції використовують для мобілізації засобу. Унаслідок таких операцій, зміст яких незалежно від форм взаємодії з партнерами зводиться до одержання засобів у кредит, створюються додаткові ліквідні можливості фінансування активних операцій. У результаті змінюється структура пасиву банківського балансу, що вимагає постійного контролю й управління.

Основною задачею менеджменту пасивних операцій – залучення ресурсів для забезпечення активних операцій. Для проведення пасивних операцій необхідно постійне узгодження їх обсягу, тимчасових і вартісних характеристик з поточними і прогнозованими активними операціями. З даною метою здійснюють постійний контроль за динамікою руху депозитних ресурсів. Плануючи депозитні й вкладні операції, менеджер повинен стежити, щоб резерви вільних грошей були мінімально припустимими.

Іншим важливим напрямком менеджменту є оптимізація і диференціація процентних ставок за депозитами і вкладними рахунками залежно від термінів і інших характеристик внеску з метою забезпечення необхідного обсягу ресурсів при максимізації прибутку.

Приблизно із середини ХХ ст. відбулися значні зміни в способах управління структурою активів і пасивів. Унаслідок швидкої зміни розмірів процентних ставок та інтенсивної конкуренції за фонди банки стали приділяти підвищену увагу пошуку нових джерел ресурсів, а також моніторингу структури й вартості депозитів. Сучасним банкам необхідно структурувати джерела:

- використовувати ті джерела, що мінімізують витрати залучення засобу, унаслідок чого в розпорядженні банку залишається більше нових ресурсів для збільшення його прибутку й капіталу;
- вибирати оптимальні пропорції між величинами притягнутих засобів і капіталом.

Банк, що перенасичений фондами, але має незначні прибуткові напрямки їхнього використання, може зберегти свою депозитну ставку незмінною чи навіть знизити її, даючи конкурентам переваги із залученням засобів на грошовому ринку. З цього випливає, що:

- власні засоби, депозити й внески служать для забезпечення кредитних і комісійно-посередницьких операцій;

- структура притягнутих засобів – один із показників стабільності банку, регулювання структури – один з інструментів підвищення ефективності пасивних операцій;

- до заходів щодо збільшення обсягу пасивів належать як прямі операції, пов'язані зі зростанням асортименту і якості послуг із залучення депозитів і внесків, так і широке диференціювання процентних ставок, що відповідають різним умовам внесків. Тактичний менеджмент припускає управління як ефективністю окремої операції, так і роботою відповідного відділу і банку взагалі.

У процесі розвитку управління пасивами доцільно застосовувати стратегію управління фондами, що переважає в банківській діяльності. Даний найбільш збалансований підхід щодо управління активами й пасивами, у межах якого виділяють такі ключові задачі:

- для досягнення банком довго- і короткострокових цілей необхідно максимально контролювати обсяг, структуру, чи прибуток витрати активів і пасивів.

- контроль за активами повинен відповідати контролю за пасивами так, щоб управління активами і пасивами було єдиним, оскільки лише ефективна координація дасть можливість максимізувати різницю (спред) між доходами банку за активами і витратами за емітованими зобов'язаннями;

- витрати та дохід складають дві сторони балансу – активну й пасивну. Політика банку повинна бути спрямована на те, щоб максимізувати дохід і мінімізувати вартість банківських послуг.

Таким чином, традиційна точка зору про те, що весь дохід банк одержує від кредитів та інвестицій, уступила місце розумінню того, що банк продає пакет фінансових послуг – кредити, заощадження, консалтинг та ціна кожної з них повинна покрити витрати банку по її наданню.

Нині прийнято розглядати банківські портфелі активів і пасивів як єдине ціле, що визначає роль сукупного портфеля банку в досягненні загальних цілей – високого прибутку і прийняттого рівня ризику. Таке загальне управління активами й пасивами дає банку не тільки інструментарій для захисту депозитів та кредитів від впливу змін циклів ділової активності та сезонних коливань, а й засобу для формування портфелів активів.

Суть управління активами й пасивами банку складається в здійсненні заходів, що змінюють структуру балансу відповідно його стратегічним програмам. Основна мета управління активами й пасивами – максимізація чи стабілізація величини маржі банку (розходження між відсотковими надходженнями і відсотковими витратами) на прийнятному рівні ризику.

Якої би стратегії управління активами й пасивами не дотримував банк, у випадку надходження нових засобів перед ним неминуче виникає проблема розподілу нових фондів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

- 4.1. Сутність та функції фінансового менеджменту
- 4.2. Основні ланки фінансового менеджменту
- 4.3. Системи та методи фінансового планування

4.1. Сутність та функції фінансового менеджменту

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті в комерційному банку є:

- операції комерційного банку, формування капіталу банку, активні та пасивні операції, комісійно-посередницькі операції;
- ліквідність та фінансові ризики – відсотковий, валютний кредитний, ризик ліквідності, ризик країни тощо;
- фінансові результати: доходи, видатки, прибуток;
- оподаткування.

Суб'єктом управління фінансового менеджменту є комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в комерційному банку. До них належать:

- аналітичні служби;
- служби планування;
- казначейство;
- служби контролю.

Очолює дані служби в банку, як правило, головний фінансовий менеджер. Основні функції фінансового менеджменту накладають відбиток на його організаційну структуру, яка повинна сприяти послідовній реалізації функцій фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання та фінансового контролю в комерційному банку. Крім того, організаційна структура фінансового менеджменту має враховувати особливості об'єкта управління через:

- управління ліквідністю;
- ризиками;
- прибутковістю.

Фінансовий менеджмент є однією з підсистем менеджменту комерційного банку та об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій:

- фінансового планування;
- фінансового аналізу;
- регулювання;
- фінансового контролю.

Функціонування фінансового механізму управління в комерційному банку передбачає постійну взаємодію функцій планування, аналізу, регулювання й контролю в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом та

структурними підрозділами банку для досягнення цілей та виконання поставлених завдань.

Фінансове планування ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку щодо визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку і на тактичному плані (бізнес-плані) на майбутній період (як правило, рік) щодо визначення заходів та встановлення конкретних завдань з досягнення стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесу) тощо. Фінансовий план містить:

- розроблення та узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розроблення і впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- формування бюджету банку на рік у його дохідній та витратній частинах;
- встановлення лімітів видатків на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фінансовий аналіз у комерційному банку містить:

- визначення значень показників й нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулятивними органами;
- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій з урахуванням забезпечення ліквідності вкладених у них коштів;
- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними і торговельними операціями банку;
- визначення значень внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь ризику (в тому числі ризику ліквідності) банківських операцій;
- визначення й аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;
- визначення й аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій, аналіз чинників, що впливають на показники ефективності.

Особливістю фінансового аналізу діяльності банку є те, що дані аналізу використовуються як база для всіх інших функцій.

Так, результати попереднього аналізу використовуються в процесі фінансового планування, результати оперативного аналізу – в процесі прийняття рішень при виконанні регулятивних функцій, результати подальшого та перспективного аналізу використовуються при виконанні контрольних функцій, а також у процесі прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку.

Регулювання містить:

- оперативне управління прибутковістю банку;
- оперативне управління фінансовими ризиками банку;
- оперативне управління коштами з метою підтримання необхідної

ліквідності банку.

Управління прибутковістю банку є кінцевою метою управління фінансами банку. Під управлінням прибутковістю розуміється як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність окремих видів операцій. При цьому слід враховувати, що, по-перше, фінансові операції банку практично завжди пов'язані з ризиком. Ризик означає, що може бути отриманий прибуток від очікуваного, або операція призведе до збитків. Отже, заходи, вжиті для зменшення або повного виключення ризику при проведенні тієї чи іншої операції, будуть сприяти збільшенню можливого прибутку.

У структурі коштів банку, основну частину складають залучені кошти (зобов'язання), депозити до запитання, строкові депозити юридичних та фізичних осіб, позикові кошти, взяті в інших банках або інвесторів (у тому числі шляхом випуску боргових зобов'язань). Дана обставина при управлінні фінансами банку зумовлює важливість проблеми ліквідності вкладених у банк коштів або, інакше кажучи, здатність банку вчасно виконувати зобов'язання щодо повернення вкладених у нього коштів та виплати відповідного доходу. Таким чином, невід'ємною частиною управління фінансовими операціями з метою забезпечення їх прибутковості є вживання заходів, що знижують ступінь пов'язаного з ними ризику, і заходів щодо забезпечення ліквідності банку.

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

Фінансовий менеджмент у комерційному банку – це підсистема менеджменту, яка передбачає цілеспрямований вплив на банківські операції шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль. Під цілеспрямованим впливом розуміється вплив у рамках визначених, заздалегідь передбачених параметрів ліквідності, ризику та прибутковості.

Звідси роль фінансового менеджменту полягає в науковій обґрунтованості процесу управління фінансовими потоками в комерційному банку на основі таких дисциплін, як фінансовий та економічний аналіз, бухгалтерський облік, фінансова математика, економіко-математичне моделювання. Наукова основа дає можливість систематизувати потоки фінансової інформації в банку в єдиний інформаційно-аналітичний простір, опрацювати її за допомогою економіко-математичних та інших методів, розробити напрями прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів.

Фахівці з менеджменту вважають управління сучасним банком однією з найбільш складних сфер людської діяльності, оскільки в умовах становлення ринкових відносин банки опинилися в центрі суперечливих та важкопрогнозованих процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Кризові явища в банківському бізнесі, з одного боку, що пов'язані з макроекономічними проблемами, що ззовні впливають на діяльність банків, а з іншого – зі значним впливом внутрішніх чинників, серед яких, крім проблем фінансового характеру, значне місце посідають труднощі в галузі управління, технологій та організації власної діяльності.

Для банків України характерними є:

- відсутність власної обґрунтованої концепції розвитку та управління;

- недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу;
- недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління;
- недосконала система аналізу, планування та прогнозування;
- слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами, і, як наслідок, неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень;
- відсутність цілісного комплексу внутрішньобанківської документації, що регламентує всі аспекти діяльності, робить прозорими для клієнтів та працівників процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Основним наслідком зазначеного вище є неефективна робота банку з клієнтами. Будь-який бізнес, особливо банківський, має бути націлений на надання клієнту найкращих послуг у мінімальні строки. Від того наскільки швидко управлінські органи кредитних установ відреагують на зміни в зовнішньому середовищі та здійснять реорганізацію системи управління, залежатиме їх майбутнє. Можна впевнено прогнозувати, що банки, які бажають не тільки вижити, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін, насамперед, у технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системі фінансового управління.

Поняття «фінансового менеджменту» в банку можна розглядати з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практичний аспект), а з іншого – як науковий напрямок (теоретичний аспект).

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 та сутність 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.

Як орган управління фінансовий менеджмент – це комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Керівники таких структур є фінансовими менеджерами. Для ефективного здійснення своїх функцій фінансовий менеджер зобов'язаний:

- знати суть і зміст різноманітних фінансових відносин та операцій банку;
- вміти здійснювати аналіз впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів на результати фінансової діяльності;
- вміти «читати» й аналізувати фінансову та управлінську звітність;
- вміти проводити необхідні фінансово-економічні розрахунки;
- знати світовий та вітчизняний досвід управління фінансами та відомі методи і прийоми управління фінансами в різних типових ситуаціях.

Як науковий напрямок або система економічного управління фінансовий менеджмент містить теоретичні питання управління фінансами та організації фінансової діяльності в банку.

При управлінні фінансами банку варто дотримуватися таких принципів:

- комплексний характер управління;
- урахування специфіки функціонування конкретного банку і стану розвитку кредитної системи;
- раціональне ранжування прикладних управлінських завдань з урахуванням стратегічних цілей і поточних завдань діяльності банку;
- чітке визначення та формалізоване закріплення функціональних обов'язків, прав, і відповідальності всіх учасників процесу управління;
- виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку держави і недопущення застосування до банку фінансових й адміністративних штрафів;
- забезпечення необхідного зв'язку з іншими напрямками банківського менеджменту.

Ключовою складовою фінансового менеджменту банку є цільові підсистеми, оскільки для ефективного функціонування будь-якої системи необхідно, щоб процеси, що відбуваються в ній, були цілеспрямованими, тобто необхідно мати певну систему цілей, на досягнення яких орієнтується управління.

В економічній літературі цілі класифікують на загальні або глобальні, які розробляються для банку в цілому, та специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності структурних підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів.

Загальні цілі відбивають концепцію розвитку банку, і, як правило, розробляються на довгострокову перспективу. Вони визначають основні напрямки розвитку банку, що потребує точного формулювання цілей та їх узгодження з ресурсами.

Розподіл ресурсів в економічній системі з урахуванням численних зовнішніх та внутрішніх обмежень зумовлює необхідність порівняльного аналізу цілей за ступенем їх пріоритетності та врахування їх взаємозв'язку, тому одночасно з формулюванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності.

Іншу групу цілей складають специфічні цілі, що розробляються в рамках загальних цілей за основними напрямками діяльності в кожному структурному підрозділі банку, та можуть виражатися в кількісних та якісних показниках.

Сутність фінансового менеджменту виражається в обміні фінансових (грошових) ресурсів на фінансових ринках між продавцями й покупцями .

Як система економічного управління фінансовий менеджмент є комплексом взаємозалежних елементів та містить керовану підсистему (об'єкт управління), функціональну підсистему (інструменти управління) і керівну підсистему (суб'єкт управління), а також інформаційне забезпечення (інформаційна база), для того щоб розкрити сутність фінансового менеджменту в комерційному банку, необхідно визначити суть і значення кожного елемента.

Фінансовий менеджмент є однією з підсистем менеджменту в комерційному банку та об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій: фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання, фінансового контролю. Аналіз, планування, регулювання і контроль будуть розглядатися стосовно управління фінансами, тому:

- з усієї системи економічного аналізу відокремлюється тільки фінансовий аналіз;
- у системі планування розглядається тільки фінансове, а стратегічне й тактичне – лише як підґрунтя для формування фінансових планів;
- регулювання розглядається як комплекс казначейських функцій;
- у системі контролю виокремлюється сфера фінансового контролю.

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

- внутрішня інформація бухгалтерського обліку (фінансового, управлінського, статистичного характеру); внутрішньобанківські правова і нормативна бази;
- зовнішня економічна інформація (фінансового, макроекономічного, статистичного характеру); правова та нормативна бази законодавчих і регулятивних органів.

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

4.2. Основні ланки фінансового менеджменту

У цілому можна надати інформацію про основні ланки фінансового менеджменту у вигляді такої функціонально-організаційної схеми, у якій відображені всі необхідні елементи з урахуванням взаємозв'язку та взаємозалежності між ними:

- об'єкти фінансового менеджменту;
- суб'єкти фінансового менеджменту;
- функції фінансового менеджменту та основні блоки цих функцій;
- інформаційна база фінансового менеджменту.

У функціонально-організаційній моделі фінансового менеджменту подані основні фінансові служби та їх взаємозв'язок.

Такі підрозділи, як аналітична служба, служба планування, казначейство та відділ контролю покликані охопити повною мірою всі функції фінансового менеджменту. Завданням фінансових служб є організація скоординованого процесу ефективного управління банківськими операціями за допомогою планових завдань, лімітів, пропорцій, меж і параметрів для окремих видів операцій, виконання яких для всіх підрозділів обов'язкове. Очолює дані служби фінансовий директор. Концентрація всіх фінансових служб банку в одних руках дає можливість налагодити як вертикальний, так і горизонтальний зв'язок між співробітниками даних служб, що значно підвищує ефективність їх роботи.

До роботи фінансових служб ставляться наступні вимоги:

- охоплення всіх банківських операцій;
- охоплення питань ліквідності, фінансових ризиків, прибутковості;
- охоплення питань оподаткування.

Робота цих служб побудована таким чином.

Аналітична служба. Діяльність аналітичної служби в комерційному банку через специфіку його діяльності зосереджена на фінансовому аналізі. Аналітична служба зображена на схемі дещо відособлено, оскільки виконує двояке завдання. З одного боку, аналітична служба як самостійний підрозділ забезпечує керівництво банку необхідною аналітичною інформацією. З іншого боку, результати її діяльності забезпечують нормальну роботу всіх інших фінансових служб. На стадії планування аналітична інформація необхідна для проходження оцінної фази, суть якої полягає в комплексній оцінці діяльності банку та його потенційних можливостей. На стадії регулювання оперативна аналітична інформація необхідна для оцінки поточної ситуації в процесі прийняття рішень. На стадії контролю необхідна оцінка діяльності банку за минулий період. Саме тому, організація фінансового менеджменту в комерційних банках починається зі створення відділу аналізу.

Служба планування. Особливість роботи даної служби полягає в тому, що її діяльність виходить далеко за межі фінансового менеджменту. Дана служба бере участь у розробленні стратегічного плану розвитку банку, а до її безпосередніх функцій належить створення тактичного плану. На основі стратегічного й тактичного планів служба планування формує фінансовий план. Фінансове планування – це частина фінансового менеджменту. Показники фінансового плану є критерієм для виконання функцій регулювання та фінансового контролю. При виконанні регулятивних функцій казначейство відштовхується від тих орієнтирів на майбутній період, які містить фінансовий план банку. При виконанні контрольних функцій відділ контролю тільки зіставляє фактичні дані з плановими показниками фінансового плану.

Казначейство. Діяльність казначейства сконцентрована виключно на функціях фінансового менеджменту в банку. Дана служба встановлює такі внутрішні нормативи, ліміти, пропорції та межі, які забезпечують досягнення запланованих результатів діяльності за підтримки нормальної ліквідності банку та мінімізації ризиків та витрат.

У великих банках зі значним обсягом операцій виникає необхідність у створенні колегіального органу – комітету з управління активами і пасивами, тому

що активи і пасиви у першу чергу пов'язані з ліквідністю та фінансовими ризиками. До повноважень комітету входить прийняття рішень у сфері управління активами і пасивами банку на найближче майбутнє. У такому випадку казначейство висуває пропозицію щодо лімітів на всі види фінансових ризиків, пов'язаних з виконанням активно-пасивних операцій. Після прийняття рішень комітетом з управління активами і пасивами казначейство виконує відповідно до них свої щоденні функції з управління потоками коштів.

Відділ фінансового контролю. Функції відділу фінансового контролю сконцентровані на контролюванні фінансів банку. Крім того, в кожному банку їх конкретний перелік залежить від наданих відділу повноважень. Діяльність відділу може бути звужена тільки до функцій контролю за поточною ліквідністю на всіх кореспондентських рахунках банку і функцій контролю за дотриманням нормативів НБУ та інших регулятивних органів. Якщо відділу надані великі повноваження, то його функціями є:

- контроль за поточною ліквідністю на всіх кореспондентських рахунках банку;
- контроль за дотриманням нормативів зовнішніх органів;
- контроль за дотриманням показників фінансового плану банку;
- контроль за дотриманням лімітів, меж і параметрів, встановлених казначейством та комітетом з управління активами та пасивами банку (якщо такий є);
- контроль правильності ведення фінансового, управлінського та податкового обліків;
- контроль достовірності, повноти і своєчасності фінансової інформації, яка використовується для прийняття рішень, тощо.

Втім, застосування комплексного підходу до управління фінансами в комерційному банку можливе лише за умови чіткої взаємодії всіх згаданих вище підрозділів у процесі поетапної реалізації всіх функцій фінансового менеджменту, найпершою з яких є, звичайно, планування.

4.3. Системи та методи фінансового планування

Основою функціональної системи управління банком є планування його діяльності з подальшим контролем за реалізацією розроблених планів.

Насамперед, необхідно визначитися із самим поняттям «планування в банку». Згідно з логікою прийняття рішень планування являє собою визначення пріоритетів подальшого розвитку банку на основі аналітичної обробки отриманої інформації про стан і динаміку умов ринкового середовища. Для того, щоб план не залишився тільки набором цифр, він повинен передбачати засоби досягнення (інструментальний набір) поставлених орієнтирів (показників), тобто визначати значною мірою етапи контролю і регулювання.

Для банку, на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності, основу механізму планування діяльності складає фінансове планування, що є, по суті, процесом розробки системи фінансових планів і планових (нормативних)

показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.

Варто зазначити, що фінансове планування – це основна та найбільш відповідальна складова фінансового менеджменту в банку. Воно дає початок процесу фінансового управління банком, визначає його мету, перспективу, певну послідовність дій, вибір методів та засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

Фінансове планування в банку передбачає розроблення системи планів і внутрішніх показників фінансової установи, що забезпечує економічний розвиток банку, підвищення ефективності активів, збільшення доходів та зростання ринкової вартості акцій.

Фінансове планування має забезпечити відповідність між рішеннями, що приймаються в даний період, і прогнозами розвитку в майбутньому.

Фінансове планування ґрунтується на:

- стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку;
- тактичному плані на майбутній період (як правило, рік) у частині визначення заходів й встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесу) тощо.

Фінансове планування в банку передбачає:

- розроблення та узгодження фінансової моделі банку для формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розроблення та впровадження нових банківських продуктів і послуг;
- формування бюджетів банку;
- встановлення лімітів витрат на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фактори, які впливають на специфіку планування в різних банках:

- розмір банку;
- фінансовий стан;
- організаційна структура і механізм прийняття рішень;
- розгалуженість мережі філій;
- участь у банківському консорціумі;
- перспективи структурних змін
- гострота конкурентної боротьби;
- рівень складності операцій банку;
- необхідність виконання нормативних вимог;
- бажання і потреби клієнта.

Систему фінансового планування в банку можна подати як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування .

Усі системи фінансового планування банку є взаємозв'язаними та реалізуються в певній послідовності.

Вихідний етап планування – стратегічне фінансове планування, що передбачає визначення основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом вибору загальної фінансової політики банку, яка, у свою чергу, визначає завдання та параметри тактичного фінансового планування – процесу, що забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів щодо їх виконання в конкретні абсолютні і відносні показники та нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління філіями банку в плановому періоді.

Тактичне фінансове планування складає основу розроблення та доведення до безпосередніх виконавців бюджетів за всіма аспектами діяльності банку. Оперативне фінансове планування діяльності банку пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами банку.

Початковим етапом фінансового планування є розроблення основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, у рамках яких у подальшому визначаються завдання та параметри тактичного й оперативного фінансового планування.

Основою фінансового планування в банку є фінансова політика – складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу й використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

Фінансова політика являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності та найефективніших нарядів їх досягнення.

Як частина загальної політики розвитку банку фінансова політика має бути підпорядкована та узгоджена з основними цілями та напрямками. Разом з тим фінансова політика сама справляє значний вплив на формування загальної політики економічного розвитку банку.

Тактичне фінансове планування діяльності банку – це процес пошуку оптимального розв'язання фінансових завдань банку в межах стратегічних фінансових цілей банку.

Метою даного виду планування є оцінка поточних перспектив банківського бізнесу та відповідне планування його діяльності, щоб найраціональніше із максимальним прибутком використати наявні ресурси з урахуванням потенційних можливостей ринку.

Необхідність тактичного планування визначається важливістю розроблення фінансових планів, що дають змогу визначити джерела фінансування банку на майбутній період, сформувати структуру доходів та витрат, передбачити побудову його активів та пасивів на кінець запланованого періоду.

Як правило, формуються два види фінансових планів банку: балансовий та план доходів і витрат. Основним недоліком фінансових планів діяльності банку є їх необґрунтованість та неточність через невирішеність фундаментальних питань: які саме ресурси і як потрібно використати для досягнення поставлених цілей.

Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі напрямки діяльності організації та дає змогу порівнювати всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і за окремими періодами. Характеризуючи функції бюджетів, необхідно зазначити, що вони виступають як:

- економічний прогноз – основні планові рішення приймаються під час розроблення стратегічного фінансового плану, процес формування бюджету, власне кажучи, є переробкою цих прогнозів;
- основа, для контролю – у міру реалізації закладених у бюджеті планів реєструються фактичні результати діяльності банку. Порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль;
- засіб координації – бюджет являє собою виражений у вартісних показниках план діяльності банку;
- основа для постановки завдання – розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період.

Існує безліч класифікацій бюджетів банку.

Як бачимо існує велика кількість різних підходів до бюджетування в банку, що істотно розрізняються за різними критеріями. Кожен з них має певні переваги та недоліки порівняно з іншими, тому неможливо назвати той чи інший тип бюджетування найкращим.

Бюджет банку представлений, насамперед, бюджетом активів і пасивів, бюджетом доходів і витрат, бюджетом руху грошових коштів і кошторисом капітальних вкладень.

Бюджетування – це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання бюджетів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління.

Розрізняють два основних методи бюджетування – зверху вниз і знизу вверх.

Під час бюджетування «зверху вниз» бюджет будується, виходячи з цілей та обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. Технологічно це відбувається в такий спосіб: спочатку формуються та верифікуються бюджетні цілі для банку в цілому, потім на їх основі формуються бюджети великих підрозділів банку, які, у свою чергу, також поділяються на менш великі бюджети.

Недоліком даного методу є значні витрати на дослідження ринкових тенденцій, розроблення стратегії банку і, нарешті, на побудову реалістичного прогнозу.

Крім того, централізоване планування діяльності підрозділів викликає негативну реакцію з боку співробітників різних бізнес-центрів, незадоволених втручанням у їх роботу, оскільки централізоване складання бюджету в багатофіліальному банку не може врахувати всіх особливостей кожного окремого регіону. На сьогодні цей метод бюджетування є популярним серед великих банків у розвинених країнах, адже він забезпечує широкі можливості у сфері стратегічного планування.

Бюджетування «знизу вверх», навпаки, передбачає облік і оформлення бюджетних планів окремих підрозділів, які після затвердження складають основу бюджетів більш великих структур і, в остаточному підсумку, усього банку.

Технологічно це відбувається шляхом збору й обробки бюджетної інформації від виконавців і керівників нижнього рівня до керівників більш великих підрозділів, а потім до керівництва банку. Основна перевага цього методу – врахування особливостей реальної роботи на місцях» порівняно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат. З іншого боку, відсутність стратегічного централізованого планування залишає банк без чітко поставлених цілей і змушує жити сьогодишнім днем. Крім того, створюються умови для штучного завищення планових витрат і заниження доходів з боку бізнес-центрів з метою створити собі більш комфортні умови роботи. Таким чином, короткочасний позитивний ефект від впровадження даного методу надалі може обернутися відставанням, від конкурентів та невмінням пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Таким чином, можна дійти висновку, що обидва методи мають певні переваги й недоліки, і жоден з них не можна назвати оптимальним. Найперспективнішими є комплексні методиками, що дають змогу організації поєднати обидва методи бюджетування. Наприклад, побудова первинних бюджетів за методикою «вверх» з подальшим коригуванням даних бюджетів відповідно до цілей стратегічного планування за методикою «вниз». При цьому основним завданням системи бюджетування є узгодження цілей організації, обумовлених топ-менеджментом, і реальних детальних знань про шляхи досягнення цих цілей, які є в персоналі бізнес-центрів.

Вибір найбільш зручної та якісної системи бюджетування залежить, насамперед, від самого банку – його величини, структури, спеціалізації тощо. Тільки ретельний аналіз діяльності кредитної організації в поєднанні зі знанням особливостей різних типів бюджетування дасть змогу зробити правильний вибір і розробити оптимальну технологію банківського бюджетування.

Фінансове планування – це процес, що забезпечує перетворення цілей, задач банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні і відносні показники й нормативи, відповідно яких необхідно здійснювати управління банком у планованому періоді. Продуктами фінансового планування є:

- фінансова модель та план банківських операцій;
- бюджет банку й бюджети структурних підрозділів;
- розрахунок прогнозованих показників.

Фінансове й бюджетне планування є частиною планування, що створює представлення про банк і перспективи його розвитку. Як уже було зазначено, планування має три рівні:

- стратегічне планування – ідеї, цілі, концепції, підходи
- тактичне планування – визначення конкретних заходів і задач по виконанню стратегії і досягненню поставлених цілей;
- фінансове планування й розроблення бюджетів – кількісне вираження цілей, задач, заходів, тобто розрахунок абсолютних і відносних показників і нормативів.

При фінансовому плануванні здійснюється деталізація довгострокового плану, що у границях загальної стратегії й тактики визначає задача на менш короткі терміни в кількісному вираженні.

Фінансовому плануванню передують заглиблений внутрішній аналіз фінансового стану банку, фінансових результатів його діяльності й ефективність операцій і заходів.

Система фінансового планування повинна спиратися на задачі, поставлені перед банком, стратегії й тактиці їхнього виконання. Таким чином, фінансове планування забезпечує:

- визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних задач банку;
- чітке бачення проблем і перешкод, що виникають у міру перетворення в життя стратегії й тактики банку;
- виявлення нових тактичних напрямків для досягнення стратегічних цілей;
- ефективне оперативне планування.

Фінансові плани є інформаційною базою для оперативного планування й управління діяльністю банку. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість визначити ефективність діяльності банку, прийняти оптимальні управлінські рішення щодо його подальшого розвитку.

Основною відмінністю фінансової моделі від бюджету є те, що призначення фінансової моделі й плану банківських операцій – найбільш повно відобразити джерела й обсяги планових доходів банку у той час як задачі бюджету – детально відображати витрати і капітальні витрати банку.

У фінансове планування входить:

- баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за збільшеними видами;
- маржа від активно-пасивних операцій;
- прибутковість комісійно-посередницьких операцій;
- витрати на утримання банку;
- загальний фінансовий результат.

Фінансова модель також може містити план руху капіталу банку. Як правило, план руху капіталу є окремим документом, що узгоджується з інвесторами банку.

План руху «капіталу»:

- зростання/зниження акціонерного капіталу;
- формування й витрата фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

План банківських операцій містить:

- розподіл активних і пасивних операцій за детальними видами;
- розгляд маржі за видами активно-пасивних операцій;
- обсяги комісійно-посередницьких операцій з розподілом за видами;
- прибутковість окремих видів комісійно-посередницьких операцій.

План банківських операцій передбачає також перерозподіл груп ресурсів і вкладень, визначення пріоритетів у наданні послуг з урахуванням найвищої ефективності з розподілом за підрозділами банку.

Розробці фінансових планів передують поглиблений внутрішній аналіз фінансового стану банку, фінансових результатів його діяльності та ефективності операцій і заходів, що проводяться. У загальному вигляді фінансове планування орієнтоване на складання альтернативних бюджетів, що враховують необхідні витрати капіталу на нові програми або проекти, і планових балансів банку, які

мають забезпечити реалізацію цих програм і одночасне дотримання затверджених лімітів.

Що ж стосується головного інструменту тактичної реалізації стратегії банку – бюджету банку («budget»), то він, власне кажучи, є вираженням у вартісному вимірі планом майбутніх операцій комерційного банку, що формується із використанням особливої технології планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів. Дана технологія отримала назву «бюджетування» і є, на відміну від традиційного фінансового планування, Інструментом управління (тобто планування, обліку і контролю), що поєднує методологію планування з послідовністю кроків на організаційному рівні.

Таким чином, процедура фінансового планування і бюджетування діяльності комерційного банку забезпечує:

- визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;
- чітке бачення проблем й перешкод, що виникають в міру перетворення в життя стратегії і тактики банку;
- вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;
- ефективне оперативне планування. Фінансові плани є інформаційною базою для оперативного планування й управління діяльністю банку. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність діяльності банку, прийняти оптимальні управлінські рішення щодо його подальшого розвитку;
- координацію, кооперацію і комунікації. Якщо різні підрозділи або менеджери будуть діяти розрізнено, то шансів на досягнення загальних цілей буде дуже мало. Фінансове планування дає можливість уникнути анархії, узгодити інтереси і дії різних підрозділів та працівників банку;
- створення основ для оцінки і контролю виконання. Оскільки фінансові плани відображають майбутню діяльність банку, то в міру здійснення цієї діяльності вони стають базою для оцінювання діяльності менеджерів;
- усвідомлення витрат на діяльність банку. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати свої плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди усвідомлюють вартість своїх рішень. Бюджет допомагає їм краще зрозуміти, чого коштують ті чи інші дії, і знайти спільну мову при оцінюванні запропонованих проектів;
- кількісне обґрунтування планів менеджерів. У процесі складання бюджетів менеджер має можливість порівняти витрати і переваги альтернативних напрямів, визначити найефективніші способи використання ресурсів;
- мотивацію діяльності працівників через орієнтацію на досягнення цілей банку. Фінансове планування стимулює працівників банку на досягнення поставлених цілей за умови, що вони брали участь у розробленні бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників. Планові і фактичні результати їх роботи можна також використати як основу для розроблення плану матеріального і морального заохочення;

- виконання вимог нормативних документів і контрактів. У деяких випадках складання бюджетів передбачене законодавством або умовами контрактів. Наприклад, установи, що фінансуються з держбюджету або за рахунок коштів спецфондів, мають складати бюджети в межах наданих коштів.

Продуктами фінансового планування і бюджетування є:

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

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

Складання балансу ресурсів та вкладень, а також обсягів комісійно-посередницьких операцій нерозривно пов'язане з аналізом їх прибутковості та видатності. Після розроблення цілісної картини операцій банку на прогнозований період необхідно розглянути його на предмет виконання норми прибутку, закладеної в бюджеті. У разі недостачі використовується можливість нарощування обсягів операцій, перерозподілу груп ресурсів і вкладень для досягнення максимальної ефективності, розвиток найприбутковіших видів послуг.

План банківських операцій також може містити в собі план розроблення та впровадження нових програм і проектів, але, як правило, нові програми і проекти є окремим документом, показники якого входять як до бюджету банку, так і, в разі потреби, в план банківських операцій.

Розрахунок прогнозних показників необхідний для оцінки дотримання банком нормативних вимог регулятивних органів і внутрішніх управлінських нормативів.

У бюджеті передбачаються витрати капіталу, нові програми або проекти, заплановані видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як у цілому для банку, так і для окремих підрозділів. Основною відмінністю фінансової моделі від бюджету є те, що фінансова модель і план банківських операцій повинні докладно відображати джерела й обсяги планових доходів банку, в той час як завдання бюджету – детально відображати видатки і капітальні затрати банку.

За допомогою бюджету досягається відповідність видатків банку обсягам та ефективності проведених операцій, рівномірно розподіляються видатки і затрати з метою безперебійної роботи банку на всіх ділянках, визначаються оптимальні розміри видатків і затрат. Для досягнення найкращих фінансових результатів досягається мінімізація податкових платежів та обов'язкових відрахувань, розраховується мінімальна операційна маржа на майбутній період.

Для регламентації процедури бюджетування в комерційному банку має бути створений спеціальний регламент, який визначає склад, структуру, цілі та завдання даного документу, а також порядок його розроблення, затвердження та виконання та включає:

- порядок складання та розгляду проекту бюджету;
- порядок затвердження і виконання бюджету;

- порядок коригування і внесення змін;
- порядок розгляду й аналізу звіту про фактичне виконання бюджету.

Бюджети складаються, як правило, на рік, квартал і щомісячно. Виходячи із загальноприйнятих правил бюджетування діяльності підприємства, бюджет складається терміном на один рік з поквартальною розбивкою. Однак наразі, за умов нестабільності фінансової, економічної політичної ситуації, коли перед банками особливо гостро постають питання підтримки ліквідності і відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати і для вирішення короткострокових завдань. У зв'язку з цим оптимальний термін для складання поточного бюджету – один місяць. Крім того, інструмент бюджетування може бути покладений в основу розроблення і реалізації плану фінансового оздоровлення банку.

Таким чином, технологія бюджетування може використовуватися як для розроблення статичного бюджету, так і для формування гнучкого, оперативного, який дозволяє робити прогноз на короткий проміжок часу і виробляти стратегію дій залежно від зміни зовнішніх ринкових умов функціонування банку. При побудові системи бюджетування необхідно регулярно здійснювати аналіз минулих та поточних тенденцій і умов функціонування на ринку, що можуть вплинути на реальність прогнозу. Необхідно створювати різні сценарії прогнозів на основі змінюваних показників (відсоткові ставки і курси валют, ціни акцій, рівень інфляції, рівень ризику), а також аналізувати їх вплив на стратегічні цілі і завдання банку.

У той самий час, незалежно від горизонту планування, для кожного терміну існує два типи бюджетів.

Перший – це прогнозний, або плановий бюджет, що є основним фінансовим орієнтиром при здійсненні оперативного управління.

Другий – це реальний бюджет, що будується вже за результатами діяльності після завершення певного часового періоду.

Планові бюджети будуються за такою схемою. На підставі річного бюджету розробляються більш детальні квартальні, на підставі яких формуються щомісячні бюджети, що є ще більше деталізованими. Реальні бюджети формуються у зворотному порядку. Природно, що завдання фінансового менеджменту в комерційному банку – максимально наблизити ці два типи бюджетів.

Необхідною вимогою до структури бюджетів є їх постатейна деталізація. Це може бути індивідуально розроблена з метою бюджетного планування система ознак надходжень і витрат або статей. Часто для бюджетного планування використовують статті управлінського обліку. Однак у будь-якому випадку статті мають бути грамотно агреговані з економічної точки зору. Система ознак має бути наочна і зрозуміла, тому вона не повинна будуватися із застосуванням стандартних ознак бухгалтерського обліку. Кількість ознак повинна бути строго обмеженою, оскільки зайва деталізація буде ускладнювати розуміння і заважати наочному оформленню бюджетів.

Як правило, бюджет комерційного банку складається з двох частин: витратна частина являє собою комплекс лімітів з усіх статей бюджету, дохідна – величину мінімальної операційної та достатньої маржі. Для того, щоб краще зрозуміти

механізм складання консолідованого бюджету, потрібно детальніше розглянути схему формування кожної з цих частин.

Так, витратна частина містить ліміти з таких груп статей:

- неопераційних витрат – витрат на утримання установи і персоналу банку, а також експлуатаційних та інших витрат, пов'язаних з поточною діяльністю банку;
- витрат капіталу – витрат із фондів, необхідних для придбання, введення в експлуатацію, ремонту та обслуговування основних засобів нематеріальних активів з метою подальшого розвитку банку;
- податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

У свою чергу неопераційні витрати, або витрати на утримання банку, для визначення лімітів за якими використовуються дані кошторисів, скоригованих з урахуванням реальних фінансових можливостей банку, за ступенем контролю поділяються на такі агреговані підгрупи:

- умовно-постійні витрати;
- умовно-змінні витрати;
- додаткові витрати.

Умовно-постійні витрати включають витрати, що не мають прямого взаємозв'язку з обсягами операцій та ефективністю їх проведення. Дані витрати протягом тривалого часу не підвладні значним коливанням, проте в процесі розвитку банку їм властивий незначний приріст.

Ліміти за умовно-постійними витратами розраховуються на рівні витрат з усіх статей за попередній період з коригуванням на зміни у штатному розпису, розмірі і складі основних засобів банку, розмірі і складі орендованого майна банку, а також у тарифах на послуги НБУ, МВС тощо.

Друга підгрупа – умовно-змінні витрати, включають витрати, величина яких знаходиться в прямій залежності від обсягів здійснюваних операцій банку. При зниженні обсягів і ефективності операцій сума таких витрат може бути зведена до мінімуму. Дана група витрат виділяється з метою додаткового контролю за ними.

Для встановлення лімітів зі статей умовно-змінних витрат, з одного боку, розраховуються середньомісячні значення з усіх статей у поточному році та їх відношення до середньомісячних активів, з іншого боку, розглядаються щомісячні кошториси витрат усіх підрозділів банку. У результаті, планові умовно-змінні витрати розраховуються, виходячи з мінімальних потреб усіх підрозділів банку, але не повинні перевищувати фіксованого відсотка всіх статей умовно-змінних витрат до поточних активів банку.

Додаткові витрати включають усі перелічені вище види, але передбачаються в бюджеті тільки у разі наявності стійкого приросту прибутку банку. При розгляді цих витрат варто наголошувати на вкладених у трудові й матеріальні ресурси, необхідні для підтримки ефективної роботи банку в довгостроковій перспективі. Ця підгрупа розглядається за підсумками роботи за період після встановлення пріоритетних напрямів розвитку банку на майбутній період.

Наступною великою групою статей витрат є капітальні витрати банку, що включають витрати на придбання основних засобів і нематеріальних активів, модернізацію та ремонтні роботи.

З метою акумуляції необхідного рівня капіталу банку статті і розміри капітальних витрат банку мають бути зведені до мінімуму. Витрати капіталу за ступенем контролю також можна умовно поділити на підгрупи:

- витрати на придбання основних засобів і нематеріальних активів;
- витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів;
- додаткові витрати.

Витрати на придбання основних коштів і нематеріальних активів – це витрати на придбання основних засобів виробничого призначення і нематеріальних активів, що використовуються при здійсненні банківських операцій.

При плануванні розмірів витрат за переліченими статтями враховуються зміни в штаті і розміщенні служб банку, а також напрями розвитку і технічного переозброєння банку згідно стратегії й тактики на найближчу перспективу.

Витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів – це витрати на підтримку основних засобів і нематеріальних активів у робочому стані. Вони включають витрати на будівництво, ремонт і модернізацію основних засобів і нематеріальних активів, а також на встановлення техніки. Планування їх розмірів пов'язане з плануванням витрат на придбання основних засобів та нематеріальних активів, але у зв'язку з тим, що витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів, як правило, призводять до додаткових витрат капіталу, їх розмір має бути скорочений до мінімуму.

Останньою складовою видаткової частини бюджету виступають планові обсяги податкових відрахувань банку, що включають три умовні підгрупи:

- 1) нарахування на заробітну платню;
- 2) обов'язкові платежі до цільових позабюджетних фондів та місцеві податки й збори;
- 3) податки: на прибуток; податок на додану вартість.

Ключовим поняттям у плануванні дохідної частини бюджету виступає операційна маржа, яка слугує відправною точкою для складання іншої складової системи фінансового планування – плану банківських операцій.

У даному аспекті мінімальна операційна маржа – це мінімальний розмір річного, щоквартального, щомісячного й щоденного операційного прибутку банку як різниці між отриманими доходами і операційними витратами за активно-пасивними, комісійними й торговими операціями, розрахованої в абсолютному вираженні. Вона забезпечує беззбиткову діяльність банку протягом планового періоду і включає мінімальну маржу між отриманими відсотками та відсотками, сплаченими за активно-пасивними операціями, і мінімальну маржу між отриманими та сплаченими комісіями, а також фінансовий результат з торгових операцій банку. Мінімальна операційна маржа планується на підставі планових величин умовно-постійних і умовно-змінних витрат, які мають бути покриті доходами.

Достатня операційна маржа – це розмір річного, щоквартального, щомісячного і щоденного операційного прибутку банку, що забезпечує не тільки покриття всіх витрат, а й необхідне зростання величини капіталу банку. Вона забезпечує необхідний приріст капіталу банку протягом планового періоду та включає достатню маржу між отриманими відсотками і відсотками, сплаченими за

активно-пасивними операціями і достатню маржу між отриманими й сплаченими комісіями, і фінансовий результат з торгових операцій банку. Достатня операційна маржа планується на підставі планового приросту прибутку банку.

Після визначення розмірів мінімальної необхідної операційної маржі розробляється детальний план банківських операцій, основна мета якого – забезпечити повне своєчасне виконання прибуткової частини бюджету за рахунок детального планування обсягів й структури майбутньої операційної діяльності.

У свою чергу бюджет і план банківських операцій містять повний перелік базових показників на плановий період та є основою для розрахунку прогнозних форм фінансової звітності, обов'язкових та оцінювальних нормативів і показників ефективності роботи банку, до яких у першу чергу належать:

- прогнозний баланс і звіт про фінансові результати;
- прогноз дотримання нормативів НБУ;
- прогнозний розрахунок системи внутрішніх показників платоспроможності, ліквідності та ефективності роботи банку.

Такі розрахунки дозволяють з'ясувати, чи не заважатиме виконання поставлених і запланованих у бюджеті та плані банківських операцій завдань дотриманню вимог контролюючих органів внутрішніх нормативів банку. У разі відсутності таких суперечностей узгодження витратної та дохідної частин бюджету можна вважати завершеним.

Комплексний фінансовий план розробляється на базі попередньо узгоджених між собою документів: фінансової моделі, плану руху капіталу, плану розробки та впровадження нових програм й проєктів, плану банківських операцій, бюджету і розрахунку прогнозних показників.

Варто зазначити, що ефективне фінансове планування та бюджетування повинно здійснюватися у двох напрямках.

Перший напрям – розроблення показників, нормативів, лімітів для банку в цілому, із поділом за окремими видами банківських операцій.

Другий напрям – підготовка функціональних планів і бюджетів, тобто бюджетів окремих підрозділів банку. Таким чином, підрозділ банку, для якого може бути складений окремий бюджет і передбачений контроль за його виконанням, є бюджетним центром, або центром відповідальності.

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

Зведений фінансовий план являє собою сукупність фінансових планів (планів робіт та бюджетів) усіх підрозділів банку. Стосовно централізації фінансового планування та участі окремих підрозділів у процесі складання і затвердження бюджетів варто зазначити, що існує два протилежні підходи вирішення цієї проблеми: розроблення фінансового плану «згори донизу» і «знизу догори».

Якщо процес іде «згори донизу», фінансові і оперативні завдання розробляє керівництво банку, виходячи з необхідних результатів. Потім окремі підрозділи подають свої бюджети, де вказують, як саме вони планують досягти намічених

показників. Такий підхід особливо ефективний, коли установа мусить швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, або якщо перед нею стоїть завдання перебудувати свої дії так, щоб зберегти чи максимізувати прибутковість операцій. При підході «знизу догори» окремі підрозділи подають свої плани для перегляду й обговорення на рівні керівництва банку в межах загальних напрямів, розроблених вищим рівнем управління банку. Такий підхід ефективний в умовах налагодженої системи фінансового планування та стабільної роботи банку та забезпечує більше залучення персоналу до розроблення кінцевих результатів діяльності. Спочатку керівники різних підрозділів (відділів, служб) складають плани стосовно діяльності, за яку вони відповідають, потім ці бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому рівні управління. Наступним результатом практичного застосування фінансового планування є наявність різноманітних технологій планування бюджету, які з'явилися в результаті відмінностей банків за розміром, видами бізнесу і професійним рівнем персоналу:

- Багатоваріантність планів, за якої для ухвалення рішення готується й аналізується кілька варіантів плану бюджету. Це характерно для великих організацій, де у процесі планування бере участь обмежена група висококваліфікованих фахівців. Використовується в банках з високим ступенем централізації управління.

- Ітераційне планування, що полягає в багаторазовому узгодженні бюджету на різних рівнях відповідальності. Така технологія характерна для великих організацій, в яких у процесі бюджетування бере участь багато фахівців — від керівників до кінцевих виконавців. Дана технологія є кращою для банків з менш твердою централізацією управління.

- Планування «від досягнутого». Ця технологія застосовується як в умовах стійкого, добре прогнозованого бізнесу, так і у випадках, коли неможливо зібрати і якісно обробити інформацію про перспективи діяльності (планування «на око»).

- Планування «з нуля» – це метод планування, за якого менеджери постійно повинні обґрунтовувати заплановані доходи, видатки та інші показники так, начебто вони здійснюють свою діяльність уперше. Бюджетування «з нуля» вимагає від кожного центру відповідальності детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. На відміну від попереднього, цей метод дає змогу виявити проблеми і вирішити їх на стадії планування. Проте він дорожчий, оскільки потребує значних затрат часу і коштів.

- Технологія «Rolling Budget» характерна для венчурних напрямів, коли ситуація, як зовнішня, так і внутрішня, здатна різко змінюватися. Така технологія дозволяє здійснювати оперативне коригування планів на підставі аналізу результатів виконання бюджету на попередніх етапах планування. Найбільша увага тут приділяється плануванню бюджету з урахуванням поведінки ринку.

Як бачимо, існує значна кількість різноманітних методологічних підходів до процедури фінансового планування і бюджетування в комерційному банку. Тому надзвичайно важливе значення має вибір правильної моделі побудови і виконання фінансових планів, яка має висвітлювати такі питання:

- порядок формування, узгодження та підготовки до затвердження фінансового плану;
- порядок затвердження та виконання фінансового плану;
- порядок коригування і внесення змін до бюджету та інших складових фінансового плану;
- аналіз результатів роботи і контроль виконання фінансових планів.

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

Перший передбачає формування керівництвом основних напрямів політики банку, пріоритетів та програм й доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів. Оскільки фінансовий план є невід'ємною частиною стратегічного й тактичного плану й відображає певні етапи досягнення стратегічних цілей, насамперед необхідно поінформувати всі зацікавлені сторони про політику банку на бюджетний період. Тому першим етапом фінансового планування є доведення вищим керівництвом політики банку до керівників підрозділів та інших осіб, що беруть особисту участь у підготовці фінансових планів.

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

- визначення планових обсягів та планової прибутковості з усіх видів операцій;
- визначення планових лімітів видатків на утримання банку;
- визначення планових норм і витрат капіталу банку;
- обґрунтування впровадження нових програм і проектів;
- формування планів руху капіталу;
- визначення дохідної частини бюджету (мінімальної і достатньої маржі);
- розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

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

Четвертий етап – документування, або перенесення фінансового плану на папір шляхом формування фінансової моделі, планів руху капіталу, планів банківських операцій, планів нових програм і проектів, бюджетів, прогнозних показників, а також складання пояснювальних записок до них. У випадку виникнення розбіжностей між підрозділами, підготовку даних для узгодження з правлінням здійснюють у кількох варіантах.

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

Завершальним етапом є безпосередня підготовка одного або декількох варіантів фінансового плану до затвердження керівництвом банку.

Керівництво банку розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його.

Для ефективного виконання фінансового плану всі підрозділи банку зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників. По завершенні звітного періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба готує звіт про виконання фінансового плану, у тому числі з поділом за підрозділами. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану банку з висновками і пропозиціями передається на розгляд керівництву банку.

За результатами аналізу фактичного виконання планових показників керівництво приймає рішення щодо подальшої діяльності і, в разі потреби, про коригування фінансових показників на майбутній період з метою їх оптимізації в мінливих умовах роботи банку.

Таким чином, фінансове і бюджетне планування є не тільки невід'ємною частиною процесу планування, а й важливою частиною фінансового менеджменту, оскільки воно визначає цілий ряд оперативних параметрів для банку в цілому для всіх підрозділів зокрема, на підставі яких може проводитися щомісячна перевірка. Розбіжності фактичних показників із запланованими є раннім сигналом того, що результати, у тому числі й ризики, можуть відхилитися від допустимого і прийняттого рівня в бюджетному році.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ

- 5.1. Сутність активів та пасивів у банку
- 5.2. Стратегія управління активами і пасивами
- 5.3. Особливості і методи управління пасивами
- 5.4. Особливості управління активами

5.1. Сутність активів та пасивів у банку

Активи банку – це частина бухгалтерського балансу, що характеризує розміщення й використання залучених банком коштів з метою одержання прибутку і підтримання ліквідності банку.

Активи банку відрізняються за ступенем ліквідності, прибутковості та ризикованості. Активи комерційного банку, як і будь-які види вкладення коштів, вирізняються різним рівнем ліквідності, тобто можливістю трансформації в кошти у готівковій та безготівковій формі, придатні для негайного виконання банком зобов'язань перед вкладниками й іншими кредиторами, а також швидкістю, з якою може бути проведена ця трансформація. Так, банкноти та монети в касі банку можуть бути негайно використані для видачі депозитів приватним вкладникам, а довгостроковий кредит, наданий для будівництва офіс-центру, не може бути швидко трансформований у кошти на кореспондентському рахунку банку або у готівкові кошти в його касі.

Різні активи банку характеризуються різним рівнем прибутку, який вони дають. При цьому, чим вищий рівень ліквідності активу, тим менше він

прибутковий. Найбільший прибуток банкам дають активи у формі довгострокових кредитів та інвестицій у цінні папери. Такі активи, як правило, вирізняються високим ступенем ризику.

Відповідно, особливостями активів банку порівняно з виробничими компаніями є незначна питома вага матеріальних активів основних засобів тощо – і висока частка активів у грошовій формі. Більшу частину активів комерційного банку складають фінансові вимоги – різноманітні види позик, вклади в цінні папери тощо, тоді як в активах виробничої компанії фінансові вимоги представлені дебіторською заборгованістю (до скорочення частки якої прагне кожна компанія) і готівкою, необхідною для виплати заробітної плати.

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

Особливістю пасивів комерційного банку порівняно з іншими компаніями є висока частка коштів, залучених на різних умовах, що значно перевищує власні кошти банку. У різних країнах центральні (національні) банки, інші контролюючі органи встановлюють нормативи співвідношення власних та залучених коштів, що коливаються від 1:10 до 1:100.

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

Пасиви комерційних банків – це ресурси, за рахунок яких здійснюються кредитні, інвестиційні та інші активні операції. Ресурси поділяються на власні, залучені і позичені

До власних ресурсів, або до банківського капіталу, належать статутний, резервний та інші фонди, які створюються для забезпечення фінансової сталості, комерційної та господарської діяльності банку, а також нерозподілений прибуток поточного і минулого років. Власний капітал комерційного банку виконує в основному захисну функцію – страхування інтересів вкладників й кредиторів, а також покриття поточних збитків від банківської діяльності. Функція ж забезпечення оперативної діяльності для власного капіталу є другорядною, її забезпечують головним чином залучені та позичені кошти.

Власний капітал комерційного банку поділяється на основний та додатковий. До основного капіталу відносять статутний і резервний фонди, а також

нерозподілений прибуток минулих років. Додатковий капітал складається із загальних резервів за активними операціями й поточних прибутків.

Порядок формування статутного фонду залежить від форми організації банку. Якщо комерційний банк утворюється у формі акціонерного товариства (АТ) відкритого типу, то статутний фонд формується шляхом відкритої передплати на акції.

Статутний фонд комерційного банку у формі АТ створюється на основі випуску та продажу двох видів іменних акцій – звичайних і привілейованих. Власники звичайних акцій беруть участь в управлінні банку і поділяють з ним усі його прибутки, збитки та ризики. Якщо комерційний банк не має прибутку, власники звичайних акцій не отримують дивідендів, їм нічого не гарантується у випадку ліквідації банку. Однак збитки власників звичайних акцій не можуть бути більшими, ніж первісна вартість їх інвестицій, а прибуток у разі прибуткової діяльності банку вони можуть отримувати великий, тому що розподіл залишку прибутку відбувається тільки між власниками простих (звичайних) акцій.

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

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

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

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

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

Залучені кошти формують переважну частину ресурсів, які використовуються для виконання активних операцій банків. Як основний елемент грошової маси залучені кошти банків відіграють важливу роль в економіці, тому вони є об'єктом

державного регулювання, яке здійснюється у формах обмеження виплачуваної винагороди (відсотків), встановлення норм обов'язкового резервування і деяких нормативів регулювання банківської діяльності (платоспроможності, ліквідності тощо). Залучені кошти банків поділяються на депозитні й недепозитні.

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

Вклади до запитання є нестабільними, що обмежує можливість їх використання банком для позикових та інвестиційних операцій. В умовах відсутності (як правило) плати за депозити до запитання банки намагаються залучити клієнтів і стимулювати приріст поточних внесків за рахунок надання їм додаткових послуг та підвищення якості обслуговування. Це, зокрема, кредитування з поточного рахунку, пільги вкладникам в одержанні кредиту, використання зручних для клієнта форм розрахунків, застосування кредитних карток, чеків, розрахунково-консультативне обслуговування тощо. До вкладів до запитання належать також кредитові залишки за контокорентним рахунком або поточним рахунком з овердрафтом. Для покриття операційних витрат, пов'язаних з веденням поточних рахунків, банк стягує з клієнта комісійну винагороду. Комісія може утримуватися завдяки депозитному відсотку. Деякі банки не стягують комісії за ведення поточних рахунків за умови зберігання на них стабільного залишку, не нижчого від встановленого рівня.

Строкові депозити (вклади) – це кошти, розміщені у банку на певний строк не менше від одного місяця і можуть бути знятими після закінчення цього терміну або після попереднього повідомлення банку. Вилучення строкових вкладів відбувається шляхом переказування грошей на розрахунковий (поточний) рахунок або готівкою з каси банку. Строкові вклади є для банків кращим видом депозитів, оскільки вони стабільні і зручні в банківському плануванні. За ними сплачується високий депозитний відсоток, рівень якого диференціюється залежно від терміну, виду внеску, періоду повідомлення про вилучення, загальної динаміки ставок грошового ринку та інших умов. Строкові вклади є джерелом одержання прибутків їх власниками, вони оформляються угодою між вкладником і банком. Строкові вклади не використовуються для здійснення поточних платежів. Якщо вкладник бажає змінити суму внеску – зменшити або збільшити, то він може розірвати депозитну угоду і переоформити свій строковий вклад на нових умовах. При достроковому вилученні коштів з такого депозиту власник, як правило, позбавляється передбачених угодою відсотків. У цьому випадку відсотки знижуються до рівня, передбаченого закладами до запитання.

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

Сертифікат – це цінний папір, що може використовуватися його власником як платіжний засіб і мати обіг на фондовому ринку. Сертифікати мають суттєву перевагу над строковими вкладками, оформленими депозитними договорами. Завдяки вторинному ринку цінних паперів сертифікат (крім іменного) може бути достроково проданий власником іншій особі (з одержанням певного прибутку) за час зберігання і без зміни при цьому обсягу ресурсів банку, тоді як дострокове вилучення власником строкового вкладу означає для нього втрату прибутку, а для банку — втрату частини ресурсів.

Комерційні банки можуть залучати вільні кошти юридичних і фізичних осіб за допомогою банківського векселя. Банківський вексель має депозитну природу, і цим він схожий на сертифікат. Проте, на відміну від сертифіката банківський вексель може бути використаний його власником як платіжний засіб за товари і послуги, причому новий власник векселя може передавати його третій особі шляхом індосаменту, щоб придбати банківський вексель, покупець має перерахувати гроші на рахунок банку-продавця, після чого останній виписує банківський вексель на ім'я покупця та зазначає дату зарахування грошей. Погашення банківських векселів відбувається шляхом їх викупу після закінчення терміну обертання або ж дострокового викупу.

У банківських векселях вказується величина прибутку у вигляді відсотка до номіналу, що одержує власник векселя. Це означає, що продаються векселі за номіналом, а купуються банком за ціною продажу.

Недепозитні залучені (позичені) кошти банку – це позики на грошовому ринку, які залучаються у формі міжбанківських кредитів і кредитів центрального банку (НБУ), операцій з цінними паперами на вторинному фондовому ринку, а також позик на ринку євродоларів. Дані кошти мають суттєве значення для підтримки поточної банківської ліквідності й тому активно використовуються комерційними банками України.

Кошти, отримані комерційним банком за допомогою облігацій, не можуть вважатися власним капіталом, тому що облігації випускаються на певний строк, після закінчення якого ці кошти повертаються інвесторам. Вони свідчать про надання власниками облігацій зазначених коштів у розпорядження емітента у формі довгострокової позики.

Якщо комерційний банк та надалі хоче утримувати у своєму обороті кошти, залучені за допомогою облігацій, він вдається до рефінансування попередніх випусків. Усе це здійснюється шляхом викупу раніше випущених облігацій за рахунок коштів, отриманих від випуску нових незабезпечених боргових зобов'язань. Облігації, якщо це передбачено умовами емісії, можуть бути конвертовані в прості акції. Тоді залучені з їх допомогою кошти переходять у власний капітал комерційного банку. Конвертованість облігацій дає змогу підвищити їх привабливість у колі покупців, оскільки останні можуть придбати акції банку в найбільш вигідний момент. Власники облігацій ризикують менше, ніж власники акцій, бо у разі банкрутства комерційного банку кредиторам кошти повертаються раніше, ніж звичайним акціонерам. Необхідно відрізнити кошти, мобілізовані комерційним банком за допомогою облігацій від внесків і депозитів. Якщо перші називаються в банківській практиці позиковими, або позиченими, то

другі – залученими. При випуску облігацій банк відіграє активну роль, ініціатива випуску належить йому, тоді як при залученні внесків роль банку пасивна.

Одним із джерел поповнення ресурсів комерційного банку є міжбанківський кредит. Кредитними ресурсами торгують фінансово-стійкі комерційні банки, в яких завжди є надлишок ресурсів. Дані банки для одержання прибутку прагнуть розмістити вільні ресурси в інших банках. Крім фінансової вигоди, банки-кредитори одержують можливість установалення ділових партнерських стосунків.

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

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

- банкноти і монети в касі банку;
- платіжні документи в процесі інкасування;
- кошти на кореспондентських рахунках у національному банку;
- кошти на кореспондентських рахунках у комерційних банках;
- обов'язкові мінімальні резерви.

Первинні резерви є малоприбутковим видом активів, і керівництво банку з метою максимізації прибутку прагне до зниження їх частки в структурі активів. Проте це зниження можливе лише до певного рівня, оскільки готівкових коштів у касі банку повинно бути достатньо для розміну грошей, видачі вкладів приватним вкладникам, поповнення операційної каси банків-кореспондентів, з якими укладені відповідні угоди. Необхідний розмір готівкових коштів визначається структурою пасивів даного конкретного банку і часткою в пасивах поточних рахунків фізичних та юридичних осіб, вкладів, терміни виплат за якими настали. Планування руху готівки у касі банку, вибір джерел її поповнення є одним із найважливіших завдань, що його розв'язують при управлінні активами банку. Це потребує організації постійної роботи з клієнтурою щодо інкасування грошового виторгу, укладання договорів з національним і комерційними банками щодо інкасування коштів з метою забезпечення переведення банківської готівки у безготівкові кошти на його кореспондентських рахунках.

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

- вкладення в державні короткострокові цінні папери;
- вкладення в корпоративні короткострокові ліквідні цінні папери;
- міжбанківські кредити на термін до 7 днів.

Найбільшу частку в активах комерційного банку становлять, як правило, прибуткові активи – кредити та довгострокові інвестиції в цінні папери. Дані дві групи активів відрізняються від резервів, описаних вище, значно нижчим ступенем ліквідності, проте для забезпечення рентабельної роботи керівництво банку прагне до збільшення частки цих груп в активах банку. Потрібно зазначити, що частка кредитів в активах банків коливається від 20 до 80%, а частка портфеля цінних паперів досягає 25-30 %.

Вкладення в основні засоби – це довгострокові активи банку, без яких не можливе нормальне функціонування кредитно-фінансової установи. Як і будь-якій організації, комерційному банку необхідні приміщення, меблі, технічні засоби. Дана група активів не дає безпосередньо ніякого прибутку, проте без них не можлива організація роботи з моменту його створення.

5.2. Стратегія управління активами і пасивами

В усьому світі рівень ефективності управління активами і пасивами розглядається як один з найважливіших чинників підвищення стабільності, надійності, ліквідності та прибутковості діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління активами і пасивами, швидко оволодівати нагромадженими в теорії та практиці знаннями, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Лише такий підхід до управління забезпечує виграш у конкретному середовищі або, принаймні нормальні умови розвитку організації. Банківська діяльність у сучасному світі – одна з найбільш конкурентних, тому успіх та життєдіяльність банку істотно визначаються рівнем управління.

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

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

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

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

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

- Забезпечення системного підходу, коли кожний об'єкт, який досліджується, розглядається як складна динамічна система, що включає низку певним чином пов'язаних між собою елементів й зовнішнім оточенням. Вивчення кожного об'єкта

має здійснюватися з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків, взаємозалежності та взаємопідпорядкованості його окремих елементів.

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

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

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

- Єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування означає відповідність тактичних планів стратегічним цілям з метою забезпечення безперервності відповідного процесу.

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

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

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

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

Таким чином, основними принципами управління активами і пасивами є науковість, комплексність, системність, об'єктивність, точність, достовірність, дійовість, єдність планів, оперативність, зацікавленість, демократизм, ефективність. Ними необхідно керуватися при управлінні активами і пасивами на будь-якому рівні.

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

Процес управління активами і пасивами – це формування стратегії та проведення заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність із його стратегічними цілями. Він пов'язаний із балансуванням багато в чому протилежних інтересів акціонерів банку та його клієнтів. Перші зацікавлені в максимізації прибутку на вкладений у банк капітал, який одержують у формі

дивідендів, тому вимагають від керівництва банку збільшення частки дохідних активів та підвищення процентних ставок за депозитами. Клієнти банку, в свою чергу, хотіли б одержувати вищий дохід на кошти, розміщені на поточних, депозитних та інших рахунках у банку, а позичати кошти на різні терміни під якомога нижчий відсоток. Керівництво ж банку, з одного боку, повинне забезпечити акціонерам прийнятний рівень дивідендів, що співвідноситься із доходами на капітал, вкладений в інші кредитно-фінансові установи, та із середнім доходом, який одержують акціонери підприємств інших галузей економіки.

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

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

Одним із ключових елементів ефективної діяльності банків є комплекс заходів, спрямованих на оптимальне управління їх активами та пасивами, що пов'язано з необхідністю реалізації двох важливих завдань:

- забезпечення ліквідності банку і, відповідно, підтримання належного рівня його фінансової стійкості на ринку;
- забезпечення максимальної дохідності банківських операцій, що є необхідною умовою прибуткового господарювання комерційного банку як підприємства.

Під управлінням активами та пасивами (УАП) необхідно розуміти скоординоване управління всім балансом, а не окремими його частинами. Головна ідея концепції УАП полягає в тому, що банки мають розглядати свої активи, зобов'язання та капітал у нерозривній єдності.

Управління активами й пасивами – основний процес, у межах якого банки планують і реалізують свої доходи та контролюють притаманні їх діяльності ризики. Проблеми УАП мають комплексний характер, оскільки необхідно враховувати велику кількість факторів, що стосуються багатьох напрямків діяльності. Відтак зростають вимоги до якості інформаційного забезпечення.

Об'єктом управління активами і пасивами є фінансові потоки, які знаходять відображення в динамічному банківському балансі. Банківський баланс розглядається як структурна модель, яка описує фінансову структуру та стан банку в бухгалтерських оцінках на певний фіксований момент часу. При цьому пріоритетне значення має вивчення властивостей балансу як генератора доходів та витрат банку. За такого підходу баланс трактується не як звітна форма, а як елемент методу бухгалтерського обліку, характерною ознакою якого є динамізм. Таким чином, динамічний баланс банку є об'єктом управління за параметрами прибутковості та ризику.

Управління активами і пасивами банку надає менеджменту можливість управляти ризиком відсоткових ставок та ризиком ліквідності координуванням рішень щодо джерел фінансування та напрямків розміщення коштів. У сучасних умовах нестабільності фінансових ринків та зростання ризикованості діяльності збалансоване управління активами і пасивами розглядається як найефективніший підхід до управління комерційним банком, але таке розуміння взаємозв'язку активів і пасивів не завжди було характерне для банкірів. З огляду на історичний розвиток методів управління комерційним банком розрізняють три основні підходи до вирішення даної проблеми: стратегія управління активами; стратегія управління пасивами; стратегія збалансованого управління активами і пасивами (УАП).

Стратегія управління активами переважала в міжнародній банківській практиці до 60-х років нашого століття. За такого підходу банкіри сприймали джерела формування ресурсів – зобов'язання і капітал – як такі, що не залежать від банківської діяльності, а визначаються, в основному, можливостями та потребами клієнтів і акціонерів банку.

Переваги стратегії управління активами полягають у відносній простоті застосування, оскільки рішення приймаються лише щодо одного аспекту банківської діяльності — розміщення активів, а для управління ліквідністю застосовуються найпростіші методи, які не потребують значних ресурсних витрат. Банк не має потреби залучати висококваліфікований персонал, завдяки чому вдається скорочувати витрати на підготовку та оплату праці фахівців.

Такий підхід не максимізує прибуток банку. Адже, з одного боку, банк відмовляється від управління залученими коштами, а отже, і від впливу на їх вартість. З іншого боку, значна частина банківських активів має знаходитись у високоліквідній формі для підтримання достатнього рівня ліквідності, що призводить до зменшення доходів.

Стратегія управління пасивами набула розвитку в міжнародній банківській справі протягом 60–70-х років нашого століття. У даний період банки зіткнулися зі швидким ростом відсоткових ставок та інтенсивною конкуренцією у сфері залучення коштів. Банкіри почали приділяти значну увагу пошукам нових джерел фінансування, а також контролю за структурою та вартістю депозитних і недепозитних зобов'язань, що й дало поштовх до формування стратегії управління банком через управління пасивами за аналогією контролю над активами.

З даною метою банки почали реструктуризувати пасиви в напрямку мінімізації витрат за залученими коштами, що дало змогу збільшити прибуток і капітал. Вибір оптимальних співвідношень між розмірами різних видів депозитних джерел та капіталом, які забезпечували бажаний рівень стабільності фондів, дозволяв банкам надавати довгострокові кредити, які є високодохідними, але більш ризиковими й потребують довгострокових інвестицій. Для забезпечення бажаного обсягу, структури та рівня витрат за пасивами банки застосовували як цінові, так і нецінові методи управління залученими коштами.

Стратегія управління пасивами банку не виключає паралельного управління активами, але проблема полягає у розмежуванні та автономному застосуванні кожного із цих підходів. У такому разі структурні підрозділи банку, які відповідають за залучення коштів, організаційно відокремлені від кредитних та інвестиційних відділів і не мають інформації про можливі напрямки використання ресурсів.

Головним недоліком стратегії управління пасивами є те, що здебільшого вона застосовується за принципом «чим більше, тим краще», причому кошти залучаються без урахування ефективних напрямків їх розміщення. У період економічних підйомів, коли попит на кредитні ресурси зростає, такий підхід може бути виправданим і корисним, але під час спадів, коли попит на кредити обмежений, незбалансований підхід до управління активами і пасивами банку може призвести до значного скорочення прибутків і навіть завдати збитків. Перевагою такого підходу до управління банком є можливість збільшити прибутки, контролюючи операційні витрати та точно прогножуючи потреби банку в ліквідних засобах.

5.3. Особливості і методи управління пасивами

Власний капітал банку – це спеціально створені фонди і резерви, призначені для забезпечення його економічної стабільності та погашення можливих збитків, які перебувають у користуванні банку впродовж усього періоду його функціонування.

Власний капітал банку – це величина, яка визначається шляхом розрахунку. Вона містить ті статті власних коштів (і навіть залучених), які за економічним змістом можуть виконувати функції капіталу банку. Основні елементи власних коштів, тобто основні фонди, створені згідно із законодавством, і резерви, утворені за рахунок внутрішніх джерел з метою підтримання діяльності банку, входять у капітал банку, якщо вони відповідають таким принципам:

- стабільність;
- субординація стосовно прав кредиторів;
- відсутність фіксованих нарахувань доходів.

Власний капітал банку становить незначну частку в загальному обсязі капіталу банку (до 10%), що обумовлено специфікою діяльності банку як установи, яка здійснює мобілізацію тимчасово вільних грошових ресурсів на фінансовому ринку та надає їх у кредит.

До складу капіталу банку входять:

1) статутний капітал – характеризує початкову суму власного капіталу банку, інвестовану у формування його активів для початку здійснення діяльності. Його розмір визначається статутом банку. Мінімально необхідний обсяг статутного капіталу банку встановлюється Національним банком України;

2) резервний фонд (резервний капітал) – є зарезервованою частиною власного капіталу банку, призначена для внутрішнього страхування його діяльності. Розмір цієї резервної частини власного капіталу визначається установчими документами. Формування резервного фонду здійснюється за рахунок прибутку банку. Мінімальний розмір відрахувань прибутку в резервний фонд регулюється законодавством;

3) цільові фонди – сформовані банком фонди власних фінансових ресурсів з метою їх наступного цільового використання. Порядок формування та використання коштів з цих фондів регулюється статутом та іншими установчими й внутрішніми документами банку;

4) нерозподілений прибуток – характеризує частину прибутку банку, отриману в попередньому періоді та не використану на споживання власниками і персоналом. Дана частина прибутку призначена для капіталізації, тобто для реінвестування на розвиток банку. За своїм економічним змістом нерозподілений прибуток є однією з форм резерву власних фінансових ресурсів банку, що забезпечує його розвиток у наступному періоді.

Способи визначення розміру капіталу банку.

1. Балансова вартість капіталу банку. Визначається за формулою

$$BK = A_6 - Z_6 \quad (5.1)$$

де A_6 – балансова вартість активів; Z_6 – балансова вартість зобов'язань банку.

Недоліком цього методу є те, що реальна вартість активів і зобов'язань банку може відхилятися від початкової балансової вартості (зміна курсів цінних паперів, валют, відсоткових ставок). Тому балансова вартість капіталу є недостатнім індикатором достатності капіталу для захисту банку від поточного ризику.

2. Ринкова вартість капіталу банку. Визначається за формулою

$$PK = A_p - Z_p, \quad (5.2)$$

де A_p – ринкова вартість активів банку; Z_p – ринкова вартість зобов'язань банку.

Банки можуть щодня приблизно оцінювати ринкову вартість свого капіталу за такою формулою:

$$PK = ПВ_A * КА_0, \quad (5.3)$$

де $ПВ_A$ – поточна курсова вартість звичайних акцій; $КА_0$ – кількість звичайних акцій в обігу.

Переваги даного методу:

- надає змогу здійснювати динамічну оцінку розміру капіталу банку;

- характеризує реальну захищеність кожного банку від ризику банкрутства.

3 Визначення розміру капіталу банку за «регульованими принципами бухгалтерії» (регулятивний капітал банку).

Для розрахунку розміру капіталу визначаються його компоненти, що потім підсумовуються.

В Україні регулятивний капітал банку складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу.

Основний капітал вважається більш незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та має повністю покривати поточні збитки. Додатковий капітал має менш постійний характер та його розмір піддається змінам.

Структура й порядок визначення розміру регулятивного капіталу банку визначається нормативними актами Національного банку України.

Недоліком даного методу є включення до складу капіталу банку компонентів, що штучно завищують його розмір і призводять до збільшення ризиків (наприклад, боргових зобов'язань, частки банку в дочірніх компаніях, резервів для компенсації проблемних кредитів).

Власний капітал має величезне значення для можливостей банку:

- існувати взагалі – ліцензія на здійснення банківських операцій видається національним (центральним) банком тільки за достатності власного капіталу;

- здійснювати достатній спектр банківських операцій за номенклатурою – надання банкам ліцензії на окремі види банківських операцій (операції з випуску й обігу цінних паперів, здійснення валютних операцій у повному обсязі тощо) Національний (центральний) банк робить, виходячи з розміру власного капіталу кожного банку;

- здійснювати достатній за обсягом спектр банківських операцій, чим більший власний капітал банку, тим більший обсяг операцій він може проводити. Отже, при постійній маржі збільшуються можливості отримання прибутку. У сучасних умовах маржа має тенденцію до зниження, тому для забезпечення достатнього прибутку, крім усього іншого, необхідний достатній рівень власного капіталу;

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

Власний капітал банку є тим фундаментом, на якому будується вся споруда банківських операцій, тому має важливе значення для ефективного здійснення банківської діяльності. Вій виконує три важливі функції:

- Захисна функція – це створення певного запасу міцності і, відповідно, зниження ризику під час проведення банківських операцій, страхування вкладів і депозитів, що гарантує певний захист інтересів кредиторів комерційного банку у випадку його ліквідації або банкрутства. Оскільки банк працює переважно за допомогою залучених коштів, у нього з'являється відповідальність перед вкладниками. У випадку виникнення певних проблем з поверненням розміщених

під час проведення активних операцій коштів, банк повинен мати змогу підтримати свою ліквідність, тобто розрахуватися з вкладниками до моменту усунення відповідних труднощів. Банк може залишатися платоспроможним доти, доки приплив ресурсів перевищує їх відплив. Тому власний капітал банку визначає ступінь його незалежності від залучених коштів в екстремальній ситуації. Чим більший власний капітал банку, тим більше активів можуть бути неповоротними, перш ніж банк стане неплатоспроможним. Таким чином, збільшення власного капіталу банку знижує ризик проведення банківських операцій. Капітал має бути достатнім для забезпечення впевненості позичальників у тому, що банк спроможний задовольнити їх потреби в кредитах, навіть, якщо економіка переживає спад.

- Оперативна функція – полягає в авансуванні власних коштів на придбання нерухомості, землі, устаткування, відкриття філій та інші заходи, необхідні для початку роботи банку. Дані витрати особливо важливі при організації банку, оскільки вони дають змогу розгорнути банківські операції та почати залучення коштів клієнтів, але надалі їх значення не знижується. За рахунок власних коштів банк має змогу фінансувати довгострокові проекти, незалежно від термінів пасивів, створювати різні резерви, а також тримати певний пакет державних боргових зобов'язань. Дохідність останніх, звичайно, має деяку інерційність та менше рухлива порівняно з традиційними інструментами при зміні ситуації на ринку. У той самий час, за міжнародними стандартами, державні цінні папери належать до числа ліквідних активів з мінімальним ризиком і є джерелом рефінансування.

- Регулювальна функція – полягає в принципі адекватності або достатності: обсяг власного капіталу повинен відповідати обсягу активів банку з урахуванням ступеня їх ризику. Ця функція пов'язана із зацікавленістю суспільства в підвищенні надійності банківської системи країни. Центральний (національний) банк, звичайно, регламентує діяльність комерційних банків, виходячи з розміру власного капіталу кожного банку. Як правило, при цьому встановлюються вимоги до мінімального розміру статутного фонду та власного капіталу, а також припустимі співвідношення між власним капіталом й активами з метою обмеження кредитних та інвестиційних операцій.

Банківські пасиви за своїм походженням неоднорідні та складаються з капіталу і зобов'язань банку перед вкладниками та кредиторами. Капітал являє собою власні кошти банку, що належать засновникам або акціонерам, а зобов'язання – це чужі гроші, тимчасово надані їх власниками в розпорядження банку.

Власний капітал банку – це величина, яка визначається шляхом розрахунку. Вона містить ті статті власних коштів (і навіть залучених), які за економічним змістом можуть виконувати функції капіталу банку. Основні елементи власних коштів, тобто основні фонди, створені згідно із законодавством та резерви, утворені за рахунок внутрішніх джерел з метою підтримання діяльності банку входять в капітал банку, якщо вони відповідають таким принципам:

- стабільність;
- субординація стосовно прав кредиторів;

- відсутність фіксованих нарахувань доходів.

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

Власний капітал банку складається із статутного фонду, спеціальних фондів банку, загальних резервів, нерозподіленого фінансового результату минулих років, фінансового результату поточного року і фонду переоцінки основних засобів. Статутний фонд є основним компонентом власного капіталу банку, а інші елементи в сукупності — додатковими компонентами. При цьому додатковий капітал за міжнародними стандартами не може перевищувати основний капітал.

Формула визначення власного капіталу банку така:

$$K = OK + ДК, \quad (5.4)$$

де K – власний капітал банку; OK – основний капітал банку;

$ДК$ – додатковий капітал банку.

Капітал банку відіграє роль своєрідного буфера, який поглинає втрати від реалізації різноманітних ризиків. Капітал слугує захистом для коштів вкладників та кредиторів, оскільки збитки від кредитних, інвестиційних, валютних операцій банку, зловживань, помилок списуються за рахунок резервів, які не входять до складу капіталу. Розмір банківського капіталу істотно впливає на рівень надійності та довіри до банку з боку суспільства. Саме тому проблема визначення достатності капіталу банку та методи його регулювання є однією з центральних у міжнародній банківській практиці.

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

$$A = Z + K, \quad (5.5)$$

де A – активи; Z – зобов'язання; K - капітал банку.

Звідси,

$$K = A - Z \quad (5.6)$$

Власний капітал банку є тим фундаментом, на якому будується вся споруда банківських операцій.

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

- Існувати взагалі. Ліцензія на здійснення банківських операцій видається національним (центральним) банком тільки при достатності власного капіталу.

- Здійснювати достатній спектр банківських операцій за номенклатурою. Видання банкам ліцензії на окремі види банківських операцій (залучення депозитів

від фізичних осіб, обслуговування бюджетних рахунків, операції з випуску й обігу цінних паперів, здійснення валютних операцій у повному обсязі тощо) національний (центральный) банк робить, виходячи з розміру власного капіталу кожного банку.

- Здійснювати достатній за обсягом спектр банківських операцій. Чим більший власний капітал банку, тим більший обсяг операцій він може проводити. Отже, при постійній маржі збільшуються можливості одержання прибутку. У сучасних умовах маржа має тенденцію до зниження. Тому для забезпечення достатнього прибутку крім усього іншого необхідний достатній рівень власного капіталу.

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

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

У банківській практиці використовуються два методи управління капіталом:

- метод внутрішніх джерел поповнення капіталу;
- метод зовнішніх джерел поповнення капіталу.

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

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

- 1) забезпечення певного рівня дивідендних виплат акціонерам;
- 2) достатнє фінансування діяльності банку.

Отже, дивідендна політика банку справляє значний вплив на можливості розширення капітальної бази за рахунок внутрішніх джерел.

Завдання менеджменту полягає у визначенні оптимального співвідношення між величиною прибутку, що спрямовується на поповнення капіталу та розміром дивідендних виплат акціонерам банку. Низький рівень дивідендів призводить до зниження ринкової вартості акцій та спонукає власників до їх продажу, що означає відплив акціонерною капіталу з банку. Така дивідендна політика не заохочує потенційних акціонерів і може створити проблеми при залученні капіталу в майбутньому, оскільки акції з низькими дивідендами не матимуть попиту на ринку.

Високий рівень дивідендних виплат приваблює акціонерів, але сповільнює процес накопичення капіталу. Це стримує зростання обсягу активних операцій, які генерують доходи банку, та підвищує загальний рівень ризику. Зниження надійності банку також може стати причиною відпливу капіталу через продаж акціонерами своїх акцій, які стають надто ризикованими. Дивідендна політика впливає не лише на внутрішні джерела поповнення капіталу, а й на зовнішні, адже можливості додаткового залучення капіталу значною мірою визначаються розміром дивідендів.

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

Переваги методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

- незалежність від кон'юнктури ринку;
- відсутність витрат із залучення капіталу ззовні;
- простота застосування, оскільки кошти просто переводяться з одного

бухгалтерського рахунку на інший;

- відсутність загрози втрати контролю над банком з боку акціонерів.

Недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

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

Залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел можливе кількома способами:

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

Управління власним капіталом банку передбачає такі етапи.

1. Формування статутного фонду банку;
2. Розподіл прибутку і формування фондів банку;
3. Підтримання власного капіталу на рівні, достатньому для здійснення емісії

банку.

Джерела формування банківських ресурсів відображуються у правій частині балансового звіту і називаються пасивами банку. За своїм походженням пасиви не однорідні та складаються з капіталу та зобов'язань банку перед вкладниками та кредиторами. Капітал являє собою власні кошти банку, що належать засновникам або акціонерам, а зобов'язання – це чужі гроші, тимчасово надані їх власниками в розпорядження банку.

Зобов'язання доцільно поділити на дві групи – залучені та запозичені кошти. Залучені кошти – це зобов'язання банку перед вкладниками, котрі надали свої вільні грошові кошти для зберігання на певних умовах – називають депозитною базою. Якщо власних та залучених коштів банку не вистачає для проведення активних операцій, то можна вдаватися до позики грошових ресурсів на ринку. У результаті проведення таких операцій формуються запозичені кошти або недепозитні зобов'язання (зобов'язання перед кредиторами), ініціатором яких є сам

банк. За сукупним обсягом залучені та запозичені кошти банку в кілька разів перевищують капітал, що зумовлюється специфікою банківської діяльності. Кожен вид банківських пасивів (капітал, залучені і запозичені кошти) має свої особливості, що визначаються правами власності та різноманітністю джерел їх формування, а тому потребують застосування відповідних методів управління.

Капітал, хоча за розмірами він становить незначну частину банківських ресурсів, відіграє визначальну роль у процесі створення та функціонування комерційного банку. Формування власної капітальної бази є необхідною умовою його майбутньої діяльності.

Однією з найсерйозніших проблем, що постають перед менеджментом банку, є залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу. За економічним змістом поняття капіталу відноситься, насамперед, до коштів власників, внесених ними на свій ризик. Ризик власників полягає в тому, що дохідність капіталу буде низькою або діяльність спричиниться до збитків і банк стане банкрутом, через що вони втратять свої кошти. Банківський капітал складається з акціонерного капіталу, резервів та нерозподіленого прибутку, хоча може включати й інші елементи згідно з регулюючими правилами конкретної країни. Основною частиною капіталу як за розмірами, так і за значенням є статутний капітал, що формується з акціонерного або приватного капіталу шляхом емісії акцій чи внесків засновників.

Капітал банку відіграє роль своєрідного буфера, який поглинає втрати від реалізації різноманітних ризиків. Капітал служить захистом для коштів вкладників і кредиторів, оскільки збитки від кредитних, інвестиційних, валютних операцій банку, зловживань, помилок списуються за рахунок резервів, які входять до складу капіталу. Розмір банківського капіталу істотно впливає на рівень надійності та довіри до банку з боку суспільства. Саме тому проблема визначення достатності капіталу банку та методи його регулювання є однією з центральних у міжнародній банківській практиці.

У процесі управління капіталом банку важливе значення має метод обчислення (оцінювання) величини капіталу. У банківській практиці існує кілька методів обчислення розміру капіталу.

Метод балансової вартості. Згідно із даним методом усі активи та зобов'язання банку оцінюються в балансі за тією вартістю, яку вони мали в момент придбання або випуску. Капітал розраховують за формулою (5.6), виходячи з балансової вартості активів та зобов'язань. Такий метод оцінювання капіталу береться у тому разі, коли балансова та ринкова вартість активів і зобов'язань не дуже різняться між собою, але з часом дійсна вартість може значно відхилитися від первісної балансової вартості, що призводить до неадекватної оцінки банківського капіталу. У періоди, коли кредити та цінні папери знецінюються, метод оцінювання капіталу за балансовою вартістю не дає надійних результатів для визначення ступеня захисту вкладників від ризику.

Метод ринкової вартості. Даний метод полягає в тому, що активи та зобов'язання банку оцінюють за ринковою вартістю, виходячи з якої розраховують і капітал банку за формулою (5.6). Такий метод оцінювання банківського капіталу є найкориснішим як для інвесторів та вкладників, так і для менеджерів банку. Ринкова вартість капіталу достатньо точно відбиває реальний рівень захищеності

банку від ризику банкрутства. Крім того, розглядуваний метод оцінювання є динамічнішим, оскільки ринкова вартість активів і зобов'язань, а отже, і капіталу може змінюватися щодня. Менеджмент банку має змогу приблизно оцінити зміну ринкової вартості капіталу, виходячи з поточної курсової вартості акцій банку та їх кількості на ринку.

Оцінка капіталу за ринковою вартістю відбиває реальний стан банку та ступінь захисту вкладників, але банки здебільшого не зацікавлені в такому підході до визначення розміру капіталу, оскільки інші методи розрахунку дають привабливіші результати і сприяють зміцненню становища на ринку. Крім того, не завжди можна оцінити активи та зобов'язання за ринковою вартістю, особливо в умовах недостатньо розвиненого ринку. Метод оцінювання капіталу за ринковою вартістю здебільшого використовується менеджментом банку для внутрішніх потреб і контролю.

Метод «регулюючих бухгалтерських процедур». Сутність методу полягає в обчисленні розміру капіталу за правилами, які встановлені регулюючими інстанціями. Правила в різних країнах різні, але часто такий підхід є спробою зробити банки надійнішими для сторонніх спостерігачів. За методом «регулюючих бухгалтерських процедур» капітал банку розраховується як сума ряду складових: акціонерного капіталу, нерозподіленого прибутку, резервних фондів, у тому числі на покриття кредитних та валютних ризиків, субординованих зобов'язань.

Такий підхід має істотні недоліки, які полягають у розгляді боргових зобов'язань та резервів на покриття збитків як капіталу банку. Саме з цієї причини метод «регулюючих бухгалтерських процедур» постійно критикують зарубіжні економісти.

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

Метод левериджу (важеля) полягає у встановленні нормативу співвідношення власних та залучених коштів банку. Наприклад, якщо співвідношення встановлено на рівні 5%, то це означає, що залучені кошти банку не можуть перевищувати капіталу більше ніж у 20 разів. До 1998 року НБУ використовував цей метод для розрахунку оціночного показника достатності капіталу банку. У США в 1983 році норматив співвідношення власного капіталу до залучених коштів становив 3%. Метод левериджу має такі недоліки: не проводиться диференціація між різними видами капіталу; не враховується рівень ризику активних операцій; не беруться до уваги позабалансові зобов'язання та пов'язаний з ними ризик.

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

Значення показників постійно контролюються та аналізуються регулюючими органами, але нормативи чи граничні межі не встановлюються. У процесі нагляду

використовуються прийоми структурного, порівняльного та динамічного аналізу. Показники конкретного банку порівнюються з аналогічними значеннями інших банків або із середньогалузевими. Динамічний аналіз призначений для виявлення тенденцій у зміні розміру капіталу одного й того самого банку протягом деякого періоду часу.

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

Метод експертних оцінок. Метод експертних оцінок адекватності капіталу базується на використанні висновків експертів про якість управління банком, рівень прибутковості та ліквідності, динаміку депозитної бази, структуру балансу, ризик активних операцій, регіональні особливості ринку, на якому працює банк. Метод передбачає вивчення діяльності кожного банку в контексті конкретних ринкових умов та врахування взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників. Якщо стан ринку характеризується підвищеною ризиком або виявлена слабкість внутрішніх структур, то перед банком може бути поставлена вимога збільшення капіталу понад мінімальний рівень.

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

Метод визначення адекватності капіталу за міжнародними стандартами – Базельська угода про конвергенцію капіталу. За Базельською угодою банківський капітал поділяється на два типи: основний капітал, або капітал першого порядку (рівня); додатковий капітал, або капітал другого порядку (рівня).

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

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

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

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

Базельською угодою також передбачено врахування кредитного ризику, пов'язаного з різними видами активів та позабалансових зобов'язань банку. Кожен вид балансових активів банку множить на коефіцієнт ризику, який відображає ймовірність неповернення даного активу. Кожен елемент позабалансових

зобов'язань конвертується в активи через перевідні коефіцієнти і також зважується на відповідний коефіцієнт ризику. Суму всіх активів та позабалансових зобов'язань з урахуванням рівня ризиків називають сукупними активами, зваженими за ризиком.

З метою забезпечення процесу реальної капіталізації банківської системи НБУ розроблено систему визначення категорії банку залежно від розміру капіталу. Згідно з даною системою всі банки належать до однієї з трьох категорій капіталу, для кожної з яких розроблено відповідну програму нарощування капітальної бази та конкретні рекомендації щодо дивідендної політики банку. Система категорійності капіталу призначена для посилення контролю за процесом капіталізації банків з боку НБУ та для забезпечення умов реального нарощування капіталу комерційними банками України.

Дана система може розглядатися як метод централізованого управління капіталом банківської системи в цілому, основна мета якого — нарощувати капітальну базу.

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

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

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

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

- 1) забезпечення певного рівня дивідендних виплат акціонерам;
- 2) достатнє фінансування діяльності банку.

Отже, дивідендна політика банку справляє значний вплив на можливості розширення капітальної бази за рахунок внутрішніх джерел.

Завдання менеджменту полягає у визначенні оптимального співвідношення між величиною прибутку, що спрямовується на поповнення капіталу, та розміром дивідендних виплат акціонерам банку. Низький рівень дивідендів призводить до зниження ринкової вартості акцій та спонукає власників до їх продажу, що означає відплив акціонерного капіталу з банку. Така дивідендна політика не заохочує потенційних акціонерів та може створити проблеми при залученні капіталу в майбутньому, оскільки акції з низькими дивідендами не матимуть попиту на ринку.

Переваги методу внутрішніх джерел поповнення капіталу: незалежність від кон'юнктури ринку; відсутність витрат із залучення капіталу зовні; простота

застосування, оскільки кошти просто переводяться з одного бухгалтерського рахунку на інший; відсутність загрози втрати контролю над банком з боку акціонерів.

Недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

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

Залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел можливе кількома способами:

- 1) емісія акцій;
- 2) емісія капітальних боргових зобов'язань (субординований борг);

Менеджменту банку необхідно взяти до уваги відносну вартість та ризик, пов'язаний з кожним джерелом, методи державного регулювання й доступність, а також оцінити довгострокові перспективи та наслідки. Для вітчизняних банків емісія акцій – фактично єдине зовнішнє джерело поповнення капіталу.

Перевагою цього способу є можливість швидко одержати значні суми грошових коштів, а також поліпшити позиції банку щодо залучення коштів у майбутньому, але такий підхід має ряд істотних недоліків, які необхідно брати до уваги:

- 1) висока вартість;
- 2) труднощі, пов'язані з розміщенням акцій на ринку;
- 3) значне підвищення ризику зниження доходів на одну акцію;
- 4) послаблення контролю за банком з боку акціонерів, якщо вони не зможуть самі викупити всі акції нової емісії.

Комерційні банки мають планувати свою діяльність щодо поповнення капіталу. Процес планування включає обов'язкові етапи:

- 1) розробка загального фінансового плану діяльності банку;
- 2) визначення величини капіталу, необхідної для розширення активних операцій;
- 3) оцінювання та вибір найприйнятнішого зовнішнього джерела поповнення капіталу.

Вітчизняні банки відчувають дедалі більшу потребу в збільшенні обсягів капіталу, особливо після прийняття відповідних постанов НБУ, тому планування перспектив розвитку капітальної бази розглядається як одне з основних завдань менеджменту.

Залучені кошти є найбільш значною частиною пасивів банку, яка в кілька 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 та розрахункових рахунках клієнтів, ощадні та строкові вклади фізичних та 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 фондів менеджмент має 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 зводяться до двох груп – цінові та нецінові методи управління залученими коштами. Традиційним джерелом формування ресурсів банку є вклади клієнтів, але з розширенням банківської діяльності виникає потреба в пошуку нових шляхів зростання ресурсної бази. Якщо наявних залучених коштів недостатньо для проведення всіх активних операцій, 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. Особливістю запозичених коштів є те, що у процесі їх формування виступає банк, тоді як при створенні депозитної бази ініціатива належить клієнтам. Коли йдеться про запозичення, банк самостійно визначає, скільки і на який період йому потрібно коштів, а у процесі залучення вкладів їх сума та строки визначаються клієнтами з огляду на власні потреби.

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

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

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

5.4. Особливості управління активами

Незважаючи на загальні тенденції в складі і структурі активів, кожний банк повинен прагнути до створення раціональної структури активів, яка залежить насамперед від якості активів.

Якість активів визначається їх ліквідністю, обсягом ризикованих активів, питомою вагою критичних і неповноцінних активів, обсягом активів, що дають прибуток.

Для забезпечення щоденної спроможності банку відповідати за своїми зобов'язаннями структура активів комерційного банку повинна відповідати якісним вимогам ліквідності. З цією метою всі активи банку поділяються на групи за ступенем ліквідності залежно від терміну погашення. Активи банку поділяються на

високоліквідні активи (тобто активи, що забезпечують миттєву ліквідність), ліквідні активи, активи довгострокової ліквідності.

До активів миттєвої ліквідності (високоліквідних) належать: готівка і прирівняні до неї кошти, кошти на рахунках у центральному банку, державні боргові зобов'язання, кошти на коррахунках, вкладення в облігації внутрішньої валютної позики за відрахуванням коштів, які надходять на оплату валютних акцій, і коштів, які надходять на коррахунки банку від реалізації цінних паперів. Дані кошти належать до ліквідних, оскільки підлягають (у разі потреби) негайному вилученню з обороту банку.

До складу ліквідних активів належать, крім перелічених високоліквідних активів, усі кредити, видані кредитною організацією в національній та в іноземній валютах із терміном погашення протягом найближчих 30 днів (крім пролонгованих хоча б один раз і знову виданих кредитів на погашення раніше виданих позик), а також інші платежі на користь кредитної організації, які підлягають перерахуванню протягом найближчих 30 днів (дебітори, а також суми переоплати, які підлягають поверненню кредитній організації на звітну дату з фонду обов'язкових резервів).

До активів довгострокової ліквідності належать всі кредити, видані кредитною організацією в національній та іноземній валютах, із залишковим терміном погашення понад рік, а також 50% гарантій і доручень, виданих банком на термін дії більше року, кредити прострочені, за відрахуванням позик, гарантованих урядом, під заставу цінних паперів, під заставу дорогоцінних металів.

Встановлюючи раціональну структуру активів, банк повинен виконувати вимоги до ліквідності, а отже, мати достатній розмір високоліквідних, ліквідних та довгостроково-ліквідних засобів стосовно зобов'язань з урахуванням їх термінів, сум та типів і виконувати нормативи миттєвої, поточної та довгострокової ліквідності.

Норматив миттєвої ліквідності розраховується як відношення суми високоліквідних активів банку до суми її зобов'язань щодо рахунків до запитання.

Норматив поточної ліквідності являє собою відношення суми ліквідних активів кредитної організації до суми його зобов'язань щодо рахунків до запитання і на термін до 30 днів.

Норматив довгострокової ліквідності визначається як відношення виданих банком кредитів з терміном погашення понад рік до капіталу кредитної організації і зобов'язань понад рік.

Дані нормативи застосовуються в процесі управління активами, але найголовніше для побудови раціональної структури активів банку – витримати співвідношення між ліквідними і сумарними активами.

Зважування активів за ступенем ризику проводиться шляхом множення залишку коштів на відповідному балансовому рахунку (рахунках) або їх частини на коефіцієнт ризику (у відсотках), поділений на 100.

Практично всі банківські активи піддаються певному ризику. Ступінь ризику своїх активів банк повинен визначати і підтримувати на рівні, який відповідає чинному законодавству та політиці банку щодо цього. На підставі результатів вивчення структури активів банку можна аналізувати різні види ризику.

Кредитування традиційно вважається одним з основних напрямків роботи банку. За рекомендаціями світових фінансово-кредитних організацій, якщо в активах банку кредитування займає менше 65%, то кредитна політика банку є пасивною, якщо частка перевищує 75% – агресивною.

Приймаючи рішення про кредитування, банки повинні враховувати можливий негативний розвиток позичальників більшою мірою, ніж позитивний. У процесі управління кредитними ризиками можна виділити чотири основні етапи, які визначають завдання цього процесу.

1. Аналіз та оцінка кредитних ризиків. Банк повинен встановити на основі різних джерел інформації види і взаємозв'язок ризиків, від яких він може зазнати збитків. Потім потрібно визначити, які види ідентифікованих ризиків можуть бути виміряні. З урахуванням витрат на збір та обробку інформації необхідно далі виділити ризики, які підлягають вимірюванню, і ризики, якими можна нехтувати.

2. Визначення величини ризиків. Визначення кількісної величини ризику дає можливість оцінити розмір потенційних збитків та сформувані за допомогою активних інструментів управління рівень ризику.

3. Управління кредитними ризиками. Виробити стратегію та методологію управління кредитними ризиками. Управління ризиками може бути спрямоване як на запобігання виникненню кредитних ризиків, так і на подолання негативних наслідків кредитних ризиків для рентабельності та ліквідності банку.

4. Контроль за ефективністю управління кредитними ризиками. Відділ з управління кредитними ризиками розробляє методологію управління кредитними ризиками, формує політику у сфері аналізу, оцінки, прогнозування і моніторингу ризиків, застосування класифікації кредитів, використання застав і гарантій, управління проблемними кредитами, а також встановлює обмеження на кредитування залежно від галузі, регіону, ризику позичальників, стандарти на документацію кредитів.

Доречно розрізняти такі складові кредитного ризику: кредитний ризик щодо позичальника, кредитний ризик щодо способу забезпечення позики, кредитний ризик щодо кредитної угоди, зважений кредитний ризик та портфельний кредитний ризик.

Для мінімізації кредитного ризику банкам у процесі своєї діяльності необхідно звертати увагу на ряд факторів, які впливають на ступінь ризику неповернення платежу:

1) ступінь концентрації кредитної діяльності банку в якій-небудь галузі, яка чутлива до змін в економіці;

2) питома вага кредитів та інших банківських контрактів, що припадають на клієнтів, які знаходяться у скрутній ситуації;

3) концентрація діяльності банку в нові, нетрадиційні сфери;

4) часте внесення змін у політику банку щодо надання кредитів, формування кредитного портфеля;

5) впровадження в практику значної кількості нових послуг за короткий проміжок часу;

6) прийняття як застави цінностей, які важко реалізуються на ринку або які швидко знецінюються.

Наступним кроком у аналізі кредитування банку є проведення горизонтального та вертикального аналізу.

Наступним етапом аналізу є визначення динаміки відсоткових ставок за кредити.

Одним із найважливіших напрямків аналізу кредитної діяльності комерційного банку є аналіз руху кредитів.

Аналіз руху кредитів передбачає проведення розрахунку певного переліку показників та коефіцієнтів, який несе значне смислове навантаження при визначенні основних тенденцій змін кредитного портфеля банківської установи. Найбільш загальним показником, що характеризує рух кредитів, є залишки кредитної заборгованості.

При проведенні аналізу руху кредитів важливим моментом є оцінка динаміки співвідношення резерву, сформованого на покриття можливих збитків по кредитах, та загальної суми кредитної заборгованості.

Наступним напрямком аналізу кредитної діяльності банку є оцінка розподілу кредитів за економічними секторами.

Аналіз галузевої структури дає можливість визначити диверсифікацію кредитів порівняно з попередньою звітною датою. Для цього розраховуються частки кредитних вкладень комерційного банку в окремі галузі та оцінюються у статичній та динамічній формі. Даний аналіз необхідний для виявлення зон кредитного ризику для розроблення кредитної політики та визначення лімітів кредитування по окремих галузях та клієнтах банку.

Далі аналізується кредитна заборгованість за термінами погашення.

Наступним аспектом аналізу кредитної діяльності комерційних банків є аналіз формування резерву на можливі збитки за позиками.

Даний вид аналізу містить оцінку правильності розподілу виданих позик за групами ризику, достатності розміру резерву на покриття втрат по кредитних ризиках та відповідність розрахункової суми фактично створеному резерву.

Якість наданих кредитів характеризує також показник співвідношення резервів на випадок збитків за позиками та загальних позик. Чим менше його значення, тим якіснішим, а відтак менш ризикованим є кредитний портфель.

Рівень сумнівної заборгованості характеризує якість кредитного портфеля, а саме: довгострокових, короткострокових та МБК з точки зору проблематичності їх повернення. Значення цього показника не повинно перевищувати 0,05%, тобто своєчасно непогашені кредити мають становити не більше 5% від усього кредитного портфеля.

Під кредитоспроможністю банківських клієнтів слід розуміти такий фінансово-господарський стан підприємства, який дає впевненість в ефективному використанні позичених коштів, здатність та готовність позичальника повернути кредит відповідно до умов договору. Вивчення банками різноманітних чинників, які можуть призвести до непогашення кредитів або, навпаки, забезпечують їх своєчасне повернення, становлять зміст банківського аналізу кредитоспроможності.

Склад та зміст показників впливають із самого поняття кредитоспроможності. Вони повинні відобразити фінансово-господарський стан підприємства з точки зору ефективності розміщення та використання позичених

коштів і готовність позичальника здійснювати платежі та погашати кредити в заздалегідь визначені терміни. Здатність своєчасно повертати кредит оцінюється шляхом аналізу балансу підприємства на ліквідність, ефективного використання кредиту та оборотних коштів, рівня рентабельності, а готовність визначається за допомогою вивчення дієспроможності позичальника, перспектив його розвитку, ділових якостей керівників позичальника.

Основна мета аналізу кредитоспроможності – виявити здатність та готовність позичальника повернути позику відповідно до умов кредитного договору. Банк повинен у кожному конкретному випадку визначити ступінь ризику, який він готовий прийняти, а також розмір кредиту, який може бути наданий за даних умов.

При розгляді кредитної заявки працівники банку враховують чимало факторів. Протягом багатьох років службовці банку, відповідальні за надання позик, виходили з таких критеріїв:

- дієздатність позичальника;
- його репутація;
- здатність отримувати дохід;
- володіння активами;
- стан економічної кон'юнктури.

Інформаційним забезпеченням аналізу кредитоспроможності є:

1. Зовнішні джерела інформації. Для отримання подібних даних банку необхідна інформація, що характеризує фінансовий стан фірми. Це зумовлює необхідність вивчення фінансових звітів, можливості появи непередбачених обставин та стану із страхуванням. Джерелами інформації про кредитоспроможність позичальника можуть бути:

- переговори із заявниками;
- інспекція на місці;
- аналіз фінансових звітів;
- зовнішні джерела.

2. Джерела відомостей, необхідних для розрахунку показників кредитоспроможності. Першим джерелом інформації для оцінки кредитоспроможності господарських організацій має бути їхній баланс із пояснювальною запискою до нього. Аналіз балансу дозволяє визначити, якими коштами розпоряджається підприємство і який за розміром кредит ці кошти забезпечують. Проте для обґрунтованого та всебічного висновку щодо кредитоспроможності клієнтів банку балансових відомостей не досить. Це впливає зі складу показників.

Банки розвинутих країн застосовують складну систему значної кількості показників для оцінки кредитоспроможності клієнтів. Дана система диференційована залежно від характеру позичальника (фірма, приватна особа, вид діяльності), а також може базуватися як на сальдових, так і на оборотних показниках звітності потенційних позичальників.

Залежно від рівня організації аналітичної роботи в банку українські комерційні банки вдаються до різних методів оцінки кредитоспроможності. Крім

того, певну увагу цим питанням приділяє і НБУ, встановивши обов'язкові критерії оцінки фінансового стану позичальника.

Перед службою банківського менеджменту постає проблема врахування низки можливих ризиків у кредитній діяльності, зокрема, ризику неповернення кредиту. За такої ситуації важливо уміло управляти кредитним портфелем і кредитним ризиком зокрема.

Кредитний портфель – це сукупність кредитів, наданих банком на певну дату; він характеризує величину капіталу, вкладеного банком у кредитні операції.

Кредитний портфель включає агреговану балансову вартість усіх кредитів, у тому числі прострочених, пролонгованих та сумнівних щодо повернення.

Основними цілями формування кредитного портфеля є:

- високий рівень доходу в поточному періоді;
- високий темп очікуваного доходу в майбутній довгостроковій перспективі;
- мінімізація рівня ризиків кредитного портфеля;
- дотримання необхідної ліквідності кредитного портфеля;
- забезпечення максимального ефекту податкових пільг.

Структура кредитного портфеля може бути систематизована за такими базовими ознаками:

За ступенем ліквідності портфеля:

- високоліквідна частина (короткострокові кредити);
- середньоліквідна частина (середньострокові кредити);
- низьколіквідна частина (довгострокові кредити);
- неліквідна частина (сумнівні та безнадійні кредити).

За ступенем дохідності портфеля:

- високодохідна частина;
- середньодохідна частина;
- низькодохідна частина;
- збиткова частина (сумнівні і безнадійні кредити).

За ступенем надійності портфеля:

- високонадійна частина;
- ненадійна частина;
- інші кредити.

Управління кредитним портфелем банку визначається як процес, спрямований на забезпечення раціонального співвідношення дохідності та надійності портфеля.

Основними завданнями управління кредитним портфелем банку є:

- забезпечення максимального рівня дохідності кредитного портфеля та акціонерного капіталу банку при мінімальному рівні ризику;
- забезпечення зваженого та оптимального використання кредитних ресурсів;
- досягнення оптимального балансу між зростанням обсягу кредитного портфеля та темпами поліпшення його якості;
- виконання всіх вимог та нормативних показників, викладених в інструкціях, розпорядженнях та постановах НБУ, у тому числі регламентуючих обсяги кредитних вкладень, максимальні суми кредитів (у тому числі інсайдерам, пов'язаним та асоційованим особам);

- розширення клієнтської бази шляхом надання кредитних послуг високої якості.

Суб'єктом кредитування з позиції класичної банківської справи є юридичні або фізичні особи, дієздатні та правоздатні й такі, що мають матеріальні або інші гарантії, щоб здійснювати економічні, в тому числі кредитні угоди.

Позичальником при цьому може бути будь-який суб'єкт власності, який вселяє банкові довіру, володіє певними матеріальними та правовими гарантіями, згоден сплачувати відсоток за кредит і повертати його кредитній установі у встановлені кредитором строки.

Основною економічною функцією банків є кредитування їх клієнтів. Від того, наскільки добре банки реалізують свої кредитні функції, багато в чому залежить економічний стан регіонів, що ними обслуговуються. Банківські кредити сприяють появі нових підприємств, збільшенню кількості робочих місць, будівництву об'єктів соціального та культурного призначення, а також забезпечують економічну стабільність.

ТЕМА 6. БАНКІВСЬКИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

- 6.1. Складові та види банківських ризиків
- 6.2. Особливості та оцінка кредитних ризиків
- 6.3. Особливості та оцінка процентних ризиків
- 6.4. Особливості та оцінка валютних ризиків

6.1. Складові та види банківських ризиків

Ризик (з точки зору банку) – потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів.

Ризик (з точки зору Національного банку) – це ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал або надходження банку

Отже, під банківським ризиком розуміємо ймовірність виникнення непередбачених втрат банком частини ресурсів, очікуваного прибутку, погіршення ліквідності, недоодержання доходів або створення додаткових видатків у зв'язку з випадковим виникненням подій, пов'язаних з внутрішніми і зовнішніми чинниками, які мають негативний вплив на фінансово-господарську діяльність банку.

Небажані результати банківських ризиків:

- втрата прибутку і виникнення збитків унаслідок несплати позичальником платежів за виданими кредитами;
- скорочення ресурсної бази;
- втрати прибутків унаслідок значних коливань валютних курсів та процентних ставок.

Зовнішні банківські ризики – виникають у зовнішньому щодо банку середовищі і безпосередньо не залежать від його діяльності, тобто ризики, пов'язані зі станом світового фінансового ринку, розвитком національної економіки, політики тощо.

Внутрішні банківські ризики – виникають у внутрішній діяльності банківської установи та пов'язані з видом банківської установи, характером банківських операцій, специфікою клієнтури, професійним рівнем персоналу банку, якістю контролю за діяльністю банку тощо.

Існують наступні етапи процесу управління ризиками:

- 1) усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- 2) оцінювання величини ризику;
- 3) мінімізація або обмеження ризиків на основі застосування відповідних методів управління;
- 4) здійснення постійного контролю за рівнем ризиків з використанням механізму зворотного зв'язку.

Основними елементами і підсистемами системи управління ризиками є:

- реалізація кредитної політики;
- встановлення нормативів і лімітів;
- служба безпеки;
- інформаційно-аналітична служба;
- управлінський облік та фінансовий аналіз;
- вимоги до звітності та документообігу;
- управління активами і пасивами;
- моніторинг та аудит.

Моніторинг ризику означає процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком з механізмом зворотного зв'язку. Моніторинг здійснюється завдяки інформаційним звітам структурних підрозділів та окремих посадових осіб, внутрішньому і зовнішньому аудиту та аналітичній діяльності спеціалізованих служб банку.

6.2. Особливості та оцінка кредитних ризиків

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб, виконати взяті на себе зобов'язання.

Причини виникнення кредитного ризику на рівні окремого кредиту:

- нездатність позичальника до створення адекватного грошового потоку;
- моральні та етичні характеристики позичальника;
- ризик ліквідності застави.

Фактори, які збільшують ризик кредитного портфеля банку:

- надмірна концентрація;
- надмірна диверсифікація;
- недосконала структура портфеля;
- валютний ризик кредитного портфеля;
- недостатня кваліфікація персоналу банку.

Методи управління кредитним ризиком:

- на рівні окремого кредиту;

- на рівні кредитного портфеля.

Методи диверсифікації кредитних ризиків:

- географічна диверсифікація;
- портфельна диверсифікація;
- галузева диверсифікація.

Класифікаційні моделі оцінки кредитоспроможності позичальника:

- рейтингові;
- прогнозні (МДА, CART, Система показників).

При множинному дискримінантному аналізі (МДА) використовується дискримінантна функція (Z), що враховує деякі параметри (коефіцієнти регресії) і фактори, що характеризують фінансовий стан позичальника (у тому числі фінансові коефіцієнти).

Моделі комплексного аналізу оцінки кредитоспроможності позичальника:

- правило «6 СІ»;
- CAMPARI;
- PARTS;
- PARSER;
- Оцінна система аналізу.

В основі правила «6 Сі» лежить використання шести базових принципів кредитування, позначених словами, що починаються з англійської букви «Сі» (С): Character, Capacity, Cash, Collateral, Conditions, Control.

Суть методики CAMPARI, полягає в послідовному витязі з кредитної заявки і доданих фінансових документів найбільш суттєвих факторів, що визначають діяльність клієнта, у їхній оцінці та уточненні після особистої зустрічі з клієнтом.

Модель PARTS включає аналіз таких даних:

- P – purpose – призначення, мету кредиту;
- A – amount – суму, розмір кредиту;
- R – repayment – оплату, повернення заборгованості (основного боргу та відсотків);
- T – term – термін;
- S – security – заставу, забезпечення кредиту.

Модель PARSER включає аналіз таких даних:

- P – Person – інформація про особу – потенційного позичальника, його репутацію;
- A – Amount – обґрунтування суми запрошеного кредиту;
- R – Repayment – можливості погашення кредиту;
- S – Security – оцінка забезпечення;
- E – Expediency – доцільність кредиту;
- R – Remuneration – винагорода банку (відсоткова ставка) за ризик надання кредиту.

Основні етапи процесу управління кредитними ризиками:

- 1) ідентифікація – усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення

2) квантифікація – вимірювання, аналіз та по можливості оцінювання величини ризику;

3) мінімізація – зниження чи обмеження ризику за допомогою відповідних методів управління;

4) моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризику з механізмом зворотного зв'язку.

6.3. Особливості та оцінка процентних ризиків

Ризик зміни ринкових процентних ставок, або процентний ризик – імовірність фінансових втрат у зв'язку зі зміною ставок процента на ринку протягом певного часу.

Форми процентного ризику:

- ризик переоцінки – він виникає через невідповідність активів і пасивів погашення та переоцінки;

- ризик кривої доходності – ринкові зміни можуть вплинути на строкову структуру процентних ставок за різними активами, що зумовлює зміни форми та нахилу кривої доходності;

- базисний ризик виникає, коли у портфелі банку не збігаються процентні ставки за інструментами з однаковими термінами переоцінки.

Основні причини процентного ризику:

- невірний вибір різновидів процентної ставки(фіксована чи плаваюча);
- непередбачуваність у кредитному договорі можливих змін процентних ставок;

- зміни облікової ставки Національного банку України;

- встановлення єдиного відсотка на весь термін користування кредиту;

- невірне визначення вартості кредиту, тобто величини процентної ставки;

- відсутність у банку розробленої стратегії.

Елементи управління процентними ризиками:

- відповідний нагляд з боку ради і вищого керівництва банку;

- адекватна політика та процедури в галузі управління;

- вимірювання, відстеження та управління процентними ризиками;

- здійснення внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Методи оцінки процентного ризику банку:

- GAP-аналіз – аналіз розбіжності величини активів і пасивів протягом обмежених часових інтервалів з метою стабілізації або оптимізації чистого процентного доходу банку за рахунок формування такого співвідношення активів та пасивів, яке відповідає ефективному провадженню діяльності, виходячи з тенденцій розвитку ринку;

- Метод дюрації – формування портфеля фінансових інструментів таким чином, щоб конкретний цільовий показник був найменш чутливим до коливань процентних ставок;

- Коефіцієнтний аналіз (метод індикаторів) – формування портфеля фінансових інструментів таким чином, щоб конкретний цільовий показник був найменш чутливим до коливань процентних ставок;

- Метод вартісної оцінки (Value-at-Risk) – розрахунок із заданою імовірністю максимальної очікуваної втрати портфеля за умови збереження в майбутньому поточних ринкових тенденцій.

6.4. Особливості та оцінка валютних ризиків

Валютний ризик – це ризик втрат у зв'язку з несприятливою зміною вартості іноземної валюти щодо валюти держави, де розміщений банк.

Валютний ризик – це передусім імовірність того, що зміна курсів іноземних валют призведе до збитків унаслідок зміни ринкової вартості активів та пасивів банку.

Види валютного ризику:

- ризик трансакції;
- трансляційний ризик;
- економічний валютний ризик.

Політика банку щодо управління валютним ризиком охоплює такі напрями:

- вибір певних операцій в іноземній валюті, які проводитиме банк;
- установлення лімітів для валютних позицій;
- установлення правил бухгалтерського обліку для переоцінки валютних позицій;
- організацію аналітичної роботи.

Методи хеджування валютного ризику банку: форвардні угоди; опціонні угоди; ф'ючерські угоди; операції «своп»; реструктуризація заборгованості в іноземній валюті; самострахування.

Форвардна угода – це угода між двома сторонами про майбутню поставку предмета контракту за наперед обумовленою ціною, яка укладається поза біржею й обов'язкова до виконання для обох сторін угоди.

Опціон – це угода, яка надає покупцеві опціону право (але не зобов'язання) на купівлю чи продаж базових фінансових інструментів за фіксованою ціною протягом деякого періоду або на визначену наперед дату в майбутньому в обмін на опціонну премію.

Ф'ючерсна угода – це стандартний документ, який засвідчує зобов'язання придбати (продати) кошти у визначений час та на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією цін на момент виконання зобов'язань сторонами контракту.

Своп-угода – це угода між двома учасниками фінансового ринку про обмін майбутніми платежами згідно з умовами контракту. Своп передбачає обмін грошових потоків з одними характеристиками на грошовий потік з іншими характеристиками.

Методи оцінювання валютного ризику:

- VAR – це грошова оцінка максимально очікуваних протягом даного періоду часу з заданою ймовірністю втрат даного інструменту портфеля під впливом ринкових факторів;

- Фундаментальний аналіз – підхід до аналізу фінансових ринків на основі вивчення фінансово-економічної інформації, яка, імовірно, робить вплив на динаміку активу або фінансового інструменту;
- Технічний аналіз – прогнозування зміни ціни в майбутньому на основі аналізу зміни ціни у минулому;
- Стохастичне моделювання – моделювання випадкових процесів, подій, або реакцій на випадкові впливи;
- Стрес-тестування – метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора – валютного курсу, процентної ставки тощо.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

- 7.1. Принципи управління персоналом
- 7.2. Планування і добір персоналу
- 7.3. Розвиток персоналу та його мотивація

7.1. Принципи управління персоналом

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними «сигналами», які організація посилає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки. Схема управління персоналом відображена в таблиці 7.1.

Усі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як:

- усвідомлена необхідність дисципліни праці;
- почуття обов'язку;
- прагнення працювати в певній установі.

Їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління, у свою чергу, ґрунтуються на використанні соціального механізму.

Принципова схема управління персоналом

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємовідносини в колективі	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи добору і розстановки персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників до управління	Мотивація праці й творчої ініціативи
Умови наймання і звільнення	Напрями підвищення активності праці	Розмежування персоналу відділів та їхніх функцій	Організаційна культура банку
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємовідносини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність банку
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємозв'язок із профспілками	

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками:

- здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети;
- здатністю «вгадати», які методи («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі та складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички та використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом, тобто навички, які також містять мотивацію.

Відомо, що одним з найважливіших завдань є визначення необхідної виробничої поведінки або її моделювання, здійснюване на підставі аналізу цілей організації.

Методом моделювання виробничої поведінки, що стає все популярнішим, є метод визначення компетенцій або створення «портрета компетенцій». Суть методу полягає у визначенні набору компетенцій, необхідного працівникові для успішного виконання виробничих функцій. Компетенція – це здатність працівника (або організації в цілому) відтворювати певний тип поведінки для досягнення цілей

організації. Іншими словами, це якість, що перетворилася на стійку поведінку в робочій ситуації. Прикладами компетенції можуть бути гнучкість (працівник, який володіє такою компетенцією, успішно пристосовується та ефективно діє в різних ситуаціях та з різними людьми) або ініціативність (впроваджує нові підходи і чинить дії, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво/організація).

Зростання популярності методу моделювання компетенції можна пояснити його перевагами над традиційно використовуваним методом опису виробничої поведінки – посадовою інструкцією.

На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, проводити щотижневі «летючки» тощо), «карта компетенції» визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері. Останнє набагато прийнятніше в сучасних умовах, оскільки завдання, що стоять перед працівниками і функції, які вони виконують, змінюються так само швидко, як і смаки та потреби клієнтів, а просту роботу окремих працівників усе ширше замінюють інноваційні технології.

Поведінка кожного працівника (належні компетенції) визначається цілями, які стоять перед його організацією, а також особливостями професійної діяльності – директорові інвестиційного банку потрібен інший набір компетенції, ніж начальникові відділу продажу філії фармацевтичної компанії. У цьому розумінні завдання моделювання виробничої поведінки і визначення компетенції, що її забезпечують, є унікальним для кожної організації і може бути вирішене тільки нею самою.

Працівники та організації, що володіють такою компетенцією, ефективно працюють в умовах змін (як зовнішніх, так і внутрішніх) та невизначеності, вони постійно шукають нові підходи до вирішення проблем, які виникають перед ними. Орієнтованість на зміни передбачає здатність постійно «брати під сумнів» досягнутий «status quo» – від банківських продуктів і послуг, використаних технологій, організаційної структури до форми приймання замовлення від клієнтів банку. Дана компетенція є антонімом консервативності – якості, що високо цінується багатьма організаціями.

У сучасних динамічних умовах працівники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат. При всьому розмаїтті методів управління банки прагнуть у своїй діяльності використати найефективніші з них.

По-перше, залучення необхідних для досягнення цілей людських ресурсів, тобто здійснюється доцільний добір і розстановка кадрів.

По-друге, підготовка і перепідготовка всіх співробітників без винятку, зведення їх навиків і вмінь у відповідність до завдань, які стоять перед кожним окремо та організацією в цілому.

По-третє, оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед організацією. З цією метою щорічно використовуються різноманітні форми оцінки діяльності працівників. Найпоширенішою нині є атестація.

Нарешті, кожен банк у тій чи іншій формі винагороджує своїх працівників, тобто певним чином компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони віддають, працюючи на досягнення цілей організації.

Управління персоналом – це складний і багатовимірний процес. Відповідно аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (ухвалення на цій підставі управлінських рішень) – процедура, успішне розв'язання якої залежить від непрості і динамічної сукупності чинників

Персонал, що працює в банках України, можна розділити на декілька груп.

Перша група – це, як правило, начальники управлінь, відділів, провідні спеціалісти, кваліфіковані працівники середнього і старшого віку. Серед них особливою продуктивністю вирізняються працівники 35-50 років, стаж роботи яких у банківській сфері від 5 до 10 років. У більшості це жінки, що мають середню спеціальну бухгалтерську або вищу фінансову освіту. Завдяки цьому та накопиченому досвіду вони досконало володіють тонкощами бухгалтерської справи, знають всі нюанси взаємовідносин у банківській сфері.

Співробітники, що складають першу банківську групу, важко сприймають будь-які зміни в умовах роботи, нові банківські інструкції та існування будь-якої невизначеності у змісті роботи, їхня характерна риса – високий рівень відповідальності, прагнення працювати максимально точно і без помилок; вони часто беруть роботу додому або допізна працюють на своєму службовому місці.

Представники цієї групи, яким властивий високий рівень мотивації, як правило, відчують необхідність в оновленні наявного фахового досвіду. Отримавши освіту переважно в радянський період, вони мають труднощі в засвоєнні нових, «ринкових» знань і подоланні застарілих способів і методів роботи

Друга група банківських працівників – люди активного, працездатного віку (35-40 років), відкриті для новацій, що прийшли у банк з різних фахових та суспільних сфер діяльності, організаційно-управлінських структур, партійних і профспілкових органів, сфер освіти, науки і військово-промислового комплексу (переважно економісти, програмісти, математики і фізики). Практично всі вони мають вищу освіту, дехто кандидатські й докторські наукові ступені.

Багато спеціалістів даної групи мали у своїй фаховій сфері певний статус та популярність (публікації, визнання, ім'я). Можливості для переходу в банківську сферу одержували ті, хто був психологічно готовий до зміни професії, вирізнявся достатньо високим інтелектуальним потенціалом.

Потрапивши в нове соціальне середовище, вони стикаються з необхідністю професійного і особистого самоствердження на новому місці роботи, пошуку нових фахових контактів. Деякі банки ставлять умову одержання другої економічної освіти, якщо працівник має непрофільний (стосовно банківської сфери) диплом.

Третя група складається з молодих людей 23-30 років, що займають у банках різні посади, від керуючого до операціоніста. Як правило, вони мають економічну освіту, отриману за останні роки в Україні. Дехто закінчив спеціалізовані банківські школи, економічні факультети університетів.

Працівники даної категорії впевнено почувають себе в нових економічних умовах, тож іноді виникає враження, що ця група банківських службовців – найблагополучніша. Проте це не зовсім так. Труднощі, з якими стикаються молоді

банківські працівники, насамперед пов'язані з відсутністю сформованого професійного співтовариства, їм доводиться працювати в умовах гострого дефіциту або повної відсутності фахової спадкоємності.

Не існує необхідних та прийнятих усіма морально-етичних цінностей, що регламентують взаємодії в банківській сфері, не розроблено ефективних правових механізмів банківської справи, потребує суттєвої доробки комплекс банківських інструкцій.

Внаслідок цього молоді банківські працівники не в змозі інтенсивно включатися в професію, у них не формується адекватна самооцінка власних можливостей, не відбувається планування кар'єри.

У банківській сфері поширений підхід, згідно з яким працівники поділяються (залежно від функціональної ролі) на керівників, спеціалістів, професіоналів і технічних виконавців.

Центральне місце серед персоналу банку посідає керівний персонал – працівники, що очолюють певні структурні підрозділи, мають необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності банку, відповідають за результати роботи колективу структурного підрозділу, відділу, управління, департаменту, банку в цілому.

Спеціалісти – працівники, що виконують певні функції управління, аналізують зібрану інформацію та готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю діяльності цієї категорії працівників є те, що вона здійснюється в умовах обмежень, таких, як: накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи, організаційні регламенти тощо.

Службовці (технічні виконавці) – працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів та керівників; їх обов'язок – виконання інформаційно-технічних операцій. Специфіка діяльності службовця полягає в тому, що стандартні процедури й операції виконуються певною мірою відповідно до визначених норм й правил.

7.2. Планування і добір персоналу

Чим вища якість персоналу банку, тим більша частина співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з професійною фаховою підготовкою, тому в сучасних банках зростає увага до добору кваліфікованого персоналу. Помилки в доборі працівників обходяться сьогодні для банку дуже дорого, як з погляду фінансових витрат, так із боку наслідків від допущених у роботі помилок.

Важливе значення при доборі працівників належить маркетингу персоналу. Маркетинг персоналу спрямований на виявлення й покриття потреби банку в персоналі.

Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби у кваліфікованих працівниках та реалізації тим самим цілей банку. До них належать:

- дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб банку в кількості й якості персоналу;
- вивчення розвитку банківських технологій для вчасного підготування нових робочих місць і вимог до працівників;
- пошук та залучення персоналу, характеристики якого відповідають вимогам, що їх ставить банк.

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

Досвід провідних банків дає змогу виокремити ряд заходів, які, як правило проводяться при доборі персоналу:

- створюються системи добору, що містять у собі численні співбесіди з працівниками підрозділів з роботи з персоналом, керівниками підрозділів та їх співробітниками, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- використовується «портрет компетенції» як основний інструмент визначення фахової придатності кандидата;
- переносяться акценти при доборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, спеціальність, стаж роботи) на аналіз їх компетенції (у першу чергу здатності до набуття нових знань і навиків) та життєвих цінностей з погляду сумісності останніх з настановами компаній, тому все більшого значення набувають психологічні методи тестування, що дають змогу глибше зрозуміти людину;
- залучають професійних експертів для добору персоналу. Якщо раніше подібні питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до добору кандидатів для співбесіди, то сьогодні організації, які спеціалізуються у сфері добору персоналу, практично повністю виконують цю функцію (разом із представниками компаній) – описують виробничу поведінку, складають «портрет компетенцій», здійснюють пошук кандидатів, проводять їх тестування й оцінку його результатів;
- процес добору продовжується після прийому спеціаліста на роботу, випробувальний термін є сьогодні обов'язковим у багатьох банках, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота на посаді;
- організуються спеціальні програми інтеграції для всіх співробітників, яких беруть на роботу. Метою цих програм є не тільки і не стільки навчання фахових навичок, необхідних для роботи в компанії, скільки знайомство нового співробітника з цілями організації, її філософією, своєрідне «навертання до нової віри».

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

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (здібності, знання, досвід тощо) та порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками

вимог щодо вільного місця. Тут необхідно уникати помилок, які можуть виникнути (як внаслідок недостатньої, так і надмірно високої кваліфікації).

7.3.Розвиток персоналу та його мотивація

Концепція мотиваційного впливу спрямована на втілення в життя стратегії розвитку банку і концентрує зусилля на певних ключових питаннях, необхідних для підтримання успіху в майбутньому.

Концепція матеріального і морального стимулювання працівників банку є важливим елементом стратегії банку, частиною загальної системи оплати праці. Матеріальне й моральне стимулювання забезпечує індивідуальну оцінку праці та винагороду діяльності працівників усіх підрозділів.

Система матеріального й морального стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування й організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Система матеріального й морального стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування й організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Інструменти системи матеріального й морального стимулювання дають змогу більш умотивовано підходити до оплати праці кожного спеціаліста з урахуванням не тільки його посади і характеру виконуваної роботи, а й конкретних результатів праці, поведження в колективі, ініціативності, дисципліни, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

При створенні концепції мотивації в банку необхідно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального та морального стимулювання. Окремі їх види можуть бути застосовні до всіх категорій співробітників, а деякі – до керівного персоналу.

Існують види морального й матеріального стимулювання, які застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, до так би мовити інтелектуальної еліти банку, тому насамперед необхідно окреслити портфель людських ресурсів банку, що дає змогу диференційовано визначати рівень діяльності та потенціалу співробітників.

В основі матеріального й морального стимулювання має бути об'єктивний критерій механізму оцінки діяльності.

Досягнення як вид мотивації у банківському менеджменті полягає в тому, щоб:

- надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку банку;
- стимулювати їх пропозиції та ініціативу, спрямовані на вдосконалення банківських технологій і продуктів;

- формувати почуття гордості за свої досягнення у процесі виконання операційної діяльності банківської установи.

Система участі як вид мотивації полягає в тому, щоб давати змогу працівникам банку брати участь і поділяти успіх в діяльності банку, що є їх успіхом, брати участь у прибутках та акціонерному капіталі, залучати працівників до прийняття рішень.

Навчання як вид мотивації полягає в тому, щоб готувати спеціалістів для вирішення стратегічних завдань розвитку банку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань, що стоять перед підрозділом

Відданість як вид мотивації полягає в тому, щоб дати можливість працівникам банку бачити переваги роботи кращого банку, формувати в них упевненість у соціальній захищеності.

Корпоративна культура як вид мотивації полягає в тому, щоб створити в банку атмосферу, за якої працівники структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від роботи.

Винагорода як вид мотивації полягає в тому, щоб надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів.

Мотивація організацією та управлінням полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи.

Визнання як вид мотивації полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників на благо банку та цінувати їх внесок у збільшення добробуту банку.

Види мотивації необхідно розглядати і розвивати у їх взаємозв'язку, що дає можливість побудови справді ефективного мотиваційного клімату в колективі. Однак на практиці виникають певні труднощі. Наприклад, деякі керівники вважають, що надання високої заробітної плати спонукає працівників до виконання надмірної роботи або до виключної орієнтованості на клієнта.

Висока оплата, звісно ж, впливає, але будь-яка людина дуже швидко звикає до існуючого рівня, і тоді ефект поступово втрачається. Заробітна плата – перший з інструментів задоволення та водночас найбільший демотиватор у випадку, якщо вона не викликає відчуття справедливості.

Мотивація з'являється тоді, коли зарплата задовольняє працівника, причому всі інші компоненти мотивації також коректні.

Усе пов'язане з винагородою є зоною підвищеної чутливості в будь-якій організації. Найменші зміни у цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Тут простежується декілька нових тенденцій:

- все більшого поширення набувають системи оплати за знання й компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значущістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісніше пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим становищем. Більше 70 % із них використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66 % надає можливість брати участь у розподілі прибутку, 70 % створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам «гнучких» пільг;

- поступове зниження впливу на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій та ринку праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2012. 255 с.
2. Васюренко О. В. Банківський менеджмент. Київ : Видавничий центр «Академія», 2010. 320 с.
3. Довгань М. Ж. Банківський менеджмент: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 105 с.
4. Кириченко О. А. Банківський менеджмент: навч. посіб. Київ : «Знання-Прес», 2002. 438 с.
5. Кириченко О.А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2005. 831с.
6. Мороз А.М. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. 456 с.
7. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
8. Снігурська Л.П. Банківські операції та послуги : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 456 с.

Додаткова:

1. Коцовська Р.Р., Павлишин О. П., Хміль Л. М. Банківські операції : навч. посіб. К. : УБС НБУ, 2011. 390 с.
2. Павлишин О. П., Ричаківська В. І. Банківські операції : навч-метод посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2012. 158 с.
3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підруч. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
4. Шевченко Р. І. Банківські операції : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2012. 276 с.

Інтернет-ресурси:

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
4. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
5. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>.

Навчальне видання

Автор: Левицький Віктор Володимирович

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Друкується у авторській редакції

Підп. до друку __.__.2021. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.
Тираж 50 прим.