

**Л.Л. Калініченко,  
Н.М. Островерх**

## **БАНКІВСЬКА СПРАВА**

***НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК***

**Харків 2010**



**МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ  
УКРАЇНИ**

**УКРАЇНЬСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Л.Л. Калініченко,  
Н.М. Островерх**

## **БАНКІВСЬКА СПРАВА**

***НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК***

**Харків 2010**

**УДК 336.717**

Калініченко Л.Л., Островерх Н.М. Банківська справа:  
Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 138 с.

Навчальний посібник розрахований на студентів-магістрів, які вже ознайомилися з базовими операціями сучасного комерційного банку з курсу "Банківські операції" та висвітлює теми банківського права, конкуренції в банківському бізнесі, ознайомлює зі стратегією управління банківською діяльністю та факторами надійності і стабільності банку.

Іл. 1, табл. 21, бібліогр.: 70 назв.

Рецензенти:

О.М. Тридід, доктор економічних наук, професор  
(Харківський інститут банківської справи УБС НБУ),

В.Є. Лазаренко доктор економічних наук, професор  
(Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна)

**ISBN 978-966-2033-40-3**

© Українська державна академія  
залізничного транспорту,  
2010.

Л.Л. Калініченко,  
Н.М. Островерх

## БАНКІВСЬКА СПРАВА

*НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

Відповідальний за випуск Калініченко Л.Л.

Редактор Еткало О.О.

---

Підписано до друку 09.03.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 7,25. Обл.-вид.арк. 7,5.

Замовлення № Тираж 300. Ціна

---

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,  
61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Л.Л. Калініченко  
Н.М. Островерх**

**БАНКІВСЬКА СПРАВА**

**Навчальний посібник**

**Харків 2010**

## УДК 336.717

Калініченко Л.Л., Островерх Н.М. Банківська справа: Навч. посібник. – Харків, УкрДАЗТ, 2010. – с.

Навчальний посібник розрахований на студентів-магістрів, які вже ознайомилися з базовими операціями сучасного комерційного банку з курсу "Банківські операції" та висвітлює теми банківського права, конкуренції в банківському бізнесі, ознайомлює зі стратегією управління банківською діяльністю та факторами надійності і стабільності банку.

Іл. 1, табл. 21, бібліогр.: 69 назв.

### Рецензенти:

О.М. Тридід, доктор економічних наук, професор (Харківський інститут банківської справи УБС НБУ),

В.Є. Лазаренко доктор економічних наук, професор (Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна)

© Українська державна  
академія залізничного  
транспорту, 2010

## ЗМІСТ

Вступ .....	7
1. Сучасний стан та розвиток банківської справи.....	8
1.1. Світові тенденції в організації діяльності банків	8
1.2. Сучасний стан української економіки, фінансового і кредитного ринку .....	9
Терміни і визначення.....	12
Питання для самоконтролю.....	13
Теми для рефератів.....	13
2. Банківське право .....	14
2.1. Поняття банківського права .....	14
2.2. Основні принципи банківського права .....	15
2.3. Банківські правовідносини .....	16
Терміни і визначення .....	19
Питання та тести для самоконтролю .....	20
Теми для рефератів .....	20
3. Стратегія, Місія та Бачення банку .....	21
3.1. Корпоративна стратегія банку .....	21
3.2. Місія і Бачення банку .....	22
3.3. Цілі та завдання діяльності банку .....	26
Терміни і визначення .....	29
Питання для самоконтролю .....	30
Теми для рефератів .....	30
4. Аналіз впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність банку .....	31
4.1. Зовнішній аналіз стану банку (макро- і мікросередовище, ринок, конкуренти, клієнти) ...	31
4.2. Внутрішній аналіз – аналіз функціонування банку .....	34
4.3. SWOT-аналіз банку та ключові фактори успіху ..	36
Терміни і визначення .....	42
Питання та тести для самоконтролю .....	43
Теми для рефератів .....	43

5. Конкуренція банку та його конкурентні переваги .....	44
5.1. Сутність конкуренції в банківській справі .....	44
5.2. Конкурентоспроможність банку .....	46
5.3. Конкурентні переваги комерційного банку .....	49
Терміни і визначення .....	50
Питання для самоконтролю .....	51
Теми для рефератів .....	51
6. Банківський маркетинг .....	52
6.1. Суть та специфіка банківського маркетингу .....	52
6.2. Маркетингові інструменти дослідження банківського ринку .....	53
6.3. Інструменти реалізації маркетингової стратегії банку .....	60
Терміни і визначення .....	69
Питання для самоконтролю .....	70
Теми для рефератів .....	70
7. Управління банківськими ресурсами .....	71
7.1. Управління власним капіталом банку .....	71
7.2. Управління банківськими депозитними ресурсами .....	75
7.3. Управління недепозитними коштами .....	78
Терміни і визначення .....	81
Питання для самоконтролю .....	83
Теми для рефератів .....	83
8. Управління активами банку. Кредитна діяльність банку .....	84
8.1. Методи управління активами .....	84
8.2. Кредитна політика банку .....	86
8.3. Управління кредитним портфелем .....	87
Терміни і визначення .....	93
Питання для самоконтролю .....	93
Теми для рефератів .....	93

9. Управління інвестиційною діяльністю банку .....	94
9.1. Принципи формування банківського портфеля цінних паперів .....	94
9.2. Стратегія управління портфелем цінних паперів .....	95
9.3. Різновиди інвестиційних портфелів .....	98
Терміни і визначення .....	101
Питання для самоконтролю .....	101
Теми для рефератів .....	101
10. Управління банківськими ризиками .....	102
10.1. Сутність та класифікація банківських ризиків ...	102
10.2. Системи управління ризиками .....	103
10.3. Методи регулювання ризику .....	106
Терміни і визначення .....	109
Питання для самоконтролю .....	110
Теми для рефератів .....	110
11. Фінансова стійкість та надійність банку .....	111
11.1. Фактори надійності банку .....	111
11.2. Аналіз надійності комерційних банків Національним банком України .....	115
11.3. Аналіз надійності комерційного банку на основі рейтингової системи CAMELS .....	117
Терміни і визначення .....	121
Питання для самоконтролю .....	122
Теми для рефератів .....	122
Бібліографічний список .....	123
Додаток 1 Економічні нормативи капіталу банку .....	128
Додаток 2 Характеристика банків за ступенем капіталізації .....	129
Додаток 3 Нормативи ліквідності банку .....	131
Додаток 4 Економічні нормативи , що регулюють кредитну діяльність банків .....	132



Додаток 5	Економічні нормативи, що регулюють інвестиційну діяльність банків .....	134
Додаток 6	Економічні нормативи валютної позиції .....	135
Додаток 7	Місце України в міжнародних рейтингах .....	136
Додаток 8	Національна рейтингова шкала .....	137

## ВСТУП

**Метою** дисципліни "Банківська справа" є підготовка магістрів такого рівня, які добре володітимуть знаннями щодо теоретичних та практичних аспектів управління активами і пасивами банку, прийняття управлінських рішень щодо кредитів, депозитів, цінних паперів. Сформувані в них уміння оцінювати й аналізувати вплив різноманітних факторів на діяльність банківської установи.

**Завдання курсу:** навчитися комплексному аналізу й управлінню капіталом банку, його ресурсами, активами і пасивами. Уміти оцінювати банківські операції з позиції ліквідності, прибутковості і ризику. Допомогти зрозуміти, як діяльність комерційних банків впливає на процес функціонування та ефективність економіки країни.

**Предмет курсу:** діяльність банківської установи щодо управління фінансами та прийняття управлінських рішень із формування банківських ресурсів, кредитної та інвестиційної діяльності банків.

Вивчивши курс, студент повинен:

**знати** правові основи діяльності банку як юридичної особи, управління банківськими ресурсами та активами банку, особливості стратегічного менеджменту в банку, управління системою платежів і розрахунків, сучасні методи і принципи управління персоналом банку, сутність банківських ризиків і основні методи управління ними;

**вміти** раціонально застосовувати теоретичні знання з максимальним наближенням до реалій банківської системи України; проаналізувати ситуацію і зробити висновки щодо діяльності банку; використовувати законодавчі та інструктивні документи при вирішенні питань створення, ліцензування діяльності банків; визначити ефективність діяльності банку, використовуючи їх звітні дані;

**мати уявлення** про роль банківської системи в розвитку економіки держави.

# 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

## 1.1. Світові тенденції в організації діяльності банків

Сучасне світове економічне середовище, в якому функціонують господарюючі суб'єкти, включаючи банки, характеризується:

- фінансовою глобалізацією, формуванням загальносвітового фінансового ринку;
- вільним переміщенням ресурсів, товарів, інформації і капіталу;
- інтернетизацією господарських зв'язків між постачальниками і споживачами продуктів і послуг;
- зростанням ролі нематеріальних активів і стратегічного менеджменту.

Глобалізація та інформатизація економічного простору визначають такі тенденції організації і діяльності комерційних банків:

1) консолідація банківського капіталу. Близько 80% капіталу та активів світової банківської системи належить 12 найбільшим банкам світу. За оцінками економістів, для утримання лідерства в міжнародному банківському бізнесі банк повинен мати у своєму розпорядженні капітал, що перевищує 30 млрд дол., і активи понад 300 млрд дол.;

2) скорочення частки традиційних банківських операцій на користь збільшення нових. Швидке і постійне вдосконалення банківських продуктів і послуг, а також каналів їх просування на базі сучасних інформаційних і комунікаційних технологій надають банківському бізнесу інноваційний характер;

3) інвестиційний бізнес витісняє з ринку традиційний депозитний і відсотковий банківський бізнес, оскільки він дає для кредитної установи значно більший ресурс. Інвестиційний банківський бізнес - це сукупність інвестиційного бенкінгу, страхування, сек'юритизації активів, застав і боргових зобов'язань;

4) трансформація організаційних структур сучасних господарюючих суб'єктів економіки у напрямі створення мережових віртуальних організацій (Network Virtual Organization - NVO). Цей термін заснований на тому, що основну спеціалізацію компанії визначає клієнт, ринок; все інше віддається зовнішнім підрядчикам при збереженні контролю над загальною архітектурою і стандартами процесів. Створення віртуальних банків, вихід на фінансовий ринок фінансових організацій змінюють погляди клієнтів на зміст і якість фінансових послуг та на вигляд сучасного банку;

5) підвищення ринкової вартості банку як домінуюча мета стратегічного банківського менеджменту. Стратегія банку повинна бути взаємопов'язана зі стратегіями його основних клієнтів, відображати їх інтереси;

6) уніфікація і стандартизація фінансових послуг, бізнес-процесів, національних банківських систем. На базі Базельської угоди виробляються єдині міжнародні стандарти банківської справи, банківського нагляду, принципи функціонування єдиного органу управління і регулювання банківської діяльності в особі Світового Центрального банку.

Перспективи розвитку українського фінансового ринку залежать як від загальносвітових тенденцій, так і від економічної стратегії уряду, Національного банку України, вектора розвитку економіки України.

## **1.2. Сучасний стан української економіки, фінансового і кредитного ринку**

Не дивлячись на надзвичайний інвестиційний та інтеграційний потенціал України, що полягає в її географічних і кліматичних особливостях, створенні потужних транспортних коридорів, рівні кваліфікації вітчизняних трудових ресурсів, науково-технічному потенціалі і можливостях національних базових галузей (металургійної, машинобудівної, хімічної та

агропромислового комплексу), економіку і фінансовий ринок держави визначають такі особливості:

1) значна залежність економіки країни:

- від іноземного капіталу;
- світових цін на сировинні ресурси, метали (економічним підґрунтям для кризи банківської системи було саме падіння світових цін на продукцію експортно орієнтованих галузей економіки);

- зміни курсів світових валют, темпів економічного розвитку і відсоткових ставок у країнах з розвинутих фінансовим і фондовим ринками;

2) обсяг і структура фінансового ринку не відповідають потребам економіки, необхідним інвестиціям;

3) зростання монетизації економіки;

4) високий приріст ринкової вартості корпоративних і державних цінних паперів;

5) низька капіталізація банківського сектора.

Аналізуючи сучасний стан банківської системи України відзначимо, що після періоду активного розвитку банківський сектор України під впливом світової фінансової кризи значно охолодився. Основні проблеми, які впливають на розвиток банківської системи і лежать поза її площиною, такі:

- повільні темпи ринкових перетворень реального сектора економіки;

- непрозорість відносин власності;

- вплив органів влади на грошові потоки;

- недостатньо прозорий фінансовий стан значної кількості підприємств;

- слабкий розвиток фондового ринку, ринку землі і нерухомості;

- недосконалість системи захисту прав кредиторів і вкладників.

Проте розвиток банківської системи обмежується і через проблеми, властиві самій банківській системі. Основними серед них є такі:

- низький рівень капіталізації банків, як наслідок – нездатність банківської системи забезпечити економічне

зростання необхідними за обсягами, ціною і термінами ресурсами;

- значне зростання частки іноземного капіталу в комерційних банках України та розвиток кредитування за рахунок зовнішніх ресурсів (частка іноземного капіталу в активах банківської системи України перевищує 48%. Корпоративна заборгованість перед західними кредиторами на загальну суму близько 90 млрд дол.;

- невідповідність по термінам між залученими ресурсами і виданими кредитами;

- недостатній рівень управління банківськими ризиками.

Основними стримуючими факторами, які перешкоджають використанню кредитних послуг банків, є:

- високий рівень відсоткових ставок;
- надмірні вимоги до вартості застави;
- короткі терміни кредитування;
- коливання обмінного курсу гривні;
- складність процедури оформлення документів;
- висока вартість процедури оформлення кредитної послуги;

- неформальні вимоги, пов'язані з наданням кредиту.

Виходячи із загальних проблем, можна виділити загальні принципи забезпечення стійкості та ефективності роботи банківської системи в сучасний період:

1. Захист інтересів приватних інвесторів, спрямований на підвищення довіри суспільства до банківської системи, шляхом надання гарантій повернення коштів через створення і розвиток системи страхування вкладів;

2. Відкритість показників роботи банків і структури їх власності як фактора впливу на вкладників і контрагентів банку з метою недопущення інформаційного вакууму;

3. Розвиток правової бази, що регламентує всі соціально-економічні процеси, які відбуваються як в банківській системі, так і в економіці в цілому;

4. Створення банківської інфраструктури (рейтингові, консалтингові, кадрові агентства, науково-дослідні інститути, розрахункові центри, бюро кредитних історій) з

метою підвищення інформованості суспільства і зниження ризикованості банківської діяльності;

5. Забезпечення багатостороннього контролю за діяльністю банківської системи з метою недопущення криз, зумовлених неефективним управлінням окремими банками, дотримання збалансованості формування і використання ресурсів;

6. Нарощування капітальної і ресурсної бази банків, зокрема за рахунок джерел ресурсів, акумульованих населенням, пенсійними фондами та страховими компаніями, та об'єднання капіталів шляхом злиття і поглинання банків;

7. Диверсифікація джерел доходів, універсалізація діяльності банків, підвищення якості операційної діяльності і ризик-менеджменту.

### **Терміни і визначення**

**Глобалізація** – це об'єднання ринків окремих товарів, що виробляються транснаціональними корпораціями, вища стадія інтерналізації, процес перетворення всесвітнього господарства в єдиний ринок товарів, послуг, факторів виробництва.

**Інвестиційний бенкінг** - організація емісії і первинного розміщення цінних паперів для клієнтів, а також торгові операції з цінними паперами на вторинному ринку і пов'язані з ними депозитарні, консультаційні послуги і послуги з управління портфелями цінних паперів клієнтів. Відносно новим елементом інвестиційного бенкінгу є проведення операцій зі злиття і поглинання. У таких операціях банки беруть участь як консультанти і посередники, які не тільки допомагають укласти й оформляти операції, але й активно шукають продавців і покупців підприємств, окремих частин підприємств та інших активів.

## Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення понять "фінансова система", "банківська система", "фінансовий ринок", "грошова маса", "валовий національний продукт". Проаналізуйте рівень економічних відносин, що характеризують ці терміни.

2. Визначте й охарактеризуйте основні тенденції в розвитку організації і діяльності комерційних банків.

3. Під поняттям "інвестиційний банківський бізнес" розуміють:

- а) інвестиційний бенкінг;
- б) сек'юритизація активів;
- в) страхування ризиків;
- г) усі відповіді правильні.

4. Інвестиційний бенкінг – це операції, що пов'язані з:

- а) андерайтингом;
- б) послугами з управління портфелем цінних паперів клієнта;
- в) операції зі злиття і поглинання підприємств.

5. Визначте сучасні тенденції в розвитку банківської системи України.

## Теми для рефератів

1. Розвиток банківського бізнесу в епоху глобалізації.

2. Еволюція поглядів на сутність та функції банківської діяльності.

3. Проблеми банківської системи в період світової фінансової кризи.

4. Роль банків у формуванні фінансово-промислових груп.

5. Вплив іноземного капіталу на розвиток банківської справи.



## 2. БАНКІВСЬКЕ ПРАВО

### 2.1. Поняття банківського права

**Банківське право** - це сукупність правових норм, що регулюють порядок організації та діяльності банків України, їх взаємовідносини з клієнтами, які обслуговуються банками, а також порядок здійснення ними банківських операцій.

Важливе значення для банківського права мають:

- норми **конституційного права**, що встановлюють компетенцію органів законодавчої і виконавчої влади у сфері кредитно-грошової політики, обігу державних цінних паперів, закріплюють загальні принципи і положення, що стосуються банківської діяльності держави;

- **адміністративне право** визначає принципи організації та діяльності органів виконавчої влади (Кабінету Міністрів України, НБУ та ін.), повноваження цих органів у сфері кредитування, організації розрахунків і валютних операцій, обігу цінних паперів;

- **цивільне право** регулює майнові відносини, що виникають у сфері кредитування і проведення розрахунків (наприклад, у договорах банківського вкладу, банківської позички. Нормами цивільного права регулюються такі питання, як укладення цих договорів, зміст прав та обов'язків сторін, заставне забезпечення позик, санкцій, відповідальність сторін за неналежне виконання своїх обов'язків).

Таким чином, банківське право тісно пов'язане з економічними процесами в державі і використовується для врегулювання специфічних відносин, що виникають у процесі банківської діяльності та здійснення банківських послуг, а сукупність усіх правових норм, що регулюють організацію банківської системи і проведення банківських операцій, становлять визначений комплекс норм і мають предметну єдність.

## 2.2. Основні принципи банківського права

**До принципів банківського права належать:**

- **принцип свободи економічної діяльності.** Суб'єкти банківської діяльності мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Обмеження у здійсненні банківської діяльності передбачаються законодавством України;

- **принцип неухильного виконання економічних нормативів,** встановлених НБУ, норм чинного законодавства. Цей принцип зобов'язує суб'єктів банківських правовідносин дотримуватися правил поведінки, приписуваних нормами банківського права (наприклад відповідно до ст. 51 Закону України "Про банки і банківську діяльність" комерційні банки зобов'язані дотримуватись економічних нормативів, встановлених НБУ);

- **принцип добровільності взаємовідносин і взаємної зацікавленості банківських установ та їхніх клієнтів.** Суб'єкти банківських правовідносин (під час кредитування, з приводу організації розрахунків) будують відносини на підставі рівності сторін, їх диспозитивності та ініціативності у формуванні і реалізації прав і обов'язків. У цих відносинах проявляється взаємна воля і свідомість учасників, зацікавлених один в одному;

- **принцип підтримки конкуренції** та заборони економічної діяльності, спрямованої на монополізацію та недобросовісну конкуренцію. Це означає, що банкам забороняється укладати угоди з метою обмеження конкуренції в банківській діяльності, а також монополізації умов надання банківських послуг, встановлення відсоткових ставок і розміру комісійної винагороди. Комерційні банки мають право без згоди НБУ зменшувати розмір статутного фонду і розподіляти резерви серед акціонерів, об'єднуватися з іншими банками.

Контроль за дотриманням антимонопольного законодавства у сфері банківської діяльності здійснює Антимонопольний комітет України (АКУ);

**- принцип контролю і нагляду за діяльністю банків та інших кредитно-фінансових установ.** У належному функціонуванні банківської системи найважливіша роль відводиться контролю. За його допомогою закріплюється самостійність економічної діяльності, забороняється втручання держави у внутрішньогосподарську сферу комерційних банків, підприємств, забезпечується законність у банківській сфері, запобігання правопорушенням і притягнення до відповідальності винних осіб. На практиці цей принцип знаходить відображення в тому, що Верховна Рада України контролює діяльність НБУ (затверджує звіт про роботу НБУ, баланс його діяльності, ліміт зовнішнього державного боргу), НБУ контролює діяльність комерційних банків (встановлює для комерційних банків економічні нормативи, перевіряє створення їх шляхом реєстрації, контролює дотримання ними законодавства), НБУ здійснює контроль за веденням касових операцій, у свою чергу комерційні банки контролюють ліміти залишків готівки в касах для юридичних осіб, порядок відкриття та закриття рахунків, здійснення валютних операцій через уповноважених банків тощо.

### **2.3. Банківські правовідносини**

**Банківські правовідносини** – це суспільні відносини, що встановлюють юридичний зв'язок між учасниками організаційного і майнового характеру, врегульовані нормами банківського права.

Банківські правовідносини виконують такі **функції**:

- закріплюють конкретну поведінку учасників у процесі банківської діяльності або під час здійснення банківських операцій;

- визначають коло суб'єктів, на яких розповсюджується дія норм банківського права;

- забезпечують приведення в дію юридичних засобів для реалізації суб'єктивних прав і юридичних обов'язків.

Банківські правовідносини складаються із суб'єктів, між якими виникли правові відносини, об'єктів та змісту, тобто суб'єктивних юридичних прав і обов'язків.

**Суб'єктами** банківських правовідносин можуть бути:

а) клієнти банків – громадяни, юридичні особи, їх відособлені підрозділи, інші організації;

б) кредитні організації і перш за все банки;

в) банк, як орган державної виконавчої влади і центр банківської системи;

г) похідні банківські утворення – банківські союзи, асоціації, ліги, групи, концерни, клірингові палати;

д) органи влади, які здійснюють функції державного регулювання банківської діяльності і взаємодії з банківською системою.

**Об'єктом** банківських правовідносин є те, стосовно чого вони виникають, – кошти, цінні папери, майно, дії громадян та юридичних осіб (здійснення платежів, операцій з іноземною валютою, купівля-продаж цінних паперів).

**Матеріальним змістом** банківських правовідносин є поведінка суб'єктів, що складається із суб'єктивних прав і обов'язків, встановлених нормами банківського права. Правам однієї сторони відповідають обов'язки іншої та навпаки.

Банківські правовідносини мають такі **специфічні ознаки**:

- вони виникають у специфічній сфері економічної діяльності держави і пов'язані з її банківською діяльністю;

- ці відносини складаються з двох елементів – *владноорганізаційного* (реєстрація Національним банком комерційних банків) і *майнового* (отримання клієнтом кредиту в установі банку);

- одним із суб'єктів банківських правовідносин є обов'язкова участь банків і виконання ними у зв'язку з цим своїх функцій;

- у цих відносинах використовується специфічний метод, який базується на поєднанні двох різних методів

регулювання – методі владних повноважень стосовно іншого учасника та методі юридичної рівності сторін стосовно сфери майнових відносин.

Банківські правовідносини, що регулюються нормами банківського законодавства, різноманітні за своїм змістом, бо пов'язані з економічною діяльністю держави і виникають у процесі організації і здійснення банківської діяльності.

**Види** банківських правовідносин можуть бути класифіковані **залежно від суб'єктного складу**:

- а) між банками і клієнтами;
- б) між двома комерційними банками з приводу здійснення банківських операцій;
- в) між НБУ та іншими банками;
- г) між банками з приводу створення союзів, асоціацій, клірингових палат та інших похідних утворень - членські правовідносини;
- д) між НБУ і урядом - відносини взаємного представництва;
- е) між НБУ і найвищими органами представницької влади - призначення і звіт.

Крім того, банківські правовідносини можуть бути класифіковані **залежно від характеру банківських операцій**:

- а) пасивні банківські операції, у яких банк виступає боржником, - інститут банківського вкладу, банківського рахунка, випуск цінних паперів;
- б) активні банківські операції, у яких банк бере участь як кредитор, - кредитні договори і договори про поступку грошової вимоги;
- в) посередницькі банківські операції - розрахункові правовідносини;
- г) допоміжні банківські операції - правовідносини з приводу надання інформаційних та інших послуг.

**Залежно від змісту** правовідносини можуть бути класифіковані таким чином:

- а) майнові, пов'язані з коштами як видом майна;

б) немайнові, пов'язані із забезпеченням режиму банківської таємниці, використанням тих або інших найменувань, захистом ділової репутації банку та ін.;

в) організаційні, пов'язані з побудовою внутрішньої організаційної структури самого банку і банківської системи в цілому.

**Підставами виникнення банківських правовідносин** можуть виступати такі:

1) норма закону, наприклад при реалізації кредитно-грошової політики держави або формуванні обов'язкових резервів;

2) адміністративний акт, наприклад видача ліцензії або її відкликання;

3) договір або одностороння операція.

**Припинення банківських правовідносин** відбувається в разі смерті (наприклад погашення кредитного зобов'язання громадянина) або протиправних дій, що порушують вимоги закону (наприклад комерційний банк порушує норми банківського законодавства і це призводить до відкликання НБУ ліцензії на здійснення банківських операцій).

## **Терміни і визначення**

**Нормативний акт** - офіційний письмовий документ компетентного органу держави, у якому встановлено норми права.

**Норми права** - загальнообов'язкові правила поведінки, встановлені або санкціоновані державою і забезпечені її примусовою силою. Формою закріплення норм права є відповідні нормативні правові акти, а також інші джерела права. Елементи норм права - гіпотеза, диспозиція, санкція.

**Диспозитивність** - (від лат. *dispono* - розташовую, влаштовую) один з основних демократичних принципів цивільного процесу, що означає можливість для осіб, що беруть участь у справі, вільно, при активній допомозі суду, розпоряджатися своїми матеріальними і процесуальними правами.

## **Питання та теси для самоконтролю**

1. Сформулюйте поняття "банківське право".
2. Розкрийте принципи банківського права.
3. Назвіть функції, властиві банківським правовідносинам.
4. Визначте специфічні ознаки, характерні банківським правовідносинам.
5. За якими критеріями класифікують види банківських правовідносин.
6. Підставами виникнення банківських правовідносин можуть виступати:
  - а) норма закону, наприклад при реалізації кредитно-грошової політики держави або формуванні обов'язкових резервів;
  - б) адміністративний акт, наприклад видача ліцензії або її відкликання;
  - в) договір або одностороння операція;
  - г) усі відповіді правильні.
7. Об'єктом банківських правовідносин є:
  - а) кошти, цінні папери, майно;
  - б) дії громадян та юридичних осіб стосовно здійснення платежів, операцій з іноземною валютою, купівля-продаж цінних паперів;
  - в) усі відповіді правильні.
8. Суб'єктами банківських правовідносин можуть бути:
  - а) фізичні та юридичні особи;
  - б) кредитні організації;
  - в) банківські союзи, асоціації, ліги, групи, концерни, клірингові палати;
  - г) органи влади;
  - д) усі відповіді правильні;
  - е) правильні відповіді а і б.

## **Теми для рефератів**

1. Правові основи діяльності Національного банку України.
2. Правові основи діяльності комерційних банків.
3. Банківське регулювання і нагляд у здійсненні контролю за комерційними банками.

### 3. СТРАТЕГІЯ, МІСІЯ ТА БАЧЕННЯ БАНКУ

#### 3.1. Корпоративна стратегія банку

Визначальним чинником успіху банку, його конкурентною перевагою є ефективна взаємодія з клієнтами, відповідність їх потребам з асортименту і якості надання банківських послуг.

**Конкурентоспроможний банк** — це організація, що володіє чітким розумінням своїх стратегічних цілей, баченням майбутнього, компетентним персоналом, динамічною адаптацією до умов сучасного світу і вимог клієнтів.

Програма дій банку, що відображає його націленість на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, і складає **стратегію банку**.

**Складовими** загальної корпоративної стратегії банку є: **фінансова** стратегія, яка спрямована на досягнення певного зростання ринкової вартості банку, його акцій або збільшення показників прибутковості ROE, ROA, SPRED та інших при дотриманні певних обмежень по ризиках, нормативах НБУ, ліквідності;

**маркетингова** стратегія може мати на меті зростання частки певних послуг, операцій, приріст прибуткових клієнтів та інше на ринку банківських послуг;

**інформаційна** стратегія спрямована на частку клієнтів, охоплених системою "банк-клієнт", зростання частки автоматизованих операцій, упровадження Інтернету та операцій он-лайн;

**стратегія управління персоналом** спрямована на ефективну роботу співробітників банку, забезпечення необхідних повноважень та навиків управління діяльністю персоналу й підрозділів для досягнення поставлених цілей.

**Можна стверджувати, що у банку є стратегія, якщо:**

- банк є ініціатором упровадження інновацій або лідером у своєму сегменті ринку;

- поточна діяльність планується на основі стратегічних планів і цілей;



- стратегія – основний критерій ухвалення інвестиційних та інших довгострокових рішень;
- колектив банку знає і розділяє стратегічні цілі розвитку організації;
- кожен співробітник знає міру свого внеску в досягнення банком стратегічних цільових показників (фінансових і нефінансових);
- упроваджена система збалансованих показників;
- система збалансованих показників ресурсно обґрунтована і доповнена системою мотивації співробітників.

Прикладами таких банків в Україні, діяльність яких явно вказує на наявність у них стратегії, є Укрсоцбанк, Укрсиббанк, Приватбанк та інші банки.

### 3.2. Місія і Бачення банку

Формулювання Місії бізнесу і його Бачення – початковий етап розроблення стратегії. Формулювання Місії – це відповідь на питання: "Для чого і для кого ми існуємо?"; "Яке наше призначення в задоволенні тих або інших потреб суспільства?".

**Місія банку** – це значення його існування. Вона відображає призначення банку, його позиціонування (відмінність від інших учасників банківського ринку), визначає ту роль, яку банк хоче відігравати в суспільстві.

Місія банку має передбачити забезпечення не тільки його комерційних інтересів, а й інтересів тих, від кого залежить стабільність його розвитку.

**Причинами, що породжують потребу в Місії для банків є :**

- Місія як глобальний напрям діяльності банку перетворює його з набору підрозділів і напрямів діяльності в СИСТЕМУ;
- розроблення Місії необхідне як база для послідовного формування цілей, стратегій, функцій, процесів, системи управління банку в цілому;

- Місія – необхідна умова переходу від кризового стилю управління до інтелектуального управління, що враховує перспективи розвитку банку;

- Місія вносить стратегічне призначення в діяльність банківської установи, породжує амбітні прагнення до досконалості і стає платформою мотивації подальшого розвитку.

Різноманітність банків визначає і різноманітність Місій. Відмінність Місій банків одна від одної визначається в першу чергу:

- спектром послуг, що надаються;
- способами їх надання;
- взаєминами з тими або іншими групами клієнтів;
- територіальним охопленням клієнтів банку.

У формулюванні **Місії повинні** бути вказані:

- основний напрям діяльності банку;
- основна категорія клієнтів;
- потреби клієнтів, що задовольняються банком;
- відмітна ознака, що підкреслює особливість банку і виділяє саме його серед інших фінансових установ;
- сторони діяльності банку, якими він звернутий у зовнішнє середовище, завдяки яким видно, у чому його суспільна корисність.

У той же час **Місія не повинна**:

- бути залежною від поточного стану банку, форм і методів його роботи, оскільки в цілому Місія виражає спрямованість у майбутнє;

- бути звернутою у внутрішнє середовище банку, на його внутрішні проблеми, наприклад, підвищення прибутку: прибуток як Місія може істотно обмежити спектр можливих напрямів розвитку;

- бути ні дуже вузькою (є ризик втратити частину ринку), ні дуже широкою (мати малу частку ринку і слабкі конкурентні позиції).

У широкому значенні Місію можна розуміти як філософію і значення існування банку, а отже, вона формує цінності, вірування і принципи бізнесу.

*Розроблення Місії – це пошук компромісу між потребами ринку, з одного боку, і можливостями й бажаннями банку – з іншого.*

Основними моментами Місії вітчизняного універсального банку можуть стати такі напрями:

- сприяння становленню і розвитку підприємств усіх форм власності;
- сприяння підприємницькій діяльності громадян;
- гарантування своїм клієнтам кваліфікованого банківського сервісу на рівні міжнародних стандартів;
- надання всіх можливостей для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу;
- сприяння розвитку домашніх господарств і збереженню заощаджень населення;
- дія в суворій відповідальності до законодавства України.

Наведемо приклади Місій, що декларують вітчизняні банки:

**Місія Укрсоцбанку** <http://www.usb.com.ua> базується на визначенні клієнта як центру уваги банку. З огляду на це, а також спираючись на корпоративні цінності, вибудовуються основні процеси його роботи: банк є універсальною фінансовою установою й обслуговує всіх клієнтів.

Банк використовує всі свої можливості для того, щоб як фінансовий посередник та консультант, який розуміє інтереси своїх клієнтів та має відповідні фінансові інструменти, допомагати їм вирішувати фінансові проблеми. Банк прагне створити такі умови та канали продажу своїх продуктів, які б забезпечили клієнтам максимально можливий вибір часу, місця і способу отримання продукту чи послуги. Банк гарантує надійний захист банківської таємниці.

**Місія Ощадбанку** [www.oschadnybank.com](http://www.oschadnybank.com) - відтворення ідеї тривалого заощадження коштів населення на принципах справедливої дохідності та надзвичайної надійності. Ощадбанк має на меті відновити довіру населення, як запоруку стабільності національної

банківської системи, економічного зростання країни та підвищення добробуту громадян.

**Місія Промінвестбанку** [www.pib.com.ua](http://www.pib.com.ua) – кредитна підтримка національного товаровиробника, реалізація інвестиційних проектів, у тому числі енергозберігаючих технологій та нових видів енергії, наукове управління грошовими потоками з метою концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності.

**Місія банку "Грант"** [grant.kharkov.ua](http://grant.kharkov.ua) – банк працює з кожним клієнтом індивідуально. Кожен працівник банку переконаний у тому, що для клієнтів найважливіші показники банку — його репутація, стійкість, надійність і якість обслуговування.

**Місія Приватбанку** [www.pravex.com](http://www.pravex.com) полягає в такому:

- завоювання та утримання лідируючих позицій на фінансовому ринку України;
- сприяння економічному розвитку корпоративних та покращення добробуту індивідуальних клієнтів на основі взаємовигідного партнерства;
- надання комплексу якісних банківських послуг на території України.

На відміну від Місії **Бачення** — це перспектива, відповідь на питання: "Якими ми хочемо бути?". Персонал, що знає перспективне Бачення розвитку своєї організації, більш лояльний і залучений в розвиток компанії. Він знає відповідь на питання: "Чому треба це робити?" (у значенні як реалізувати конкретну стратегію).

У вітчизняній літературі поняття "Місія" і "Бачення" часто змішують. Традиційно **Бачення** — це докладніший опис майбутнього стану банку, який формується ітераційно і колективно, з участю його власників, керівників і провідних фахівців. Це мрія, до якої всі вони прагнуть і яку беруться спільно здійснити. Ефективне Бачення утвориться, коли всі учасники його створення професіонально розуміються на бізнесі, його оточенні, клієнтах, конкурентах, технологіях банку, кваліфікації персоналу та ін.

Розглянемо зразок формальної побудови Бачення банку:

**Наше бачення полягає в тому, щоб бути**

щонайпершим і найголовнішим; ведучим; видатним; володіючим світовим класом; що розвивається (вибрати одне визначення)

**банком, що поставляє**

інноваційні; високоефективні; спеціалізовані; різноманітні; високоякісні (вибрати одне визначення)

продукти; послуги; продукти і послуги (вибрати одне з трьох)

**для того, щоб**

обслуговувати світовий ринок; створити дохід акціонерам; виконати наші зобов'язання перед клієнтами; порадувати наших клієнтів (вибрати потрібне)

У банках розробляється стратегічний документ, який називається Концепція розвитку, в якій відображаються: Місія, Бачення, філософія і принципи діяльності банку, а також висловлюється стратегія його розвитку.

### 3.3. Цілі та завдання діяльності банку

Наступним етапом формування банківської стратегії є постановка **цілей та завдань** банківської установи відповідно до обраної Місії (концепції розвитку).

**Мета** – це конкретний стан окремих характеристик компанії, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі показують, до чого банк прагне і чого він хоче досягти в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективі. Цілі повинні відповідати SMART-принципу, тобто бути:

- конкретними (Specific);
- вимірюваними (Measurable);
- узгодженими (Agreeable, Accordant);
  - з Баченням і Місією банку;
  - між собою;
  - з тими, кому їх належить виконувати;
- досяжними (Realistic);
- визначеними в часі (Timebounded).

До нинішнього часу вищою метою власників і менеджменту для більшості вітчизняних банків залишається прибуток. Причому для керівництва банків важливий прибуток кожного поточного кварталу і року, який відображає одержаний фінансовий результат діяльності банку. Проте у світовій практиці розрізняють поточні фінансові результати і стратегічний успіх у майбутньому. Яскравим виразом, що характеризує "стратегічний підхід до прибутку, є вислів М. Портера: "Прибуток суть побічний ефект від успішно реалізованої Місії і стратегії".

Вітчизняні банки можуть зробити великий стрибок у розвитку банківського менеджменту, перейшовши від розрахунків і оцінки своєї діяльності за прибутком до використання вартісних підходів до оцінки бізнесу, стратегічних вартісних критеріїв: максимізації вартості бізнесу банку або максимізації вартості акціонерного капіталу на користь власників (акціонерів).

Збільшення ринкової вартості бізнесу на користь акціонерів (V) є інтегральною стратегічною метою корпоративної стратегії розвитку банку, його **фінансовою метою**.

Кожна зі складових корпоративної стратегії банку (фінансова, маркетингова, інформаційна, розвитку персоналу) має свою стратегічну мету, яка повинна бути досягнута на кінець прогнозного (планового) періоду. Різноманітність цілей складових стратегії банку наведена в табл. 3.1.

Однак генерацією Місії та основних цілей процес стратегічного планування в банку не закінчується і залежно від внутрішніх особливостей та умов зовнішнього середовища кожен конкретний банк має застосовувати індивідуальний **стратегічний підхід**. Виділяють три варіанти вибору можливих стратегічних підходів (табл. 3.2):

- 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.

Таблиця 3.1

## Різноманітність цілей складових стратегії банку

<b>Цілі в галузі</b>	<b>Показники ефективності</b>
1. Фінанси	Вартість банку
	Рентабельність активів (ROA)
	Рентабельність капіталу (ROE)
	Оборотність активів
	Рентабельність діяльності
2. Маркетинг	Ключові чинники успіху товару
	Купівельна задоволеність
	Ступінь лояльності клієнтів
	Частка ринку
3. Інформаційна	Ступінь зрілості окремих процесів
	Ступінь зрілості системи процесів
	Кількість порушень процедур роботи
4. Управління персоналом	Ключові чинники комфорту персоналу
	Задоволеність співробітників
	Ступінь лояльності співробітників
	Зростання кваліфікації
	Ключові чинники комфорту персоналу

Таблиця 3.2

## Стратегічний напрям діяльності комерційного банку

<b>Альтернативні стратегії розвитку банку</b>		
<b>На якій підставі</b>	<b>У якому напрямі</b>	<b>Яким чином</b>
Економія на витратах Орієнтування на якість продуктів та послуг Вибір ринкової ніші	Концентрація на одному продукті Консолідація операцій Проникнення на нові ринки Розроблення та впровадження нових продуктів Диверсифікація	Використання власних ресурсів Придбання філій, злиття та поглинання Створення стратегічних альянсів

Після аналізу альтернативних стратегій розвитку банку й вибору найоптимальнішого з них визначають конкретні стратегічні завдання на майбутній період і складають план погоджених дій усіх підрозділів банку. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється у двох напрямках:

- за термінами – означає щоденне зіставлення з контрольними термінами звітів відповідальних посадових осіб про виконання заходів і дій стратегічного плану;

- за суттю – означає аналіз виконаних заходів з погляду досягнення заданих параметрів стратегічного завдання.

### Терміни і визначення

**Місія** (ділове кредо, "філософія") конкретного бізнесу – сукупність загальних установок і принципів, що визначають призначення і роль даного бізнесу і входних до його складу підприємств у суспільстві, взаємовідносини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

**Місія банку** – декларація, яка роз'яснює, з якою метою банк існує і що прагне досягти. Має вид документа, який формулює роль банку на фінансовому ринку, має визначення існуючих і перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, де банк досяг переваг над конкурентами, і тих, де розраховує досягти конкурентних переваг.

**ROE** – показник, що характеризує дохідність акціонерного капіталу банку. Його значення особливо цікавить акціонерів банку, оскільки воно приблизно дорівнює розміру чистого прибутку, який отримуватимуть акціонери від інвестування свого капіталу.

**ROA** – показник, що характеризує відношення чистого прибутку банку після сплати податків до активів банку і показує, скільки чистого прибутку дає одиниця активів банку.



**SPRED** – показник, що відображає, наскільки банк успішно виконує функцію посередника між вкладниками і позичальниками і наскільки гострою є конкуренція на грошовому ринку. Визначається як різниця між співвідношенням відсоткових доходів до дохідних активів та відсоткових витрат до пасивів, за якими сплачуються відсотки.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке конкурентна перевага і які основні шляхи її досягнення в банківській сфері?
2. Назвіть складові корпоративної стратегії банку.
3. Як можна зрозуміти, що у банку є стратегія розвитку?
4. Чим відрізняється стратегічне Бачення і Місія банку ?
5. Якою, на вашу думку, може бути Місія сучасного комерційного банку?
6. Наведіть приклади Місій, що декларують українські банки.
7. Назвіть основні принципи формування цілей та завдань банківської установи.

### **Теми для рефератів**

1. Формування та вибір стратегії комерційного банку.
2. Кодекс корпоративної етики банку.

## 4. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКУ

### 4.1. Зовнішній аналіз стану банку (макро- і мікросередовище, ринок, конкуренти, клієнти)

**Зовнішній аналіз** стану банку має на увазі дослідження стану і динаміки зміни зовнішніх по відношенню до банку умов і чинників, що впливають у даний час або в майбутньому на банк, на його стан, на банківські продукти та послуги, на його клієнтів, інформаційні системи, організацію роботи, персонал та ін.

При аналізі зовнішнього середовища виділяють декілька рівнів. Верхнім рівнем є **світове економічне макросередовище**. Його вплив на українські банки може бути істотним у зв'язку з інтеграцією України у світову економіку. Наприклад, стійке або різке зниження курсу долара по відношенню до гривні приводить до щоденної переоцінки валютних (доларових) активів і пасивів банків і до відповідних потенційних витрат або доходів. Різке зниження цін на сировину, подальше скорочення валютної виручки в експортноорієнтованих компаній, скорочення їх інвестиційних проєктів, податкових виплат, загальне погіршення економічної ситуації в країні може привести до погіршення стану банківського ринку.

Світове економічне макросередовище характеризується безліччю чинників, що прямо або непрямо впливають на конкретний банк. Щоб орієнтуватися в цій інформації, необхідно:

- 1) розробити сценарії зміни зовнішнього середовища;
- 2) визначити чинники, що впливають на зміни зовнішнього середовища і банку;
- 3) розташувати ці чинники за ступенем (силою) впливу на банк;
- 4) визначити динаміку зміни цих чинників;
- 5) визначити чутливість банку до зміни кожного з них (наприклад, зміна курсу долара по відношенню до гривні на

1% приводить до зміни певних показників конкретного даного банку на стільки відсотків або часток відсотка).

Другим рівнем аналізу є **середовище країни знаходження банку.**

Для аналізу зовнішнього середовища може використовуватися **PEST-аналіз.** Він призначений для виявлення політичних (Polisi), економічних (Economic), соціальних (Society) і технологічних (Technology) чинників зовнішнього середовища:

1) соціальне середовище – демографія, стиль життя, політичні, соціальні, технологічні й економічні цінності, що впливають як на банк в цілому, так і на його клієнтів;

2) економічне середовище – прогноз рівня інфляції; прогноз відсоткових ставок на міжбанківському ринку, прогноз облікової ставки НБУ; прогноз ставок Libor, депозитних ставок, прогноз курсу долара США, прогноз прибутковості державних цінних паперів, корпоративних векселів, рівень виробництва, споживання, доходів і заощаджень, інвестиції і продуктивність та ін.;

3) політичне середовище – адміністративні, регулюючі і правові інститути;

4) технологічне середовище – рівень і напрям технічного прогресу або вдосконалення, нові продукти, послуги, матеріали, процеси, досягнення у фундаментальній науці;

5) екологічне середовище – фізичні і природні ресурси, що знаходяться в межах регіонів діяльності банку (земля, море, повітря, вода, флора і фауна), а також нормативні вимоги до їх збереження або відновлення;

6) інституційне середовище – фізична інфраструктура (дороги, залізничні і водні шляхи) і комунікації (пошта, телефон, системи зв'язку) з погляду можливого впливу на провідних клієнтів банку.

У кожному сегменті необхідно визначити чинники, які істотно впливають або можуть вплинути в майбутньому на банк, його клієнтів, можливості залучення і розміщення коштів, продукти і послуги банку, його технічну оснащеність,

організацію управління і роботу персоналу. При цьому необхідно:

а) виявити ці чинники;

б) спрогнозувати динаміку їх розвитку;

в) визначити вплив кожного чинника на банк і клієнтів банку(оскільки від чинників, що можуть вплинути на фінансові потоки і розвиток в цілому клієнтів банку, залежатиме фінансовий стан банку);

г) визначити вплив сукупності залежних чинників на банк;

д) оцінити можливі наслідки цього впливу.

Найголовнішою складовою аналізу зовнішнього середовища є **маркетинговий аналіз** економічного середовища, який включає:

- аналіз і вибір продуктів та послуг на банківському ринку країни, особливо в місцях дії конкретного банку — види, типи, напрями вдосконалення банківських продуктів і послуг, можливі нові продукти і послуги, динаміка попиту і пропозиції, аналіз тарифів і цін на продукти й послуги, оцінка собівартості, оцінка якості послуг, що надаються, способи просування продуктів і послуг; проведення бенчмаркінгу, визначення конкурентних переваг;

- позиціонування банківських продуктів (забезпечення банківським продуктам і послугам конкурентоспроможного положення на ринку);

- аналіз існуючих і потенційних клієнтів банку - детальне вивчення потреб існуючих і потенційних клієнтів банку і розвитку їх бізнесу;

- аналіз конкурентів банку;

- аналіз загроз і ризиків ринку.

Необхідний безперервний моніторинг зміни чинників зовнішнього середовища і світового економічного макросередовища, бо від точності виявлення цих чинників і точності прогнозування їх розвитку залежать правильність і обґрунтованість стратегії, що розробляється банком.

**Головними результатами аналізу зовнішнього середовища є визначення:**

- 1) ключових чинників успіху;
- 2) загроз ринку, пов'язаних із серйозними ризиками для банку.

Ключові чинники успіху – головні показники фінансового і конкурентного успіху на ринку. Це те, чого ринок чекає від банку: його надійність, досконалі продукти і послуги та їх динамічне просування, прекрасні відносини з клієнтами, коректні відносини з конкурентами, відкриті взаємовідносини з контрольними органами й органами місцевої влади та ін. Банк, використовуючи ключові чинники успіху, за рахунок ключових компетенцій (зовнішніх і внутрішніх та їх динамічного управління) вибудовує ефективну стратегію бізнесу.

#### **4.2. Внутрішній аналіз – аналіз функціонування банку**

Під **внутрішнім аналізом** розуміється дослідження стану і динаміки розвитку безпосередньо банку – різновидів, обсягу і структури продуктів і послуг, обсягу, структури і характеристик клієнтської бази і їх змін у часі, розвиток технологій (бізнес-процесів) банку, удосконалення діяльності персоналу, удосконалення управління банком, інновації, перспективні проекти, технічна оснащеність банку та ін.

Внутрішній аналіз банку при розробленні його стратегії проводиться з метою визначення його сильних конкурентних сторін, конкурентних переваг, що дозволяють банку успішно розвиватися, а також слабких сторін, які гальмують розвиток банку.

Внутрішній аналіз передбачає визначення:

- а) фінансових показників;
- б) показників взаємовідносин з клієнтами банку;
- в) показників, що характеризують бізнес-процеси (технологію роботи) банку;
- г) показників кваліфікації персоналу.

Для систематизації аналізу банку всю його діяльність розділяють на дві складові: поточну і перспективну.

**Поточна діяльність** пов'язана з удосконаленням існуючих бізнес-процесів (технологій) обслуговування клієнтів, підвищення якості роботи персоналу, оптимізації управління, зниження собівартості продуктів і послуг.

**Перспективна діяльність** розглядається перш за все як інноваційна діяльність, як набір проектів, програм (комплексу проектів), спрямованих на створення нових продуктів, послуг, нових методів залучення та обслуговування клієнтів, географічного розширення бізнесу (відкриття філіалів), злиття, поглинання, утворення холдингів та ін.

Єдиний комплекс показників характеризує як поточну, так і перспективну галузі діяльності банку.

Для визначення сильних і слабких сторін функціонування банку необхідно їх порівнювати з аналогічними сторонами інших банків або регулярно проводити бенчмаркінг.

Внутрішній аналіз банку повинен проводитися як для поточної, так і для перспективної діяльності та оцінювати кожний вид діяльності:

- а) систему пропонованих банком продуктів і послуг;
- б) структуру, характеристики, динаміку зміни клієнтської бази і причини її розширення або звуження, а також ті види діяльності банку, які найпривабливіші для них;
- в) бізнес-процеси та ефективність організації роботи банківських підрозділів;
- г) ефективність роботи периферійних підрозділів банку (філіалів, відділень);
- д) інформаційно-технічну оснащеність банку;
- е) взаємовідносини з банками-кореспондентами і дружніми банку структурами;
- ж) взаємовідносини з наглядовими і місцевими органами управління;
- и) організацію навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- к) організацію управління банком.

**Головним результатом аналізу внутрішнього середовища є визначення:**

1) конкурентних переваг (відмітних, ключових компетенцій);

2) слабких сторін, недоліків організації, пов'язаних із серйозним ризиком для банку.

Після проведення зовнішнього і внутрішнього аналізу банк повинен визначити:

а) де він зараз знаходиться і який його стан, виражений в характеристиці його клієнтів, продуктів, послуг, технологій, персоналу та управління;

б) у якому напрямі він хоче і може розвиватися.

### **4.3. SWOT-аналіз банку та ключові фактори успіху**

SWOT — це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Перші дві категорії належать до внутрішнього, останні дві до зовнішнього середовища банківської установи. Класичний SWOT-аналіз припускає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей та їх оцінку щодо стратегічно важливих конкурентів.

Первинний стратегічний аналіз проводиться за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 4.1), яка є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і банку.

Методологія побудови матриці первинного стратегічного аналізу полягає у тому, що спочатку ділиться на дві частини – зовнішнє середовище і внутрішнє (банк), а потім факти в кожній з цих частин – на сприятливі і несприятливі.

## Напрями діяльності банку

<b>Сприятливі</b>	<p><b>Opportunities — ключові чинники успіху (сприятливі обставини, використання яких створить переваги вашому банку):</b>  поліпшення інвестиційного клімату в країні  зниження інфляції  зміцнення курсу гривні по відношенню до долара  погіршення позицій конкурентів  розповсюдження електронних платежів  недостатньо освоєні види обслуговування (іпотечне кредитування, інтернет-бенкінг)  різке зростання попиту на окремі види банківських продуктів і послуг  зростання рівня доходів населення і т.д.</p>	<p><b>Strengths — конкурентні переваги банку:</b>  високопрофесійна система управління банком  надійність банку  низька вартість послуг  концентрація на певних продуктах і послугах  досвід залучення та утримання клієнтів  індивідуальне обслуговування клієнтів  доступ до "довгих" грошових ресурсів  передові інформаційні технології  динамічне реагування на ринкові зміни  професійний персонал  висока якість обслуговування  популярність торгової марки  вдале місцезоташування  ефективний зв'язок з місцевими органами влади і т.д.</p>
<b>СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ</b>		
<b>Несприятливі</b>	<p><b>Threats — чинники, які можуть потенційно погіршити положення вашого банку на ринку:</b>  нестача капіталу  обмежена ресурсна база  брак якісних позичальників  складність повернення прострочених кредитів  відсутність реальних альтернатив кредитуванню  вихід на ринок нових конкурентів  зростання податків  зміна переваг клієнтів і т.д.</p>	<p><b>Weaknesses — слабкі сторони банку:</b>  не має у своєму розпорядженні професійної системи управління  не керується потребами клієнтів  не розуміє, які клієнти для нього цільові  не відстежує конкурентів  не здійснює інновацій бізнесу  не виділяє і не удосконалює бізнес-процеси  робить недостатні зусилля по бренду  не проводить маркетингових досліджень  не використовує нові технології  не навчає персонал  не виявляє і не прогнозує ризики і т.д.</p>



Наступним кроком є *зіставлення сильних і слабких сторін* банку з ринковими можливостями і загрозами. Для чого попарно порівнюються кожен ключовий чинник успіху з кожною конкурентною перевагою з метою визначити:

1) як скористатися можливостями (ключовими чинниками успіху), що відкриваються, використовуючи конкурентні переваги банку;

2) як ключові чинники успіху можуть нейтралізувати недоліки (слабкості) банку.

Далі попарно порівнюються *загрози* із зовнішнього середовища з конкурентними перевагами банку і його слабкими сторонами з метою визначити:

1) як зовнішні загрози можуть бути нейтралізовані конкурентними перевагами банку;

2) яких зовнішніх загроз, посилених недоліками банку, потрібно якнайбільше побоюватися і яких заходів ужити для їх нейтралізації або пом'якшення можливих наслідків.

У результаті SWOT-аналізу розробляється список можливих перспективних напрямів робіт банку який може виглядати так:

### **Список можливих напрямів робіт банку**

1. Нарощування власного капіталу банку.
2. Встановлення довгострокових взаємовигідних відносин із західними партнерами. Залучення довгострокових дешевих коштів з-за кордону. Розміщення цих коштів у високодохідні проекти клієнтів банку.
3. Залучення коштів шляхом емісії акцій і облігацій.
4. Розширення і підвищення ефективності регіональної мережі.
5. Упровадження клієнторієнтованої стратегії і структури (посилення маркетингового підрозділу і підрозділу з роботи з клієнтами, проведення постійного моніторингу ринків, бенчмаркінгу, аналізу клієнтської бази, переваг клієнтів, планів їх розвитку, а також їх постачальників і покупців, упровадження CRM-системи).

6. Підвищення прибутковості роботи з провідними клієнтами.

7. Контроль над витратами банку і раціональне їх скорочення . Зниження витрат на обслуговування клієнтів (у т.ч. звільнення від "баласту" збиткових клієнтів).

8. Залучення зовнішніх консультантів, виділення та оптимізація бізнес-процесів банку, проведення постійного моніторингу їх ефективності.

9. Упровадження технології самообслуговування.

10. Створення системи постійної оцінки, контролю і запобігання ризиків банку.

11. Підвищення якості управлінських технологій.

12. Упровадження в банку системи стратегічного управління - створення аналітичного підрозділу, оснащення його технічними та інформаційними системами.

13. Розроблення та упровадження системи навчання і мотивації персоналу.

14. Створення підрозділу з розроблення нових банківських продуктів і послуг.

15. Посилення робіт зі створення привабливого образу банку.

16. Проведення міжнародного аудиту банку і присвоєння йому відповідного рейтингу.

17. Створення компанії-консультанта для надання професійних послуг у галузі фінансового менеджменту провідним компаніям банку. Напрямок зусиль на підвищення вартості бізнесу основних клієнтів банку з якнайповнішим подальшим їх банківським обслуговуванням.

18. Організація залучення коштів для проектів клієнтів банку при одночасній домовленості з ними про проведення основних банківських операцій через банк.

19. Узгодження бізнес-планів банку з бізнес-планами провідних клієнтів банку.

20. Придбання та установлення сучасних інформаційних банківських систем, створення єдиного сховища даних, упровадження системи управління змінами і знаннями.

21. Посилення роботи з пластиковими картами, покупка і установка N банкоматів.

- 22. Відкриття N філіалів в регіонах .
- 23. Розширення роботи на ринку цінних паперів.
- 24. Створення підрозділу по роботі з дорогоцінними металами.

Проведення SWOT-аналізу і формування можливих напрямів діяльності банку виробляє аналітичний підрозділ банку або група, призначена наказом для розроблення стратегії банку. Дані напрями виносяться на обговорення власників і ТОП менеджерів банку для вибору основних напрямів діяльності і формування на їх основі стратегічних альтернатив розвитку банку. Розглянемо приклад SWOT-аналізу і можливих напрямів діяльності одного з українських банків (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Напрями діяльності банку

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	2	3
Фінансовий стан	За основними показниками балансу займає провідні місця в банківській системі Впровадження управління активами і пасивами через систему трансфертних цін	Можливість збільшення капіталу виключно за рахунок збільшення обсягів власної діяльності та підвищення її ефективності
Клієнтська політика	Доброзичливе ставлення з боку населення та консервативної клієнтури Зайняття ринкової ніші в динамічно зростаючих галузях економіки Широкий спектр традиційних фінансових послуг	Недостатня присутність на ринку платіжних карт Відсутність окремих високотехнологічних послуг е-банкінгу
Менеджмент	Авторитетне та висококваліфіковане керівництво Структурована бізнес-структура з визначеними цілями та стратегією розвитку	Недостатня оптимальна система централізації та децентралізації повноважень

Продовження табл. 4.2.

1	2	3
Філіальна мережа	Всеукраїнський характер Висока дохідність нових відділень Достатня площа власних приміщень	Недостатність присутності в стратегічних регіонах та містах (з населенням > 50тис) Відсутній єдиний корпоративний стиль
Технології	Наявність процесингового центру, корпоративної мережі, централізованого сховища даних Наявність програмного забезпечення підтримки всіх банківських процесів	Рівень інтегрованості основних інформаційних систем не відповідає стратегічним завданням розвитку
Персонал	Достатній рівень досвіду	У ряді установ кваліфікація персоналу не відповідає корпоративним вимогам. Початок формування корпоративної культури

**Ключовими факторами** успіху банку в досягненні поставлених цілей є:

- підвищення якості системи стратегічного та оперативного управління банком;
- реалізація заходів випереджаючого розвитку порівняно з банками-конкурентами;
- підвищення задоволеності клієнтів та ефективності надання їм послуг;
- розвиток відносин з партнерами, ступінь та ефективність інтегрованості банківського бізнесу зі страховим та іншими видами бізнесу, взаємодія з якими формує та повністю задовольняє потреби клієнтів у фінансових інструментах;
- ефективність виходу на зовнішні фінансові ринки;
- здійснення виваженої маркетингової політики, узгодженої за бізнес-напрямами та регіонами;

- розвиток каналів продажу продуктів як шляхом спеціалізації та універсалізації точок продажу, так і через реалізацію можливостей е-банкінгу;

- забезпечення високого рівня оптимізації бізнес-процесів;

- реалізація корпоративних стандартів за ключовими сферами (обслуговування клієнтів, корпоративного управління, інформаційних технологій, культури, розвитку персоналу тощо);

- забезпечення високого ступеня інтегрованості та ефективності всіх інформаційних систем.

Банк буде більш ефективно використовувати свої сильні сторони та докладе всіх зусиль для максимально швидкого усунення своїх слабких сторін. Розвинена філіальна мережа забезпечить доступність банку для клієнтів, можливість оперативного маневру ресурсами, комплексного обслуговування системних клієнтів у всіх регіонах країни.

### **Терміни і визначення**

**ЛІБОР** (LIBOR, London interbank offered rate, interbank rate) - Лондонська міжбанківська облікова (відсоткова) ставка за кредитами; є базовою ставкою при кредитуванні та своєрідним орієнтиром для кожного банку для встановлення його власних облікових (відсоткових) ставок.

**ПІБОР** (англ. PIBOR, Paris Interbank Offered Rate) - відсоткова ставка, за якою паризькі банки надають короткострокові кредити першокласним банкам.

**СИБОР** (англ. SIBOR, Singapore Interbank Offered Rate) - ставка по міжбанківських депозитах в іноземній валюті на сінгапурському ринку.

**БЕНЧМАРКІНГ** ( від англ. "Benchmarking") - процедура пошуку, аналізу та упровадження в практику роботи фірми технологій, стандартів і методів роботи кращих (першокласних) організацій-аналогів. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук організацій, які показують щонайвищу ефективність у своїй галузі, дослідження шляхів

досягнення цих результатів і впровадження аналогічних процедур у власних умовах. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: продукція, витрати, бізнес-процес, стратегія і т.п. Бенчмаркінг - еталонне порівняння показників компанії з показниками іншої компанії з тієї ж або іншої галузі.

**Конкурентна перевага** - цінові, якісні та інші характеристики продукції підприємства, які вигідно відрізняють його від конкурентів і забезпечують стійке положення на ринку.

### **Питання та тести для самоконтролю**

1. Назвіть зовнішні фактори впливу на банківську діяльність.
2. Які фактори впливу на діяльність банку належать до внутрішніх?
3. Визначте складові маркетингового аналізу зовнішнього економічного середовища банку.
4. Яке призначення PEST-аналізу банківської організації.
5. У чому полягає SWOT-аналіз діяльності банку?
6. Для аналізу зовнішнього середовища впливу на банк використовують:
  - а) метод матричного аналізу цільового ринку;
  - б) SWOT-аналіз;
  - в) PEST-аналіз.
7. Результатом аналізу внутрішнього середовища є визначення:
  - а) конкурентних переваг і слабких сторін, недоліків банку, пов'язаних із значним ризиком для банку;
  - б) ключових чинників успіху і загроз ринку, пов'язаних із значними ризиками для банку;
  - в) усі відповіді правильні.

### **Теми для рефератів**

1. Вплив світового економічного макросередовища на банківську систему України.

## 5. КОНКУРЕНЦІЯ БАНКУ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

### 5.1. Сутність конкуренції в банківській справі

**Банківська конкуренція** – це динамічний процес суперництва комерційних банків та інших кредитних інститутів, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі стійке положення на ринку кредитів і банківських послуг з метою отримання більш високих прибутків та інших вигод.

**Специфічними рисами**, що відрізняють банківську конкуренцію від конкуренції в промисловості або в інших галузях національної економіки, є такі:

1. Конкуренція в банківському секторі економіки виникла пізніше, ніж у промисловості, проте відрізняється розвиненістю форм і високою інтенсивністю;

2. Конкурентами комерційних банків виступають не тільки інші банки, але й небанківські кредитно-фінансові інститути, а також деякі нефінансові організації;

3. Конкуренція спостерігається як між окремими банками, так і між найбільшими союзами банківського капіталу. Великі фінансові операції різних акціонерних товариств усе частіше здійснюються не окремим банком, а за допомогою угоди між декількома провідними банками.

Централізація банківського капіталу виявляється в злитті великих банків у найбільші банківські об'єднання, у зростанні філіальної мережі великих банків. Банківські об'єднання – це банки-гіганти, що виконують вагомую роль у банківській справі.

Існує декілька форм банківських об'єднань.

**Банківські картелі** - це угоди, що обмежують самостійність окремих банків і вільну конкуренцію між ними шляхом узгодження і встановлення одноманітних відсоткових ставок, проведення однакової дивідендної політики і т.п.

**Банківські синдикати, або консорціуми** - угоди між декількома банками для сумісного проведення великих фінансових операцій.

**Банківські трести** - це об'єднання, що виникають шляхом повного злиття декількох банків, причому відбувається об'єднання капіталів цих банків і здійснюється єдине управління ними.

**Банківські концерни** - це об'єднання багатьох банків, що формально зберігають самостійність, але знаходяться під фінансовим контролем одного великого банку, що придбав контрольні пакети їх акцій;

4. Конкурентний простір представлений численними банківськими ринками, на одних з яких банки виступають як продавці банківських послуг, а на інших – як покупці фінансових ресурсів; при цьому в нашій країні на сьогоднішній день найбільшу гостроту має конкуренція банків як покупців на ринку кредитних ресурсів;

5. Внутрішньогалузева конкуренція носить переважно видовий характер, що пов'язано з диференціацією банківського продукту. Банківські послуги можуть взаємозамінювати одна одну, але не мають конкурентоспроможних "зовнішніх" (небанківських) замінників, у зв'язку з чим міжгалузева конкуренція здійснюється тільки за допомогою переливу капіталу;

6. У банківській справі відсутній ряд вхідних бар'єрів, характерних для багатьох інших галузей (зокрема, патентний захист), що веде до відносно більшої інтенсивності конкуренції в цій сфері економіки;

7. Обмеження цінової конкуренції висувають на перший план проблеми управління якістю банківського продукту і реклами.

З погляду клієнта **критеріями якості банківського обслуговування** є швидкість обслуговування, терміновість здійснення операцій, наявність помилок і неточностей, години роботи банку, якість консультування (глибина, активний або пасивний характер) та ін. Рівень якості банківських послуг клієнт зіставляє з їх цінами.

Для самого банку **якісний рівень роботи визначають** швидкість внутрішніх робочих процесів, рівень витрат на виправлення помилок, ефективність робочих процесів, рівень мотивації працівників, продуктивність праці, ступінь



кредитного ризику та ін., що співвідносяться з рівнем витрат на виконання банківських послуг. Очевидно, що у своїй діяльності банк повинен враховувати обидві групи критеріїв.

Крім загальної орієнтації на поліпшення якості обслуговування, банками застосовується диференціація якості однотипних послуг залежно від ціни (звичайні й ексклюзивні рахунки), цільової клієнтури (масові й індивідуальні послуги), каналів збуту (послуги, реалізовані за допомогою банківських автоматів у відділенні банку, консультаційних центрів) і т.д. Своє продовження всі заходи з управління якістю знаходять в активній рекламній діяльності банку. На сучасному етапі відбувається поступова зміна акцентів банківської конкуренції у бік нецінової конкуренції;

8. Банківські ринки є ринками диференційованої олігополії, що надають широкі можливості для кооперації й узгодження ринкової політики кредитних інститутів.

**Основними закономірностями банківської конкуренції** на сучасному етапі можна назвати такі:

- 1) універсалізація банківської діяльності;
- 2) лібералізація державного регулювання банківської діяльності;
- 3) розширення регіональної і національної сфери діяльності кредитних інститутів;
- 4) проникнення на банківський ринок небанківських фінансово-кредитних установ;
- 5) зростання значення нецінової конкуренції;
- 6) глобалізація банківської конкуренції;
- 7) як результат усіх названих закономірностей – посилення інтенсивності банківської конкуренції.

## **5.2. Конкурентоспроможність банку**

**Конкурентоспроможність** комерційного банку в сучасних умовах визначається ступенем його відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази. Наростаюча конкуренція на ринку банківських послуг примушує банкірів зв'язувати подальший розвиток свого бізнесу з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх

стратегічними цілями і завданнями. **Що є головним для клієнта, те і повинен реалізовувати банк.**

У сучасних умовах завдання банківських менеджерів – збільшувати споживчу цінність продуктів при низьких виробничих витратах. Для цього необхідно відповісти на такі питання:

- від яких чинників, необхідність яких раніше не бралася під сумнів, слід відмовитися;

- на що слід звертати увагу у меншій мірі, ніж це прийнято в галузі зараз;

- яким чинникам слід відводити значнішу роль, ніж це робиться зараз;

- що можна запропонувати такого, чого раніше на ринку ще не було.

Привабливість банківських послуг для клієнта визначається як економічними чинниками, так і чинниками (можливостями банку) неекономічного характеру. У табл. 5.1 наведені дані про критерії оцінки привабливості банку з погляду корпоративних клієнтів і клієнтів – фізичних осіб.

Таблиця 5.1

Критерії оцінки банку клієнтами

<b>Корпоративні клієнти</b>	<b>Фізичні особи</b>
2	4
1. Надійність, гарантії, стабільність, довіра до банку	1. Надійність, гарантії, стабільність, довіра до банку
2. Популярність, авторитет, порядність, професіоналізм ТОП менеджменту банку та кваліфікація персоналу	2. Витрати часу клієнтом, емоційні витрати
3. Можливості банку по зберіганню комерційної таємниці	3. Витрати клієнта (тарифи банку) на виконання операції
4. Рівень впливу на економічні і політичні процеси в регіоні	4. Орієнтація на клієнта, увага до його потреб, прагнення до їх задоволення, здатність вирішувати нестандартні завдання

Продовження табл. 5.1

1	2
5. Рівень популярності банку	5. Якість послуг, що надаються
6. Орієнтація на клієнта, увагу до його потреб, прагнення до їх задоволення, здатність вирішувати нестандартні завдання	6. Відповідність політики банку соціальним інтересам та участь в соціально-орієнтованих програмах
7. Інноваційність, використання передових технологій що сприяють розвитку бізнесу клієнта	7. Рівень популярності банку
8. Ефект від використання операції (послуги) банку	8. Можливості банку по зберіганню таємниці операцій клієнтів
9. Відповідність політики банку інтересам регіону	9. Розвиненість філіальної мережі
10. Наявність декларованої довгострокової стратегії банку	10. Рівень розвитку карткових платіжних систем

Оцінку конкурентоспроможності банків роблять не тільки конкуренти, клієнти, але й іноземні інвестори, для яких конкурентоспроможність банку адекватна його інвестиційній привабливості.

Економічні чинники, що визначають цінність банку для клієнта і, отже, його конкурентоспроможність, включають:

- витрати клієнта (тарифи банку) на виконання операції;

- витрати часу клієнтом, емоційні витрати;

- ефект від використання операції (послуги) банку.

Неекономічні чинники пов'язані з можливостями банку вирішити проблеми клієнта, що виникли у взаємовідносинах клієнта з органами державної і муніципальної влади, постачальниками і підрядчиками, іншими банками, а також можливостями банку надавати клієнту консалтингові та інші послуги, які сприяють розвитку бізнесу клієнта. Надійність банку і можливості зі зберігання комерційної таємниці, таємниці операцій клієнтів ще довго будуть важливими неекономічними чинниками, що визначають вибір українського банку клієнтами.

### 5.3. Конкурентні переваги комерційного банку

Усі можливості банку, що виділяють його з банківського співтовариства і є його індивідуальними перевагами перед своїми конкурентами, називаються **конкурентними перевагами**.

Розрізняють три групи конкурентних переваг: внутрішні компетенції, зовнішні компетенції і динамічні здібності. **До зовнішніх компетенцій** (можливостей) банку належать:

- клієнти і їх потреби;
- зв'язки з акціонерами, інвесторами, довгостроковими партнерами банку;
- зв'язки з державними і муніципальними структурами.

**Внутрішні компетенції** (можливості) включають:

- ефективні бізнес-процеси;
- оптимальну організаційну структуру;
- кваліфікований персонал;
- ефективну систему управління, що передбачає високий рівень корпоративної культури;
- якісну ресурсну базу.

**Динамічні здібності** банку виражаються:

- у швидкості упровадження інновацій;
- швидкому ухваленні рішень;
- швидкості виконання операцій і послуг;
- швидкості навчання персоналу;
- темпах зростання основних економічних показників.

Перераховані можливості, конкурентні переваги банку носять в основному нематеріальний характер і належать до **нематеріальних активів** банку.

Для формування і досягнення сучасних конкурентних переваг необхідні такі умови:

- з урахуванням аналізу клієнтських потреб і останніх досягнень українських та іноземних конкурентів у банку повинна безперервно здійснюватися інноваційна діяльність, безперервно розроблятися і впроваджуватися нові продукти. Ці особливості банку обумовлені кваліфікацією, ініціативою і професіоналізмом співробітників;

- банк повинен виділятися динамічними здібностями швидкого впровадження того, що необхідно клієнтам, адаптуватися до змін бізнес-середовища;

- банк повинен піклуватися про привабливість свого бренду, іміджу, ефективності бізнес-процесів, організаційної структури й інших нематеріальних активів, включаючи знання і професіоналізм співробітників.

Усе це повинно знайти відображення в стратегії його розвитку.

Більшість українських банків не відповідає за цими якостями міжнародним стандартам банківського бізнесу. Уніфікація якості обслуговування клієнтів, автоматизована система документообігу, упровадження новітніх розробок у галузі інформаційних технологій та оперативність обслуговування клієнтів - ось запорука успіху західного банку. Основний програш українських банків - у динамічних здібностях та інноваційних якостях.

Оцінка банку клієнтами – важливий індикатор стану конкурентоспроможності банку. Стратегія повинна відповідати на питання, що треба зробити, щоб послуги банку були ціннішими для клієнта, ніж послуги конкурентів.

## **Терміни і визначення**

**Олігополія** (від грец. oligos - нечисленний і poleo - продаю, торгую) – тип ринкової структури галузі господарства в розвинених країнах, при якій невелика кількість великих фірм і компаній на основі неформальних домовленостей контролюють виробництво і збут певних товарів і ведуть між собою нецінову конкуренцію. Олігополія стимулює поліпшення якісних показників товарів, послуг, їх оновлення. Негативними моментами олігополії є передумови для монополістичної змови підприємств.

**Лібералізація** – розширення свободи економічних дій господарюючих суб'єктів, зняття обмежень на економічну діяльність, розкріпачення підприємництва. Лібералізацією цін називають перехід від державних цін (державного ціноутворення), що призначаються, до системи вільних ринкових цін (ринкового ціноутворення).

**Конкурентоспроможність** – здатність компанії, фірми виробляти продукцію, послуги, відповідні або перевершуючі за якістю і вартістю вже присутні на ринку товари або послуги.

**Конкурентні переваги** – це активи і характеристики фірми (устаткування, що дозволяє економити витрати, торгові марки на технічно прогресивну продукцію, права власності на сировину, матеріали і т.д.), що дають їй переваги над суперниками в конкуренції.

**Бренд** - нематеріальний, але разом з тим надзвичайно важливий компонент діяльності компанії, те, що вона собою символізує. Як правило, у споживача не виникає зв'язку з товаром або послугою, якщо такий зв'язок все-таки встановлюється, то, швидше за все, тільки з маркою. У якійсь мірі марку можна представити як набір зобов'язань. Марка позначає довіру, стабільність і певний спектр очікувань.

**Імідж** - стійке уявлення клієнтів, партнерів і громадськості про престиж підприємства, якість його товару і послуг, репутації керівників. Основу іміджу підприємства складають існуючий стиль внутрішніх і зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика: назва, емблема, товарний знак.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим визначається конкурентоспроможність комерційного банку в сучасних умовах?
2. Охарактеризуйте специфічні риси, що відрізняють банківську конкуренцію від конкуренції в промисловості.
3. Розкрийте основні закономірності банківської конкуренції на сучасному етапі.
4. Сформулюйте економічні чинники, що визначають конкурентоспроможність банку для клієнта.
5. Визначте, чим характеризуються конкурентні переваги комерційного банку.

### **Теми для рефератів**

1. Банківська конкуренція в стародавньому світі.
2. Сучасна банківська конкуренція.
3. Антимонопольне регулювання банківського ринку.

## 6. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ

### 6.1. Суть та специфіка банківського маркетингу

Під **банківським маркетингом** розуміють таку систему управління, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів шляхом надання конкурентоспроможного набору операцій і послуг, для забезпечення наміченого рівня рентабельності й максимізації прибутку банку. Отже, специфіка банківського маркетингу полягає в узгодженні інтересів клієнтів і самого банку.

#### **Функції банківського маркетингу:**

- найбільш повний та ретельний облік потреб ринкового попиту й потреб клієнта;
- визначення оптимального складу послуг і операцій, що надаються банком;
- аналіз і вивчення відсоткової політики, конкурентного середовища;
- розроблення і впровадження нових банківських продуктів;
- прийняття обґрунтованих рішень, ефективність яких визначається за кінцевим результатом діяльності;
- розроблення рекламної компанії, системи стимулювання збуту послуг і формування потреб споживачів;
- організація обслуговування клієнтів.

#### **Суть маркетингу** розкривається в його принципах:

1. Концентрація дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на забезпеченні якнайповнішого задоволення потреб клієнтів, швидка реакція на зміну вимог до продукту з боку клієнта і формування купівельного попиту на нові продукти;
2. Спрямованість на довгостроковий результат у роботі, забезпечення довготривалої прибутковості банку, заснованої на прогнозах, дослідженнях ринку і розробленні на їх основі нових продуктів, що забезпечують прибуткову діяльність;
3. Націленість на досягнення в результаті роботи запланованих обсягів реалізації послуг зі встановлених цін.

Принципи маркетингу визначають **маркетинговий процес** - сукупність послідовних дій, спрямованих на формування і підтримку попиту на банківські продукти та обсяг їх реалізації. Процес маркетингу починається з вивчення потреб клієнта і завершується придбанням послуги і задоволенням його потреб. Визначимо **етапи маркетингового процесу**.

*Перший етап* включає вивчення ринку і запропонованих на ньому продуктів; розроблення продукту з урахуванням вимог ринку і наявних можливостей; визначення ціни продукту; розроблення підходів до стимулювання збуту продуктів.

*Другий етап* - складання стратегічного плану, де визначаються довгострокові цілі банку, основні напрями його діяльності і пріоритети розвитку.

*Третій етап* - тактичне планування, що містить поточні плани і завдання, кількісні орієнтири на найближчий період (рік, квартал).

**Елементами системи банківського маркетингу є:**

1) *дослідження банківського ринку*: аналіз ринку; спостереження за ринком; прогнозування ринку;

2) *розроблення і реалізація ринкової стратегії*: товарна політика; цінова політика; збутова політика; комунікаційна політика.

Кожен з цих елементів реалізується в сукупності маркетингових інструментів.

## **6.2. Маркетингові інструменти дослідження банківського ринку**

Передумовою для успішного застосування збутового інструментарію є маркетингове *дослідження банківського ринку*. Основними **джерелами інформації** для нього є:

- дані офіційної статистики - економічні, соціальні, демографічні процеси та явища, які дають змогу оцінити вплив макроекономіки на банківський ринок;

- дані відомчої статистики – стан, розвиток і результати діяльності окремих споживачів банківських послуг



(міністерств, відомств, підприємств) з точки зору обсягу попиту на банківські послуги та кредитоспроможності позичальників, результати діяльності конкурентів;

- дані вибіркових обстежень і опитувань споживачів банківських послуг, перспективи їх розвитку, оцінка споживчих якостей послуг, рівня й характеру незадоволеного попиту тощо;

- дані із засобів масової інформації, ділових звітів і рекламних матеріалів конкурентів.

Основними інструментами маркетингового дослідження є:

- 1) аналіз ринку;
- 2) спостереження за ринком;
- 3) прогнозування ринку.

**АНАЛІЗ РИНКУ** полягає у визначенні ринкової ситуації і можливостей збуту на даний момент. Його основні завдання – виявити конкурентну позицію банку на ринку і виробити сегментацію ринку.

**Конкурентна позиція** – це положення, яке банк займає на своїх ринках збуту відповідно до результатів своєї діяльності, а також відповідно до своїх переваг і недоліків у порівнянні з іншими кредитними інститутами (п. 5.3).

Важливою характеристикою конкурентної позиції є *частка банку на тому чи іншому ринку збуту* або його відносна *частка на цьому ринку* (тобто частка на частині ринку, займаній даним банком і двома-трьома найсильнішими конкурентами).

Наскільки стійка конкурентна позиція банку можна визначити за допомогою аналізу *конкурентоспроможності банку* — його здатності забезпечувати кращу пропозицію в порівнянні з конкурентами. Тільки володіння конкурентними перевагами дозволяє завоювати міцну конкурентну позицію на ринку.

Конкурентні переваги досягаються за рахунок високої якості послуг, що надаються, за допомогою ефективнішої організації виробництва банківських послуг, дієвої реклами, хороших відносин з клієнтурою і т.п. Для всебічної оцінки

конкурентоспроможності можна всі її показники систематизувати у вигляді таблиці і зіставити з аналогічними показниками у конкурентів.

**Сегментація банківського ринку** припускає виявлення цільових груп клієнтів, на яких повинні бути сконцентровані збутові зусилля банку. В основі сегментації лежать різноманітні ознаки: правові, економічні, географічні, демографічні, поведінкові та ін. (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Сегментація банківського ринку

<b>Ознаки сегментації</b>	<b>Цільові групи</b>
Сегментація ринку залежно від юридичного статусу клієнтів	Населення (домогосподарства) Підприємства Суспільні організації Фінансові інститути
Сегментація за економічним станом	Розмір підприємства Сфера діяльності Число працівників Прибутковість
Географічна сегментація	Регіонально-адміністративний поділ Чисельність населення (міста) Щільність населення Клімат
Демографічна сегментація	Соціально-професійний розподіл населення (робітники, службовці, особи вільних професій і т.д.) Розподіл за віком, статтю, сімейним станом, розміром сім'ї, доходом, рівнем освіти
Поведінкова сегментація	Ступінь випадковості покупки Пошук вигод Статус постійного клієнта Ступінь потреби в продукті Ступінь лояльності до банку чи продукту Емоційне відношення до продукту

Далі, по кожній з виділених цільових груп необхідно виявити попит клієнтів на банківські послуги, який може бути декількох видів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

## Попит клієнтів на банківські послуги

Попит на банківські послуги	Характеристика	Причини
1	2	3
Негативний	Пропонована послуга з яких-небудь причин не влаштовує ринок і він її відкидає	Послуга, яку пропонує банк, випередила вимоги клієнтів, і вони ще не відчували її переваг. Завданням маркетингу є залучення клієнтів за допомогою важелів реклами, роз'яснення переваг нового товару. Клієнти не знають про нові види послуг, що надаються банком, і не користуються ними. Метою маркетологів банку є створення "іміджу" нової послуги, ознайомлення клієнтів з цим товаром за допомогою важелів реклами і "паблік рилейшнз". Пропонована банком послуга поступається за якістю аналогічним послугам, що надаються конкурентами. Необхідно знайти новий ринок (ринковий сегмент, нішу, вікно) для свого товару і/або змінити його так, щоб він став привабливішим для споживача.
Нульовий	Споживач не виявляє цікавості до пропонованої послуги, але і не відкидає її повністю	Причини існування нульового попиту аналогічні причинам виникнення негативного попиту. Завданням маркетологів банку є створення умови для підвищення попиту на банківську послугу за допомогою модифікації самої послуги або знаходження нових ринкових сегментів.
Попит, що зменшується	Споживач може замінити послугу більш зручною або дешевшою	Створюється у момент насичення ринку, морального старіння пропонованої послуги, високої конкуренції, зміни економіко-політичних, економічних, правових та інших зовнішніх умов діяльності банківської установи. Завданням маркетологів банку є розроблення гнучкої цінової політики.

Продовження табл. 6.2

1	2	3
Попит, що зменшується	Споживач може замінити послугу більш зручною або дешевшою	Створюється у момент насичення ринку, морального старіння пропонованої послуги, високої конкуренції, зміни економіко-політичних, економічних, правових та інших зовнішніх умов діяльності банківської установи. Завданням маркетологів банку є розроблення гнучкої цінової політики
Непостійний (сезонний)	Споживач звертається за банківською послугою, як правило, під час зажадання своїх послуг	Може бути обумовлений змінами обсягів і умов запиту кредитів з боку клієнтів, що працюють у сферах сільського господарства, індустрії відпочинку і розваг, транспорту і т.д.
Латентний (прихований)	Існує при неможливості задоволення банком попиту окремого сегмента ринку або певної контактної аудиторії	Необхідний аналіз наявного прихованого попиту з метою перетворення його в активний. Завдання маркетологів – акцентувати роботу на поліпшення якісних характеристик послуги за допомогою інструментів сервісного обслуговування, реклами або поліпшення таких елементів маркетингової концепції, як якість, кадри, наука про ефективність спілкування у світі бізнесу і деякі інші
Повний	Баланс між попитом і пропозицією	Для підтримки попиту може бути знижена ціна пропонованої банком послуги. Метою маркетингової діяльності в даному випадку є перспективний аналіз маркетингової стратегії

## Продовження табл. 6.2

1	2	3
Надпопит	Характеризується наявністю невідповідності між бажаннями споживачів і можливостями їх задоволення з боку банківських установ. У такому разі найчастіше збільшується ціна на послуги, що надаються	Оскільки цей шлях зниження попиту є небажаним, рекомендується: зменшення або повне припинення рекламної діяльності залучення філіалів або інших банків до надання аналогічних видів послуг Метою маркетингу в даному випадку є орієнтація на задоволення попиту, зниження вірогідності перетворення банку в монополіста, що могло б спричинити за собою втрату позицій банку на ринку, падіння його авторитету і негативно позначитися на його фінансовій стійкості
Обманний	Існує за наявності нестійкої кон'юнктури ринку, зниженні платоспроможності клієнтів та ін.	

**СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА РИНКОМ** є систематичним відстежуванням ринкової ситуації з метою виявлення кон'юнктурних змін, ринкових тенденцій і т.д.

Спостереження за динамікою майнового положення споживачів банківських послуг дозволяє з'ясувати, які розміри і періодичність виникаючих у ході кругообігу надлишків і нестачі коштів, і зробити висновки про те, чи потрібно даній цільовій групі в першу чергу пропонувати можливості вкладення вільного капіталу або можливості залучення позикових засобів. Менеджмент банку повинен розробити таку ринкову стратегію, яка була б націлена на завоювання комплементарного сектора ринку і тим самим досягти рівноваги між попитом і пропозицією банківських ресурсів.

Наступним інструментом маркетингового дослідження банківського ринку є **ПРОГНОЗУВАННЯ**, тобто прогноз

імовірної зміни ринкової ситуації в майбутньому. Його **завдання** – оцінити готовність споживачів придбавати послуги саме даного банку, а не його конкурентів; спрогнозувати реакцію споживачів на заходи банку щодо формування дійсного попиту; а також передбачити зміни кон'юнктури.

Готовність клієнтів заявити попит на банківські послуги залежить від:

- готовності клієнтів придбавати банківські послуги;
- коефіцієнта банківської лояльності, який залежить від обсягу вже придбаних клієнтом послуг у даному банку;
- наполегливості потреби клієнта;
- маркетингового інструментарію банку;
- готовності клієнта реагувати на застосування цього інструментарію.

Прогнозувати зміну кон'юнктури можливо на основі традиційних математичних методів (простий аналіз тренда, статистичний аналіз, метод стандартного розподілу вірогідності та ін.) і побудови сценарію на основі відбору прогнозів і експертних оцінок.

На основі аналітичних даних і прогнозів банк може здійснити вибір *стратегії в конкурентній боротьбі*, тобто сформулювати стратегічну мету і визначити шляхи її досягнення. В табл. 6.3 подані можливі критерії вибору стратегічної мети банку.

Таблиця 6.3

Критерії вибору стратегічної мети банку

Концепція маркетингу	Характеристика ринку	Завдання банку	Невраховані чинники
1	2	3	4
Удосконалення банківських технологій	Схильність споживачів до поширених і доступних за ціною послуг	Поліпшення методів організації діяльності банку, зниження витрат і цін на банківські продукти	Не задовольняються запити та потреби клієнтів, вищих за середній рівень

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
Удосконалення банківських продуктів	Віддавання переваги банківському сервісу вищої якості	Покращення якості обслуговування клієнтів	Не враховується низький рівень платоспроможного попиту на послуги банку частини клієнтів, забуваються реальні потреби середнього споживача
Інтенсифікація комерційних зусиль	Падіння рівня реалізації продуктів	Активізація заходів у галузі стимулювання збуту	Можливий незначний ефект від рекламних кампаній, урахування повсякденних потреб клієнтів
Упровадження концепції банківського маркетингу	Посилення конкуренції на фінансових ринках	Попереднє виявлення потреб цільових ринків, надання унікальних та ефективніших послуг порівняно з конкурентами	Незацікавленість банку у створенні позитивного іміджу у громадськості та задоволенні довгострокових потреб споживачів
Упровадження концепції соціально-етичного маркетингу	Зростання впливу громадської думки, конс'юмеризм, юридичне оформлення прав споживачів	Поєднання стратегічного спрямування розвитку банку із суспільними течіями та інтересами	Можлива обмеженість внутрішніх ресурсів банку

### 6.3 Інструменти реалізації маркетингової стратегії банку

Основними інструментами реалізації ринкової стратегії комерційного банку є:

- 1) товарна політика;
- 2) цінова політика;

- 3) збутова політика;
- 4) комунікаційна політика.

**ТОВАРНА ПОЛІТИКА** (планування банківського продукту) полягає у визначенні і зміні характеру й асортименту пропонованих послуг (*асортиментна політика*), а також їх обсягу (*об'ємна політика*).

У свою чергу в **асортиментній політиці** розрізняють формування *базового асортименту* (кредитні послуги, послуги з вкладання капіталу, операції з валютою та ін.) і *поточного асортименту* (послуги, асортимент яких постійно змінюється і розширюється, – зберігання та перевезення цінностей, проведення семінарів для клієнтів, інформаційно-довідкові послуги та ін.). Рішення про структуру базового асортименту банк ухвалює ще на етапі його створення, коли визначається, буде банк спеціалізованим (вузьким) або диверсифікованим (широким). Якщо рішення про базовий асортимент ухвалене на користь диверсифікованого асортименту універсального банку, то предметом асортиментної політики в цих рамках будуть види послуг поточного асортименту або окремі послуги.

Сучасні банки надають своїм клієнтам понад 300 різних послуг. При цьому поточний асортимент схильний до щоденних змін, що не зачіпають його базової спрямованості. Такі зміни можна охарактеризувати як політику асортиментної гнучкості. **Способами її реалізації** можуть бути:

- 1) розширення асортименту за допомогою введення в нього нових видів послуг;
- 2) звуження асортименту за допомогою видалення з нього певних видів послуг;
- 3) заміна старих видів послуг новими.

Банківській **асортиментній політиці** властиві такі **особливості**:

- 1) в наш час асортимент банківських послуг є практично вичерпним, отже, враховуючи високі витрати при впровадженні нових продуктів і швидкість реакції конкурентів істотних асортиментних новацій у найближчому



майбутньому чекати не доводиться. Крім того, зростання витрат і прагнення клієнтів бачити у своєму банку широкий, але достатньою мірою осяжний асортимент послуг можуть в майбутньому привести швидше до *звуження асортименту*;

2) зростання витрат привело до вираженої орієнтації політики поточного асортименту на підвищення рентабельності реалізованої в її спрямованості на зниження витрат або на збільшення виручки.

Приклади заходів, спрямованих на зниження витрат:

а) свідомо відмова від більш "затратних" послуг на користь менш "затратних" (наприклад заміна індивідуальних послуг стандартизованими);

б) політика *непрямого асортименту*, при якій банк пропонує послугу на ринку, але надає її не сам, а при посередництві іншого кредитного інституту (наприклад видача консорціального кредиту).

Приклади заходів, спрямованих на збільшення виручки:

а) надання додаткових послуг за рахунок повного використання наявних ресурсів (наприклад, при неповному завантаженні інформаційні технології (ІТ) ресурсів банк може пропонувати клієнтам послуги з використання ІТ ресурсів);

б) політика *непрямого асортименту* із залученням кредитно-фінансових установ (наприклад пропозиція лізингових послуг із залученням лізингової компанії, в якій банк є співвласником);

3) *"пакетування"* (packaging) банківського продукту, тобто об'єднання взаємодоповнюючих послуг у своєрідні "пакети". При цьому іноді в такі "пакети" включаються не тільки банківські, але і деякі небанківські послуги (наприклад споживчий кредит, суміщений із страхуванням життя);

4) *"перехресний продаж"* (cross-selling), спрямований на те, щоб перетворити випадкового клієнта в постійного, спонукати кожного клієнта до придбання якомога більшої кількості послуг.

Метою **об'ємної (масової) політики** банку є вплив на ціни через обсяг банківського продукту, що пропонується на кредитному ринку. Результатом її заходів можуть бути

штучне збільшення попиту і бажане підвищення цін. Проте у зв'язку з тим, що вплив окремого кредитного інституту на пропозицію основного товару носить обмежений характер (основний вплив на грошову масу в обігу надає центральний банк у рамках своєї кредитно-грошової політики), об'ємна політика не має для комерційних банків такого великого значення, як асортиментна.

**ЦІНОВА ПОЛІТИКА** комерційного банку припускає встановлення цін на різні банківські продукти і їх зміну відповідно до зміни ринкової ситуації. Її об'єктами є відсоткові ставки, тарифи, комісійні, боніфікації (премії), знижки, а також мінімальний розмір вкладу.

До **інструментів цінової політики** належать: *розчленовування цін, їх диференціація, врівноважуюче ціноутворення.*

При встановленні ціни на банківські послуги, наприклад відсотка за кредит, не можливо точно розрахувати ні витрати на залучення грошових ресурсів, ні витрати на здійснення операцій. Оскільки у зв'язку з цим нижня межа ціни, яка тяжіє до витрат, не піддається точному визначенню, банки повинні прагнути у кожному конкретному випадку до максимізації виручки з тим розрахунком, щоб сумарна виручка щонайменше покривала сумарні витрати на оплату праці, придбання матеріальних ресурсів і залучення грошових ресурсів. Проте часто в ході переговорів з клієнтом банку доводиться поступатися і робити знижки. Мінімізувати їх дозволяє **розчленовування цін**, у ході якого банк замість загальної ціни на послугу в цілому встановлює ряд дробових цін. Наприклад, для банківського кредиту можуть бути встановлені такі дробові ціни:

- а) комісійна винагорода за надання кредиту;
- б) відсоткова ставка;
- в) комісійний збір за перевищення сумою кредиту залишку на рахунку;
- г) комісійний збір з обороту або тариф за ведення рахунка;
- д) відшкодування накладних витрат.

Метод **диференціації цін** використовується при встановленні відсотка за кредит.

Критеріями *диференціації відсоткових ставок* за видаваними кредитами є:

1) кредитний ризик по конкретному позичальнику, що визначається:

- ліквідністю його активів і перспективами окупності заходу, що кредитується;

- пов'язаними з видачею кредиту витратами на отримання інформації;

- вибраними способами забезпечення кредиту;

2) терміновість кредитування;

3) характер позичальника, з точки зору:

- його економічного потенціалу;

- фактичного обсягу банківських операцій;

4) взаємовідносини банку з клієнтом (customer relationship). Система пільгових кредитних ставок встановлюється в залежності від того, чи є позичальник вкладником банку і який розмір його вкладу. Щонайвищий відсоток стягується з клієнтів, що не є вкладниками, а для вкладників він тим менший, чим менше в певному періоді співвідношення "кредити/вклади". Найнижчий відсоток визначається на рівні вищої з двох величин: витрат на рефінансування (тобто відсоткової ставки, під яку комерційні банки акумулюють ресурси) і альтернативних витрат (тобто відсоткової ставки, під яку банк міг би інвестувати кошти на фінансових ринках, наприклад в облігації).

Критеріями диференціації відсоткових ставок по депозитах є терміновість вкладу, сума вкладу.

На розрахункові послуги клієнту може бути надана можливість одержувати економічну вигоду по вкладу до запитання залежно від середньої величини його вкладу, але не безпосередньо — у формі виплачуваних відсотків, а опосередковано — шляхом зниження тарифів з ведення рахунка у разі підвищення грошової суми, що зберігається на ньому.

Інший можливий варіант здешевлення обслуговування для клієнтів використовується в тих банках, які зацікавлені в інтенсивному використуванні рахунків. Збільшення кількості операцій по рахунку до певної величини за фіксований період часу веде до зниження тарифів з ведення рахунка.

Банк може за допомогою зниження цін стимулювати використування певних видів послуг. Наприклад, тариф на розрахунки за системою клієнт-банк може бути встановлений нижче, ніж на решту видів розрахункових послуг.

**Врівноважуюче ціноутворення.** На деякі послуги банки можуть встановлювати занижені ціни з розрахунку на те, що недоодержані прибутки або навіть збитки по них будуть компенсовані (урівноважені) прибутками по інших операціях. Наприклад, банк може надавати послуги з розрахунків безкоштовно або за заниженими тарифами з метою залучення клієнтів і придбання клієнтом інших послуг.

**ЗБУТОВА ПОЛІТИКА БАНКУ** (рух товару) комерційного банку спрямована на доведення товару до потенційного покупця. У ній можна виділити два основні аспекти — просторові (*вибір місцеположення і каналів збуту*) і часові (*встановлення годин роботи і терміновості обслуговування*).

Розрізняють такі канали збуту:

1) *власні* (головне відділення банку, дирекції, філії, збут за допомогою багатофункціональних терміналів);

2) *невласні* (через посередництво дочірніх фірм, участь у капіталі інших банків, страхових компаній, підприємств житлового будівництва), роздрібних торговців (наприклад, автомобільних дилерів при збуті послуг з фінансування придбання автомобілів).

При організації збутової мережі банку потрібно прагнути не тільки до того, щоб вона охоплювала якомога більше коло споживачів, але і до раціонального використання банківських потужностей.

**Канали реалізації** банківських продуктів такі:

- мережа відділень;
- банкомати;
- система електронних платежів і касових терміналів;
- дистанційне надання банківських послуг при застосування системи "клієнт-банк" "інтернет-бенкінг", "хоум-бенкінг", "телефонний бенкінг", "інтернет - трейдинг".

Стимулювання збуту збільшує матеріальну цінність банківських продуктів, підвищує обсяг продажу та просування на ринок нових продуктів і послуг. Заходами для стимулювання збуту є:

- стимули для посередників і агентів;
- стимули для клієнтів: демонстрації, купони, сувеніри;
- стимули для персоналу, спрямовані на збільшення обсягу продаж.

Основним змінним **часовим параметром збуту** банківських послуг є *години роботи* відділення банку. Банк, якому вдається розширити години роботи, може завоювати собі конкурентну перевагу.

Особливістю сучасної збутової політики кредитних інститутів є *автоматизація* частини збуту банківських послуг, оскільки банкомати і багатофункціональні термінали функціонують цілодобово (24 hours banking), і крім цього, клієнти можуть за допомогою послуги "гарячої лінії" колл-центр (call-centre) по телефону проконсультуватися з банківськими фахівцями.

**КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА** (просування товару) комерційного банку — це система засобів взаємодії банку з потенційними споживачами, спрямована на те, щоб спонукати їх придбавати банківські послуги. Інструментами комунікаційної політики є: особистий продаж, реклама, стимулювання збуту, робота з громадськістю. Ці інструменти мають різноманітні цілі і призначення з точки зору впливу на об'єкти комунікацій (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

## Цілі впливу і призначення інструментів комунікаційної політики

<b>Елементи комунікаційного комплексу</b>	<b>Мета впливу даного інструмента на об'єкт комунікації</b>	<b>Призначення</b>
1	2	3
Прямий маркетинг	Припускає використання індивідуальних каналів спілкування (комунікацій) банку із споживачем. Його засобами є: особисте спілкування у відділенні банку або "вдома" у клієнта, пов'язане з консультуванням і наданням послуг; бесіди по телефону; контакт із споживачем з використанням поштового зв'язку	Просування банківських продуктів
Комерційна реклама	Інформування про банк та його послуги; створення образу марки і послуги; підвищення попиту на послуги даного банку	Просування банківських послуг, марки, просування самого банку в комерційному середовищі
Паблік-релейшнз (PR)	Інформування про банк, пропаганда успіхів банку; розуміння діяльності банку, симпатія і сприяння банку; формування сприятливої громадської думки	Просування банку як соціального інституту та економічного агента
Пабліситі	Інформування про діяльність банку та його продукти; формування сприятливої громадської думки	Просування банку в комерційному і некомерційному середовищах

Продовження табл. 6.4

1	2	3
Стимулювання збуту	Зростання динаміки продажу послуг, відомих споживачу	Просування банківських послуг
Сервіс	Формування сервісного оточення клієнта на основі персоніфікованого підходу, здатного забезпечити довгострокові комунікації	Просування послуг, що забезпечує якісне просування банку в комерційному середовищі і створення конкурентних переваг
Організаційна культура	Забезпечення синергетичного впливу при застосуванні маркетингового інструментарію та елементів комунікаційного комплексу; формування довгострокових та ефективних комунікацій	Забезпечення ефективності, адаптації і життєздатності банку, якісного розвитку, мотивації.
Спонсорство	Створення образу марки і підвищення її престижу, авторитету, інформування про банк (реклама імені) та його послуги; підтримка рекламної кампанії; активізація комерційної та інституціональної мереж	Просування банку, марки і послуг у комерційному середовищі
Меценатство і благодійність	Реалізація соціальної місії; формування сприятливої громадської думки	Просування банку як соціального інституту в некомерційному середовищі
Стимулювання збуту	Зростання динаміки продажу послуг, відомих споживачу	Просування банківських послуг
Сервіс	Формування сервісного оточення клієнта на основі персоніфікованого підходу, здатного забезпечити довгострокові комунікації	Просування послуг і створення конкурентних переваг

## Терміни і визначення

**Крос-сейлінг** cross-selling -метод торгівлі, при якому разом з товарами певних видів реалізуються супутні товари.

**Диференціація цін** - пропозиція однорідних товарів і послуг за різними цінами.

**Банкомат** (Automated teller machine) – апарат, призначений для:

- видавання і приймання готівки;
- складання документів з операцій з використанням банківських карт;
- видавання інформації по рахунку;
- здійснення безготівкових платежів і т.д.

**ПОС-термінал** Point of sale terminal - електронний пристрій, що дозволяє прочитувати інформацію з магнітної смуги або чипа картки і здійснювати зв'язок з банком для проведення авторизації з метою здійснення операції по банківській картці. Результати проведення авторизації оформляються повідомленням на екрані і роздруком декількох екземплярів чека. На відміну від банкомату ПОС-термінал обслуговується касиром.

**Паблік-релейшнз (PR)** у перекладі з англійської означає зв'язок з громадськістю, формування громадської думки.

**Пабліситі** - пропаганда, спрямована на стимулювання попиту на товар або послугу за допомогою реклами і розповсюдження відомостей про них у засобах інформації.

**Консюмеризм** (від англ. consumer - споживач) організований рух за розширення прав споживачів і посилення їх впливу на продавців і виробників товарів, забезпечення якості споживчих товарів і правдивої реклами.



## **Питання для самоконтролю**

1. У чому проявляється специфіка банківського маркетингу?
2. Визначте функції банківського маркетингу.
3. Визначте етапи маркетингового процесу.
4. Назвіть інструменти системи банківського маркетингу.
5. Які основні джерела інформації використовують для маркетингових досліджень?
6. Охарактеризуйте основні інструменти маркетингового дослідження.
7. За якими ознаками визначають сегментацію банківського ринку?
8. Охарактеризуйте основні інструменти реалізації маркетингової стратегії банку.
9. Охарактеризуйте основні елементи комунікаційної політики банку.

## **Теми для рефератів**

1. Асортимент банківських послуг, що пропонуються, їх пакетування.
2. Банківський імідж: його формування і роль у збуті банківських послуг.
3. Прогнозування банком ситуації на ринку банківських послуг.
4. Цінова політика комерційного банку.

## 7. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

### 7.1. Управління власним капіталом банку

Основними джерелами ресурсної бази банку є *власний капітал* (статутний і резервний капітал та нерозподілений прибуток) і *залучені ресурси* (депозити, кошти, виручені від продажу облігацій та інших цінних паперів, та міжбанківські кредити).

Основним **завданням управління ресурсною базою банку** є:

- *залучення ресурсів для забезпечення активних операцій*. Для проведення пасивних операцій необхідне постійне узгодження їх об'ємних, часових і вартісних характеристик з поточними й прогнозованими активними операціями. З цією метою здійснюють постійний контроль за динамікою руху депозитних ресурсів, що найбільшою мірою сприяють забезпеченню відповідної ліквідності балансу. Плануючи депозитні операції, менеджер повинен стежити, щоб резерви вільних грошей були мінімально допустимими;

- *оптимізація диференціації відсоткових ставок за депозитами залежно від термінів та інших характеристик вкладу з метою забезпечення необхідного обсягу ресурсів за мінімально можливою у відповідних умовах ціною або у кінцевому рахунку - максимізація прибутку;*

- *структурування джерел ресурсів відповідно до чітко визначених цілей:*

- використовувати ті джерела, які мінімізують втрати залучення коштів, унаслідок чого в розпорядженні банку залишається більше нових ресурсів для збільшення його прибутку й капіталу;

- вибирати оптимальні пропорції між величинами залучених коштів і капіталу, які забезпечують бажаний рівень стабільності фондів, так, щоб банк мав змогу мати високоприбуткові активи, що зазвичай вимагають інвестицій на триваліші терміни за вищого рівня управління пасивами.

Власний капітал — основа комерційної діяльності банку. Він забезпечує його самостійність і гарантує фінансову стійкість, будучи джерелом пом'якшення негативних наслідків різноманітних ризиків, яких зазнає банк.

**Управління власним капіталом банку** — один із найважливіших напрямів стратегії розвитку банку. При цьому формування основного капіталу є пріоритетним завданням, а формування додаткового капіталу залежить від результатів діяльності банку.

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 низку інших важливих показників, які істотно впливають на діяльність банку.

У банківській практиці використовують два **методи управління капіталом**:

- 1) метод внутрішніх джерел поповнення капіталу;
- 2) метод зовнішніх джерел поповнення капіталу.

За першим методом головне джерело зростання капіталу — це нерозподілений прибуток банку. Реінвестування прибутку — найбільш проста 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 чинну систему контролю за діяльністю банку і виключити зниження дохідності акцій унаслідок збільшення їх кількості в обігу.

Чистий прибуток банку може бути спрямований на виконання таких завдань:

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

*Отже, 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 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 внаслідок продажу 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 істотною мірою визначаються розміром дивідендів.

**Оптимальною дивідендною політикою** є така, що 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 на залучення капіталу ззовні;
- простота застосування, оскільки кошти просто переказуються з одного бухгалтерського рахунка 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.

Метод поповнення капіталу із **зовнішніх джерел передбачає емісію простих і привілейованих акцій, їх розміщення серед юридичних та фізичних осіб.** Випуск і розміщення акцій є досить дорогою процедурою для банку та містить значний ризик, який може виникнути внаслідок зниження прибутку на одну акцію або втрати контролю над банком з боку акціонерів. Додатковий випуск акцій проводиться шляхом відкритої емісії, результати якої реєструються в НБУ та Державній комісії з цінних паперів і фондового ринку. У разі потреби в проспекті емісії акцій можна передбачити пріоритетне право акціонерів на придбання акцій нового випуску. Такий спосіб нарощення статутного фонду має свої *переваги*:

- з'являється можливість мобілізації на ринку додаткових фінансових ресурсів;

- диверсифікації галузевої структури акціонерів, залучення іноземних інвесторів тощо;

- можливість реалізації акцій нової емісії з курсовою націнкою та отримання емісійного доходу;

- збільшення питомої ваги дрібних акціонерів, які не мають значного впливу на управління банком, що призводить до зменшення пакета акцій, а це у свою чергу забезпечує контроль над акціонерним товариством.

*Негативні моменти емісії акцій:*

- зменшення частки вже існуючих акціонерів у статутному капіталі і, відповідне зниження ступеня контролю над акціонерним товариством;

- перерозподіл акцій на користь нових акціонерів і втрата старими акціонерами контрольного пакета акцій;

- перерозподіл акцій на користь нових акціонерів і втрата старими акціонерами контрольного пакета акцій.

Таким чином, управління власним капіталом банку має фундаментальне значення для можливостей банку і працює

на забезпечення довгострокової життєздатності банку, оскільки:

1) захищає банк від банкрутства, компенсуючи поточні витрати;

2) виступає джерелом коштів, необхідних для створення, організації і функціонування банку до часу залучення достатньої кількості депозитів;

3) допомагає підтримувати довіру клієнтів і переконувати кредиторів у фінансовій стабільності банку;

Таким чином, більш стійкими фінансово є ті банки, які мають великий капітал та ефективно ним управляють.

## 7.2. Управління банківськими депозитними ресурсами

У загальній структурі банківських ресурсів переважне місце займають залучені ресурси, які за способом акумуляції поділяються:

- на депозити;
- недепозитні кошти.

Основну частину залучених ресурсів банків становлять **депозити** - кошти в національній та іноземній валютах, що передані їх власником або іншою особою за його дорученням у готівковій або безготівковій формі на рахунок власника для зберігання на певних умовах.

**Метою управління зобов'язаннями банку** є залучення достатнього обсягу коштів із найменшими витратами для фінансування активних операцій. Отже, важливу роль в управлінні зобов'язаннями банку відіграє **цінова політика**, оскільки одержання доходів від вкладених коштів є для клієнтів суттєвим стимулом до активізації вкладів. Цінова політика є одним із показників надійності і стабільності ресурсної бази банку і повинна вкладатися в рамки двох протилежних граничних вимог:

по-перше, відсоткова ставка на депозити повинна бути достатньо привабливою для потенційних вкладників;

по-друге, відсоткова ставка не повинна різко перевищувати нижню межу відсоткової маржі активними і пасивними операціями банку. Розмір депозитного процента банк встановлює самостійно, виходячи з облікової ставки НБУ, ставки грошового ринку і власної депозитної політики.

**Об'єктами цінової політики** у сфері депозитної діяльності є:

- розміри відсоткових ставок;
- умови нарахування і сплати відсотків;
- можливості встановлення індивідуальних відсоткових ставок для окремих категорій клієнтів.

Найнижчі відсотки банки сплачують за рахунками до запитання, оскільки вони характеризуються нестабільністю залишків.

При встановленні розміру відсоткової ставки на термінові депозити визначальним чинником є:

- термін, на який розміщені кошти;
- частота виплати прибутку, що рідше здійснюються виплати, тим вищий рівень відсоткової ставки.

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

Нецінові методи управління базуються на маркетингових дослідженнях того сектора ринку, який обслуговується банком, вивченні клієнтури, розробленні нових фінансових інструментів та операцій, що пропонуються клієнтам.

Одним із найважливіших інструментів у формуванні та управлінні ресурсної бази є **депозитна політика банку**, при розробленні якої потрібно враховувати такі **принципи**:

- максимізація прибутку;
- забезпечення стійкості ресурсної бази;
- забезпечення рівня ліквідності;
- диверсифікації банківських ресурсів;
- гнучкість асортиментної і цільової політики та пристосування окремих параметрів збуту депозитних продуктів до вимог клієнтів.

#### **Елементи депозитної політики банку:**

- 1) умови, за яких банк може проводити залучення депозитів;
- 2) межі депозитних ставок та принципи їх формування;
- 3) класифікація видів депозитів, на яких спеціалізуватиметься банк;
- 4) перелік документів для відкриття депозитного рахунка;
- 5) відомості про управлінські структури, які беруть участь у депозитній роботі;
- 6) можливості диверсифікації ресурсів для зменшення ризику.

У процесі формування депозитної політики банку можна виділити чотири основних **етапи**:

1-й етап - визначення позицій банку на депозитному ринку за допомогою маркетингової інформації про депозитний ринок;

2-й етап - формування мети і завдань депозитної політики – максимізація прибутку при всебічному задоволенні потреб клієнтів у депозитних послугах;

3-й етап - розроблення моделі поведінки банку на депозитному ринку, основним елементом якої є визначення питомої ваги структури депозитів у ресурсному потенціалі банку;

4-й етап - підготовка програми розвитку банку – комплекс організаційних і технологічних заходів, спрямованих на досягнення бажаної позиції банку на депозитному ринку та встановлення частки депозитів у залучених ресурсах.



Депозитна політика банку є фундаментом надійності і прибутковості банку. Вона має бути доведена до працівників банку, які займаються депозитними операціями і повинні її використовувати у щоденному спілкуванні з клієнтами. Ця політика має бути підпорядкована загальним банківським вимогам, тобто поєднанню ліквідності дохідності і ризику.

### 7.3. Управління недепозитними коштами

Визначальним джерелом формування ресурсів банку є вклади клієнтів, але з розширенням банківської діяльності виникає потреба в пошуку нових джерел збільшення ресурсної бази, якими виступають позичені кошти. Операцію запозичення коштів називають купівлею фондів, а джерела запозичення — **недепозитними зобов'язаннями банку**. Відмінність запозичених коштів від залучених у таких особливостях:

- у процесі формування недепозитних зобов'язань головну роль відіграє банк, тоді як при створенні депозитної бази ініціатива належить клієнтам;

- 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.

**Недепозитними джерелами формування банківських ресурсів є:**

- а) отримання міжбанківських кредитів;
- б) операції "РЕПО";
- в) емісія цінних паперів власного боргу (банківські векселі, облігації тощо);

- г) рефінансування в НБУ через використання таких інструментів, як:

- надання стабілізаційного кредиту;
- рефінансування банків шляхом операцій на відкритому ринку (коротко/середньострокового рефінансування, надання кредиту "overnight", купівлі/продажу державних цінних паперів).

Постійні зміни умов функціонування комерційних банків, посилення конкуренції на фінансовому ринку потребують удосконалення наявних та впровадження нових методів управління банківськими операціями. Щодо недепозитних банківських операцій, то тут все більшого розвитку протягом останніх років набувають так звані операції із позабалансового фінансування.

**Основними методами позабалансового фінансування є:**

- сек'юритизація активів, сутність якої полягає у трансформації кредитів, наданих банкам, у відповідне недепозитне джерело залучення ресурсів шляхом випуску цінних паперів власного боргу;

- продаж позик - полягає у здійсненні операцій з продажу права власності банку на якісні короткострокові кредити іншим банківським установам;

- надання кредитних гарантій, тобто позабалансових зобов'язань – це позабалансове зобов'язання банку, згідно з яким він погоджується за визначену плату гарантувати повернення кредиту своїм клієнтом іншому банку або виконання умов контракту, що був укладений між клієнтом банку і третьою особою. Кредитні гарантії вигідні як для банку-гаранта, так і для його клієнта. Так, банк за видачу кредитної гарантії отримує значний прибуток у вигляді комісійних, не використовуючи власних ресурсів. Щодо клієнта, то надана банківська гарантія дає йому можливість зміцнити свою репутацію надійного позичальника та розраховувати на істотне зниження вартості кредиту або спрощення та полегшення умов комерційного контракту.

Особливості процесу управління запозиченими джерелами коштів. *На вибір недепозитних джерел банку впливають такі чинники:*

- відносна вартість конкретного джерела;
- граничні терміни погашення;
- рівень надійності джерела;
- правила та обмеження щодо використання;
- доступність;

- кредитні можливості банку позичальника: розмір капіталу, рейтинг, можливості реалізації комерційних паперів тощо.

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

1. Гнучкість управління: у будь-який момент часу можна чітко визначити, скільки і на який період необхідно банку запозичити кошти. Потреба в недепозитних джерелах розраховується як різниця між вихідними та вхідними грошовими потоками банку, з урахуванням як реальних, так і очікуваних значень;

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

3. Короткостроковий характер операцій запозичення: найпопулярнішими є одноденні позики та позики з термінами погашення до двох тижнів;

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

Пасивні операції є ключовим елементом управління банківською діяльністю, оскільки без якісного формування ресурсної бази банку неможливо забезпечити потрібну ефективність проведення активних операцій. При цьому необхідно розуміти, що пасивні операції банків, як і активні, безпосередньо впливають на рівень дохідності, а тому активи і зобов'язання слід розглядати як загальний портфель банківських ресурсів, управління яким має бути достатньою мірою скоординовано.

**Головне завдання**, що стоїть перед комерційним банком при здійсненні ним пасивних операцій, може бути сформульовано так: "Ресурсів у кожний конкретний момент часу має бути не просто в достатній кількості, а рівно стільки, скільки необхідно для забезпечення активних операцій".

## Терміни і визначення

**Капітал банку** (капітал регулятивний, власні кошти capital) - залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань; складається з основного та додаткового капіталу, зваженого на ризики, що визначаються нормативно-правовими актами НБУ.

**Капітал основний** (капітал 1-го рівня (core capital/equity, Tier One (tier-one) capital) - базовий (основний) акціонерний капітал (задекларований капітал, надбавка до емісійного курсу акцій, нерозподілений прибуток тощо); визначають банки відповідно до Базельської угоди 1989 року; склад: 1) звичайні акції; 2) перевищення ринкової вартості звичайних акцій над їхньою балансовою оцінкою; 3) нерозподілений прибуток; 4) капітальні резерви; 5) частка участі сторонніх власників (т. зв. меншості) у капіталі дочірніх компаній тощо; до нього можуть включити й частину привілейованих акцій.

**Капітал додатковий** (капітал 2-го рівня (supplementary capital, Tier Two (tier-two) capital) - допоміжний акціонерний капітал; визначають банки відповідно до Базельської угоди 1989 року; склад: 1) безстрокові привілейовані акції; 2) довгострокові привілейовані акції; 3) частина середньострокових привілейованих акцій; 4) резерви на покриття втрат за позиками; 5) резерви для переоцінки основних фондів; 6) гібридні (мішані) капітальні інструменти (безстрокові боргові зобов'язання; цінні папери (ЦП), що підлягають обов'язковому конвертуванню в акції, тощо); 7) субординований борг та ін.

**Акціонерний капітал** (share capital; shareholder equity, total equity) - основний капітал акціонерного товариства, який створюють за рахунок емісії акцій. Розрізняють: 1) статутний (розмір якого записано у Статуті банку); 2) передплатний (одержаний шляхом передплати акцій); 3) оплачений (фактично внесений під час передплати і розміщення акцій).

**Капітал резервний** (reserve capital, reserve investment sources) - частина капіталу (інвестиційних ресурсів) підприємства, що утворюється за рахунок щорічних відрахувань з його прибутку і використовується як джерело поповнення основного капіталу, для покриття можливих збитків, для розширення інвестиційного портфеля чи для страхування можливих негативних фінансових наслідків інвестиційних ризиків тощо.

**Міжбанківський кредит** (interbank credit; interbank deposit/funds) - кошти (фонди), вкладені банком в інший банк у формі депозитів і на короткі терміни (від 1 дня до 6 місяців) з метою розміщення тимчасово вільних коштів.

**Рефінансування** (refinancing; refunding, ref.) - погашення старої заборгованості шляхом випуску нової позики (емісії нових акцій, випуску облігацій тощо).

**"РЕПО"**, репорт, репортна угода ("REPO", report, R., rep., rept., RP; repurchase agreement;) – угода про продаж активів з наступним зворотним їх викупом; найчастіше такі угоди використовують в операціях з цінними паперами і валютою; наприклад: 1) продаж дилером інвестору короткострокових цінних паперів за домовленою згодою дилера викупити дані цінні папери за фіксованою ціною у визначений термін; 2) продаж цінних паперів і валют банку із зобов'язанням наступного їх викупу через певний термін за вищим курсом; в Україні залежно від терміну дії операції РЕПО застосовують три основні види: 1) нічне РЕПО (термін дії операції — 1 день; відсоткова ставка є фіксованою на час проведення операції); 2) відкрите РЕПО (термін дії операції не визначено в угоді; учасники можуть вимагати її виконання у будь-який момент, проте з обов'язковим повідомленням про її завершення; відсоткова ставка не є фіксованою, щоразу її перераховують); 3) строкове РЕПО (термін дії операції чітко визначено; відсоткова ставка є фіксованою на час проведення операції).

**Кредит "overnight"** — це кредит у межах обумовленого ліміту та визначеної відсоткової ставки, який надано банку Національним банком за постійно діючою

лінією рефінансування терміном на один день під забезпечення державних цінних паперів.

**Стабілізаційний кредит** (*stabilization credit*); — це кредит Національного банку, що може надаватися банку на підтримку виконання заходів фінансового оздоровлення для забезпечення його ліквідності на визначений (Правлінням НБУ) термін.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення ресурсної бази банку та її складових.
2. Розкрийте основні завдання управління ресурсною базою банку.
3. Назвіть методи управління капіталом банку.
4. У чому суть та переваги методу внутрішніх джерел поповнення капіталу.
5. Розкрийте сутність методу поповнення капіталу із зовнішніх джерел.
6. Розкрийте сутність методу управління зобов'язаннями банку.
7. Охарактеризуйте нецінові методи управління залученими коштами банку.
8. Визначте основні етапи формування депозитної політики банку.
9. Назвіть недепозитні джерела залучення коштів.
10. Охарактеризуйте основні методи позабалансового фінансування.

### **Теми для рефератів**

1. Управління пасивами як засобом забезпечення ліквідності.
2. Джерела банківського капіталу.
3. Особливості формування дивідендної політики банку та моделі виплати дивідендів.

## 8. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ БАНКУ. КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКУ

### 8.1. Методи управління активами

Найважливішим завданням комерційного банку є максимізація вартості капіталу, тобто підвищення рівня доходів на кошти, що були вкладені в банк засновниками та акціонерами. Завдяки активним операціям банки розміщують власний капітал та залучені ресурси з метою отримання прибутку при раціональному розподілі ризиків і підтриманні необхідного рівня ліквідності. Саме від того, як розподілені банківські ресурси, залежить ефективність діяльності банку в цілому. Під **управлінням активами** розуміють шляхи і порядок розміщення власних і залучених ресурсів, тобто розподіл на первинні резерви, вторинні резерви, кредити, надані банком, інвестиції в цінні папери, основні засоби банку і нематеріальні ресурси (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Структура банківських активів

Первинні резерви	Вторинні резерви	Кредитний портфель	Інвестиційний портфель	Основні фонди
Найбільш ліквідні активи, які можуть бути негайно використані для виконання зобов'язань банку: готівка в касі банку, чеки, кошти на кореспондентському рахунку в НБУ; кошти на кореспондентських рахунках в інших банках	Високоліквідні активи, які в будь-який момент з мінімальною затримкою та незначним ризиком втрат можна перетворити на готівку: облігації ОВДП; векселі; короткострокові ЦП; короткострокові кредити надійним позичальникам	Сукупність усіх наданих банком кредитів. Ці активи є головним джерелом прибутку банку, їх частка в активах банку складає від 20 до 80 %	Сукупність цінних паперів, придбаних банком у ході активних інвестиційних операцій: короткострокові цінні папери банк купує з метою забезпечення ліквідності; середньо- і довгострокові цінні папери, банк купує з метою отримання прибутку	Довгострокові активи утворюються за рахунок власних ресурсів. Вони не дають безпосереднього прибутку, проте без них неможлива організація банківської діяльності

Основною **проблемою розміщення ресурсів** є формування таких активів, які принесуть найвищий дохід при дотриманні нормативів ліквідності і мінімальному рівні ризику.

Для вирішення дилеми "ліквідність — прибутковість" застосовують відповідні **методи управління активами банку** (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Методи управління активами банку

Методи управління	Сутність	Особливості
Загального фонду засобів	Заснований на тому, що із засобів, збираних шляхом пасивних операцій, банк утворює загальний фонд, який розміщується без урахування терміну внесків пасивних операцій	Ризикований метод, оскільки може підірвати ліквідність банку. Застосовують його в основному великі банки, що мають у своєму розпорядженні значні грошові ресурси.
Розподілу активів або конверсії засобів	Заснований на тому, що розмір необхідних банку ліквідних засобів залежить від джерел залучення фондів по термінах. Метод базується на швидкості обігу різних вкладів, тобто здійснюється координація між термінами вкладів і вкладеннями в активні операції	Перевага методу: спостерігається координація термінів між внесками і їх вкладеннями в активи зменшуються ліквідні активи і збільшуються додаткові вкладення в позики та інвестиції, що веде до збільшення прибутку Недоліки методу: відсутній тісний зв'язок між окремими групами вкладів і загальною сумою вкладів існує незалежність джерел засобів від шляхів їх використання, оскільки одні і ті ж клієнти вкладають і позичають у банку, якщо банки до цього прагнуть
Наукового управління активами	Припускає використання сучасного математичного аналізу складних взаємозв'язків між різними джерелами банківських ресурсів і розміщенням їх в активи	



Кожний з методів лише підказує правильний шлях ухвалення рішень. Важливим елементом процесу ухвалення рішень є людський фактор, рівень підготовки фахівців.

## **8.2. Кредитна політика банку**

Банківські кредити є одним із прибуткових активів, і від того, наскільки добре банки реалізують свої кредитні функції, залежить економічне становище як підприємств, регіонів, так і країни в цілому.

**До чинників, що впливають на зростання і структуру банківських позик,** можна віднести такі:

- специфіка сектора ринку – банк, що обслуговує приміський район, в основному надає іпотечні позики під заставу житлових приміщень, споживчі кредити, кредити на придбання автомобілів; банк, розташований у великому місті спрямовує більшість позик на обслуговування корпоративного бізнесу;

- розмір банку, особливо розмір капіталу, який визначає граничну суму кредиту. Великі банки спрямовують свої кредитні ресурси корпораціям, дрібні банки орієнтовані на дрібних кредиторів;

- очікуваний дохід банку, рівень якого кредитні інспектори зіставляють з доходами по всіх інших активах, які може придбати банк. За інших рівних умов банк звичайно вважає за краще видавати позики, за якими очікувані доходи (за вирахуванням усіх витрат і з урахуванням ризику збитків по кредиту) максимальні;

- досвід і кваліфікація менеджерів;

- кредитна політика банку, тобто власна внутрішньобанківська методологія, процедура та основні напрями, яких необхідно дотримуватися при ухваленні рішення про видачу конкретного кредиту і вибір структури сукупного кредитного портфеля банку.

**Елементами кредитної політики** банку є:

- 1) мета, виходячи з якої формується кредитний портфель (видів кредитів, термінів їх погашення, розмірів і якості кредитів);

2) опис повноважень у сфері видачі кредитів, якими наділений кожен конкретний кредитний інспектор і кредитний комітет (максимальна сума і вид кредиту, який може бути схвалений конкретним співробітником, і необхідні підписи);

3) обов'язки щодо передачі прав і надання інформації в рамках кредитного управління;

4) практика клопотання, перевірки, оцінки та ухвалення рішень з кредитних заявок клієнтів;

5) необхідна документація, прикладена до кожної кредитної заявки, а також документація, яка повинна зберігатися в кредитній справі (фінансова звітність, договори гарантії та застави і т. д.);

6) права співробітників банку з детальною вказівкою того, хто відповідає за зберігання і перевірку кредитних справ;

7) основні правила приймання, оцінки і реалізації кредитного забезпечення;

8) опис політики і практики встановлення відсоткових ставок і комісій по кредитах, умов погашення кредитів;

9) опис стандартів якості, вживаних до всіх кредитів;

10) максимально допустимий рівень співвідношення кредитних вкладень і сукупних активів;

11) опис обслуговуваного банком регіону, куди повинна здійснюватися основна частина кредитних вкладень;

12) опис практики виявлення, аналізу і вирішення ситуацій, пов'язаних з проблемними кредитами. В описі визначається порядок, якого повинні дотримуватися співробітники банку і їх обов'язки.

### **8.3. Управління кредитним портфелем**

Ефективність та якість — це основні параметри, що характеризують кредитну діяльність банку. Кредитний портфель банку характеризується показниками прибутковості і відповідним рівнем ризику, які є основними параметрами управління кредитним портфелем банку, а їх

співвідношення визначає ефективність кредитної діяльності банку.

**Обсяг і структура кредитного портфеля** банку визначається такими чинниками:

- офіційна кредитна політика банку;
- правила регулювання банківської діяльності;
- величина капіталу банку;
- досвід і кваліфікація менеджерів;
- рівень прибутковості різних напрямів розміщення коштів.

Розмір кредитного портфеля оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих і сумнівних.

Для **оцінки якості та ефективності кредитного портфеля** банку використовується низка показників, які можна визначити за даними фінансових звітів (табл. 8.3 і 8.4).

Таблиця 8.3

Оцінка якості кредитного портфеля банку

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника	Економічний зміст показника
1	2	3	4
Співвідношення класифікованих позик до резервів та капіталу	Класифіковані позики / Капітал + Резерви x100%	0-20 % - добре 20-40% -достатньо 40-80% -критично 80-100% -слабко > 100% -незадовільно	Характеризує частку класифікованих позик до капіталу та резервів
Показник покриття резервами	Резерви / Класифіковані позики x 100%	Позитивним є високе значення показника, що вказує на адекватне резервування за наданими кредитами	Вимірює покриття класифікованих позик банку за рахунок резервів

Продовження табл. 8.3

1	2	3	4
Показник співвідношення резервів до кредитів спеціальної уваги	Резерв / Кредити спец, уваги x 100%	Оптимальне значення показника повинно становити не менше ніж 5%	Показники дають оцінку покриття відповідних видів кредитів резервами, що обчислюються як співвідношення суми сформованих резервів на покриття втрат за кредитними ризиками до суми відповідного виду кредитів
Показник співвідношення резервів до сумнівних кредитів	Резерв / Сумнівні кредити x100%	Оптимальне значення показника повинно становити не менше ніж 50%	
Показник співвідношення резервів до субстандартних кредитів	Резерв / Субстандартні кредити x 100%	Значення показника є позитивним, якщо становить не менше ніж 20%	
Співвідношення резервів до втрат	Резерви / Втрати від кредитних операцій x100%	Значення повинно становити як мінімум 100% для того, щоб відповідати вимогам НБУ. Якщо ж значення цього показника становить менше ніж 100%, це свідчить про серйозні недоліки в кредитній діяльності банку та про порушення нормативних актів НБУ	Характеризує покриття втрат від кредитних операцій за рахунок сформованих резервів
Показник достатності резервування	Реальні резерви / Резерви, що вимагає НБУ x100%	100% - добре 80-99% - задовільне 60-79% - критичне 40-59% - слабке менше ніж 40% - погано	Дає уявлення про те, наскільки банк недооцінює необхідне резервування

## Показники ефективності кредитного портфеля банку

Показник	Спосіб розрахунку	Економічний зміст показника
Чиста відсоткова маржа	$\{(Отримані \% - \text{Сплачені} \%)\} / \text{Кредитні вкладення} \times 100\%$	Визначає здатність кредитного портфеля банку приносити прибуток у вигляді відсоткової різниці
Коефіцієнт кредитних втрат	$\{\text{Списані безнадійні кредити} / \text{Загальні активи}\} \times 100\%$	Відображає частку списаних з балансу безнадійних кредитів
Рівень проблемних кредитів	$\{\text{Прострочені} + \text{безнадійні кредити} / \text{Кредитний портфель}\} \times 100\%$	Характеризує якість кредитного портфеля, а саме: коротко-, довгострокових та міжбанківських кредитів щодо проблематичності їх повернення
Загальна кредитна активність	$\{\text{Кредитний портфель} / \text{Загальні активи}\} \times 100\%$	Характеризує питому вагу кредитного портфеля в загальних банківських активах
Темпи зростання кредитного портфеля	$\{\text{Кредитний портфель за поточний період} / \text{Кредитний портфель за попередній період}\} \times 100\%$	Характеризує динаміку кредитного портфеля і дозволяє моделювати можливі доходи та втрати за кредитними операціями
Коефіцієнт втраченої вигоди за кредитами	$\{\text{Недоотримані відсотки} / \text{Отримані відсотки}\} \times 100\%$	Характеризує ступінь недоотримання банком відсотків унаслідок виникнення простроченої, пролонгованої заборгованості

Комерційні банки періодично здійснюють класифікацію наданих кредитів за їх якістю та ступенем ризику неповернення. Механізм класифікації заснований на зіставленні присвоєної позичальнику категорії надійності та відповідного рівня погашення ним кредитної заборгованості й відсотків. Відповідно до цього кредитний портфель банку класифікується за групами (класами), які розглянуті в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Класифікація банківського кредитного портфеля  
за ступенем ризику

Фінансовий стан (клас) позичальника	Погашення заборгованості		
	<b>Добре</b> (погашення здійснюється у відповідні строки або кредит пролонгований не більше ніж на 90 днів)	<b>Слабке</b> (прострочення не більше ніж 90 днів або пролонгація понад 90 днів при умові сплати відсотків)	<b>Незадовільне</b> (прострочення понад 90 днів або не сплачується заборгованість та відсотки за нею)
А	Стандартний	Під контролем	Субстандартний
Б	Під контролем	Субстандартний	Сумнівний
В	Субстандартний	Сумнівний	Безнадійний
Г	Сумнівний	Безнадійний	Безнадійний
Д	Безнадійний	Безнадійний	Безнадійний

З метою мінімізації збитків від неповернення наданих кредитів банки зобов'язані здійснювати щоквартальне формування резерву для відшкодування можливих втрат за наданими позиками. Резерв формується відповідно до сум фактичної кредитної заборгованості за групами кредитів та встановленого рівня резерву (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

Рівень резерву

Група кредиту	Рівень резерву (ступінь ризику), %
Стандартний	2
Під контролем	5
Субстандартний	20
Сумнівний	50
Безнадійний	100

Резерв розподіляється на загальний та спеціальний. **Загальний резерв** нараховується на стандартні кредити за рахунок прибутку банку, що залишається після оподаткування.

**Спеціальний резерв** нараховується на нестандартні кредити: під контролем, субстандартні, сумнівні та безнадійні. Джерелом формування спеціального резерву згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" ст. 12.2.3 є:

- збільшення валових витрат розміром у 20 % від загальної суми боргових вимог банку;

- прибуток, що залишається після оподаткування.

Отже, основною **метою контролю якості кредитного портфеля** є:

- зниження кредитного ризику за кожною конкретною позикою;

- зменшення витрат за позиками на рівні кредитного портфеля банку в цілому.

Крім створення резерву, **зменшити кредитний ризик** можна за допомогою таких заходів:

- лімітування кредитів – визначення граничної суми заборгованості за позичкою конкретному позичальникові. Для клієнта це обмеження в можливості одержати кредит за певний період і на конкретну мету;

- диверсифікація активних операцій – розміщення банківських ресурсів у різноманітних активних операціях;

- диверсифікація кредитного портфеля – розподіл коштів, що їх надають у позику між різними суб'єктами (юридичними і фізичними особами);

- використання ефективних форм забезпечення повноти і своєчасності повернення кредиту;

- оперативність у процесі стягнення боргу - підтримання постійного контакту з позичальником протягом усього терміну користування позиченими коштами;

- дотримання запроваджених НБУ економічних нормативів.

## Терміни і визначення

**Активи банку (assets)** – кошти власного капіталу банку і засобу вкладників, розміщені з метою отримання прибутку. Відображаються в активі бухгалтерського балансу банку.

**Активні операції банків (active bank operations)** – операції, завдяки яким банки розміщують наявні у них кошти (наприклад, купівля цінних паперів, надання позик тощо).

**Кредитний портфель банку (advances portfolio)** – сукупність виданих банком кредитів.

## Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте основну проблему розміщення банківських ресурсів.
2. Охарактеризуйте методи управління активами.
3. Визначте елементи кредитної політики банку.
4. Назвіть чинники, що визначають структуру кредитного портфеля банку.
5. Як класифікують банківський кредитний портфель за ступенем ризику?
6. Визначте заходи мінімізації кредитного ризику з метою підвищення якості кредитного портфеля.

## Теми для рефератів

1. Теорії управління банківською ліквідністю.
2. Структура активів та їх види.
3. Регулювання НБУ кредитних операцій комерційних банків.
4. Проблеми та тенденції кредитних операцій в Україні.



## 9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

### 9.1. Принципи формування банківського портфеля цінних паперів

Вкладення коштів у цінні папери за значимістю та розмірами займають друге місце серед активних операцій банку після кредитування.

Банківський **портфель цінних паперів** (інвестиційний портфель) — це сукупність усіх придбаних банком цінних паперів, паїв та вкладень в інші компанії, які здійснені за кошти, що знаходяться у розпорядженні банку, з метою отримання доходів у формі відсотків, дивідендів, прибутків від перепродажу та інших прямих і непрямих доходів.

До складу інвестиційного банківського портфеля можуть входити такі цінні папери:

- акції;
- облігації внутрішніх позик уряду;
- облігації внутрішніх позик органів місцевої влади;
- облігації підприємств (банків);
- ощадні сертифікати;
- векселі;
- цінні папери іноземних інвесторів, які допущені до обігу на території України.

Портфель цінних паперів щодо **тривалості періоду обігу** поділяють на:

- **інструменти грошового ринку**, до яких відносять цінні папери з періодом обігу до року і які характеризуються низькою дохідністю, низьким ризиком і високою ліквідністю;
- **інструменти ринку капіталів**, які мають термін погашення понад рік і в цілому характеризуються вищою дохідністю та підвищеним ризиком, ліквідність залежить від особливостей ринку.

Класифікацію банківського інвестиційного портфеля **залежно від мети** розглянемо в табл. 9.1.

**Класифікація банківського інвестиційного портфелю  
залежно від мети**

<b>Вид портфеля</b>	<b>Характеристика</b>
Портфель цінних паперів на продаж	Портфель для подальшого продажу й отримання торговельного доходу від різниці між ціною продажу та ціною купівлі, які відповідають відразу двом вимогам: 1) вільно обертаються на ринку; 2) мають визначений короткостроковий період дієздатності (не більше одного року). У той час, коли цінні папери є в портфелі на продаж, вони можуть принести додатково дивідендний або відсотковий дохід
Портфель цінних паперів на інвестиції	Складається із цінних паперів, що були придбані банком для їх утримання до настання строку погашення ( для безстрокових цінних паперів – довічно) і отримання дивідендного доходу, а також для використання інших прав, що впливають із володіння цінними паперами
Портфель пайової участі (вкладень в асоційовані компанії)	Включає довгострокові вкладення капіталу (акції, паї) комерційного банку в асоційовані компанії, де банк володіє 20% або більшою частиною їх капіталів і на його частку виплачуються дивіденди
Портфель вкладень у дочірні компанії	Передбачає вкладення капіталу банку в дочірні компанії, при цьому банк повинен володіти 50% або більшою частиною капіталу дочірніх компаній. Доходи від вкладень можуть бути невеликими, але банк переслідує такі цілі, як контроль за управлінням цими компаніями і вплив на їх діяльність

## **9.2. Стратегія управління портфелем цінних паперів**

Основні цілі, які враховують при розробленні інвестиційної стратегії банку, — це максимізація доходу від інвестицій на основі мінімізації ціни ресурсів, які використовуються для інвестування, і витрат на проведення операцій, вибір оптимального варіанта інвестування, який забезпечував би оптимальну дохідність.

Управління портфелем цінних паперів банку передбачає здійснення працівниками банку певних дій та використання відповідних методів і можливостей, які дають змогу:

- зберегти інвестовані кошти;
- досягти максимального рівня доходу та знизити інвестиційні ризики;
- забезпечити інвестиційну спрямованість і ліквідність портфеля.

Розрізняють **активну і пасивну стратегії управління** інвестиційним портфелем. Головна **мета активного управління** полягає в отриманні доходу, рівень якого буде вищим від середнього на ринку, при збереженні цього рівня ризику портфеля. У свою чергу цей вид управління поділяється на такі напрями: стратегію прогнозування і стратегію свопінгу.

**Стратегія прогнозування** передбачає складання інвестором прогнозів напрямів, величини і моментів змін ринкового відсотка. На основі таких прогнозів відбувається формування портфеля цінних паперів і зміна його структури в майбутньому.

Суть **стратегії свопінгу** полягає в постійному обміні цінних паперів через ринок. Інвестори ретельно відстежують усі зміни, які відбуваються на фондовому ринку. Якщо на ринку з'являються більш вигідні цінні папери, то їх купують, а цінні папери, раніше включені в портфель, при зниженні їх дохідності - продають.

Основною метою **пасивного** управління портфелем цінних паперів є максимально можливе зниження ризику портфеля шляхом його диверсифікації. Стратегією пасивної політики управління цінними паперами є індексна стратегія, яка передбачає формування "індексних" портфелів, тобто портфелів цінних паперів, на підставі яких розраховується фондовий індекс. При використанні індексної стратегії інвестори мають деяку перевагу — низькі витрати на управління портфелем, оскільки відпадає необхідність проводити дослідження фондового ринку та окремих груп цінних паперів.

Характерні ознаки активної і пасивної стратегії розглянемо в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Ознаки активної і пасивної стратегії

Активна інвестиційна стратегія	Пасивна інвестиційна стратегія
<p>Активна гра на підвищення з недооціненими цінними паперами</p> <p>Активна гра на зниження з цінними паперами із завищеною ціною</p> <p>Великі обороти за операціями купівлі-продажу цінних паперів</p> <p>В основному короткостроковий характер інвестицій</p> <p>Низький рівень диверсифікації</p> <p>Висока концентрація окремих ризикових цінних паперів</p> <p>Спекулятивний характер і високий рівень ризиковості</p> <p>Результатом є формування активного портфеля</p>	<p>Інвестиції мають більш довгостроковий характер</p> <p>Відсутність значних оборотів за операціями купівлі-продажу цінних паперів</p> <p>Високий рівень диверсифікації, частка окремих цінних паперів мала, ризик збалансований</p> <p>Результатом є формування пасивного портфеля</p>

**Способи управління портфелями цінних паперів такі:**

- самостійне управління інвестиційними портфелями;
- управління через третіх осіб (трасту).

**При самостійному управлінні** портфелем банк створює спеціалізований структурний підрозділ, за яким закріплює відповідні функції:

- визначення типів інвестиційної стратегії та цілей;
- розроблення поточної і стратегічної програм управління;
- реалізація операцій, що стосуються управління портфелем;
- вживання конкретних заходів щодо поліпшення управління портфелями.

Цей підрозділ повинен бути незалежним у своїй діяльності від інших підрозділів банку, мати право перевіряти діяльність тих підрозділів, що задіяні в операціях з цінними паперами, право самостійно регулювати обсяги портфелів цінних паперів.

**Об'єктами управління** портфелями цінних паперів на довірчих засадах мають бути:

- власний портфель банку;
- кошти, які банк бажає вкласти в цінні папери;
- портфель цінних паперів інвестиційного фонду, що є під контролем даного комерційного банку.

### 9.3. Різновиди інвестиційних портфелів

При виборі тієї чи іншої інвестиційної стратегії потрібно визначити пріоритети досягнення поставлених цілей та прийняття відповідних рішень. На інвестиційний портфель безпосередньо впливає співвідношення двох чинників — доходу та ризику, що й дозволяє визначити тип інвестиційного портфеля. Розглянемо можливі види інвестиційних портфелів у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Різновиди інвестиційних портфелів

Вид портфеля	Характеристика	Мета формування	Тип цінних паперів
1	2	3	4
1. Портфель зростання	Формування здійснюється шляхом придбання цінних паперів, ринкова вартість яких швидко зростає	Примноження капіталу інвесторів за рахунок зростання курсової вартості. Власника цінних паперів не цікавлять дивіденди, а також інші поточні доходи, пов'язані з об'єктами інвестування	Переважно акції

Продовження табл. 9.3

1	2	3	4
1.1. Портфель агресивного зростання	Нааявний великий ризик	Максимальне нарощення капіталу	Здебільшого акції молодих швидко зростаючих компаній, які приносять високі доходи
1.2. Портфель консервативного зростання		Збереження наявного капіталу при невисокому рівні ризику	Акції великих і стабільних корпорацій, які характеризуються відносно високими, але стійкими темпами зростання курсової вартості
1.3. Портфель середнього зростання	Поєднує в собі інвестиційні ознаки агресивного та консервативного портфельів	Забезпечує середній приріст капіталу та помірний рівень ризику вкладень	Поряд із цінними паперами, придбаними на тривалий період, цей портфель включає також ризикові фондові інструменти, склад яких періодично оновлюється
2. Портфель доходу	Перед інвестором ставиться основне завдання — отримати дохід, величина якого відповідала б мінімальному ризику	Отримання високих поточних доходів за рахунок процентних виплат, дивідендів	Формується здебільшого з ощадних сертифікатів, облігацій, привілейованих акцій
3. Змішаний портфель	Високий ризик таких вкладень знижується шляхом придбання безризикових та високоліквідних цінних паперів, завдяки чому ризику портфеля стають збалансованими	Формування цього типу портфеля має на меті досягнення кількох цілей: нарощування капіталу, отримання високого доходу, підтримка ліквідності	Цінні папери зі швидкозростаючою ринковою вартістю, високоприбуткові цінні папери

Продовження табл. 9.3

1	2	3	4
4. Портфель ризикового капіталу	Спекулятивний портфель, який формується для перепродажу цінних паперів, як тільки ринкові ціни на них почнуть зростати. Характеризується високим рівнем ризику і може приносити збитки	Отримання надприбутків шляхом придбання акцій, приватизаційних паперів, векселів у момент, коли вони різко недооцінені на ринку	Складається переважно з цінних паперів молодих компаній, що проводять на ринку агресивну стратегію швидкого розширення
5. Спеціалізований портфель	Формується за такими критеріями, як вид цінних паперів, галузева чи регіональна належність, вид ризику, період обігу тощо	Відповідно до певного критерію банк може сформувати такі спеціалізовані портфелі цінних паперів: портфель корпоративних акцій портфель облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) портфель короткострокових цінних паперів галузевий або регіональний портфель (складається з цінних паперів емітентів галузі чи паперів емітентів, які знаходяться в одному регіоні) портфель іноземних цінних паперів	

Кожен із типів інвестиційних портфелів формується для досягнення певної мети. З погляду **надійності** портфель цінних паперів банку оцінюється за певними критеріями:

- структура активів та критерії інвесторів;
- розміри і терміни портфеля цінних паперів;
- спосіб формування;
- рівень ризику, ліквідності, доходу.

**Дохідність** цінних паперів залежить:

- від очікуваної норми дохідності, яка складається з відсоткових виплат, капітальних приростів унаслідок зміни ринкової ціни цінних паперів;

- норм і правил оподаткування доходів від операцій з цінними паперами.

**Рівень ліквідності ЦП** визначається такими критеріями відповідного вторинного ринку, як:

- обсяги операцій;
- активність торгівлі;
- масштаби діяльності тощо.

**Ризик** цінних паперів визначається як сукупність основних ризиків емітента і даної групи цінних паперів.

### **Терміни і визначення**

**Індексна стратегія** – стратегія, яка передбачає формування індексних портфелів, тобто портфелів цінних паперів, на підставі яких розраховується фондовий індекс.

**Індекс фондовий** (індекс біржовий) - індекс, що розраховується за котируваннями акцій на фондовій біржі. Найбільш відомі: індекс Dow Jones (США), індекс Nikkei (Японія), індекс DAX-30 (Німеччина), індекс FTSE-100 (Великобританія) та індекс CAC-40 (Франція).

### **Питання для самоконтролю**

1. Як класифікують банківський інвестиційний портфель залежно від мети?
2. Як класифікують банківський інвестиційний портфель залежно від тривалості обігу?
3. Назвіть цінні папери, що входять до складу інвестиційного портфеля.
4. Визначте сутність активної стратегії управління інвестиційним портфелем.
5. Визначте сутність пасивної стратегії управління інвестиційним портфелем.
6. Охарактеризуйте способи управління портфелями цінних паперів.

### **Теми для рефератів**

1. Методи визначення дохідності та оцінки ризику цінних паперів.
2. Банківська діяльність у сфері інвестицій.
3. Ризики фондового ринку і методи управління ними.



## 10. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

### 10.1. Сутність та класифікація банківських ризиків

Банк, як і кожне підприємство, стикається з різноманітними ризиками, що пов'язані зі структурою його портфеля. Розуміння суті цих ризиків, пошук ефективних методів контролю, оцінювання та моніторинг ризиків, а також створення відповідних систем управління ними дозволяють уникнути можливих втрат або зменшити їх.

**Ризик** – це вірогідність того, що відбудеться подія, яка несприятливо позначиться на прибутку або капіталі банку.

Виділяють фінансові, функціональні та зовнішні для банку групи ризику.

**Фінансові ризики** – ризики, пов'язані з непередбаченою зміною в обсягах, прибутковості, вартості і структурі активів та пасивів. До цих ризиків належать:

1) *кредитний ризик* – ризик неповернення кредитів;

2) *ризик незбалансованої ліквідності* – небезпека втрат у разі нездатності банку покрити свої зобов'язання по пасивах вимогами по активах:

а) ризик зайвої ліквідності – пов'язаний із заморожуванням великої частки активів і як наслідок недоотримання прибутку;

б) ризик недостатньої ліквідності – пов'язаний з неможливістю погасити свої зобов'язання;

3) *депозитний ризик* – ризик дострокового вилучення депозитів;

4) *ціновий ризик*:

а) валютний ризик:

- ризик відкритої валютної позиції, коли банк до кінця операційного дня не в змозі укластися в ліміт центрального банку;

- ризик конвертації – пов'язаний із знеціненням вкладень в іноземній валюті;

б) інвестиційний ризик:

- ринковий ризик;

- ризик інфляції;

в) відсотковий ризик – пов'язаний з перевищенням середнього рівня відсоткової ставки по ресурсах.

**Функціональні ризики** виникають унаслідок неможливості своєчасно і в повному обсязі контролювати фінансово-господарський процес, збирати й аналізувати відповідну інформацію. До них належать:

1) *стратегічний ризик* – пов'язаний з такими помилками в стратегічному управлінні, як:

- неправильне формулювання цілей банку;
- необґрунтовані великомасштабні інвестиції;

2) *технологічний ризик* – пов'язаний з використанням у діяльності банку різної техніки і технологій (несанкціонований доступ у комп'ютерну базу банку, неякісне технічне оснащення);

3) *ризик маркетингу* – ризик, пов'язаний з упровадженням нових продуктів і технологій;

4) *ризики персонального характеру* – пов'язані з кількісним і якісним складом співробітників.

**Інші зовнішні для банку ризики:**

1) *ризики, пов'язані з обмеженням центрального банку;*

2) *галузевий ризик* – пов'язаний із зміною ситуації в конкретній галузі;

3) *ризик країни* (політичні й економічні ризики).

## 10.2. Системи управління ризиками

**Під управлінням ризиком** розуміють сукупність дій банку, спрямованих на скорочення можливих втрат, обумовлених ризиком, прогнозування настання ризикової події і вживання заходів щодо його зниження.

Щоб виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати той чи інший ризик, банкам необхідно створювати та розвивати системи управління ризиками, в яких виділяють такі елементи:

- суб'єкти управління;
- ідентифікація ризику;
- оцінка ступеня ризику;
- моніторинг ризику.

Розглянемо докладніше ці елементи.

**Суб'єкти управління банківськими ризиками** залежать від розмірів і структури банку. Але загальним для всіх банків є те, що до їх числа можна віднести:

- керівництво банку, що відповідає за стратегію і тактику банку, спрямовані на зростання прибутку при допустимому рівні ризиків;

- комітети, що ухвалюють рішення про ступінь певних видів фундаментальних ризиків, які може прийняти на себе банк;

- підрозділ банку, що займається плануванням його діяльності;

- функціональні підрозділи, що відповідають за комерційні ризики, пов'язані з напрямками діяльності цих підрозділів;

- аналітичні підрозділи, що надають інформацію для ухвалення рішень по банківських ризиках;

- служби внутрішнього аудиту і контролю, які сприяють мінімізації операційних ризиків і виявленню критичних показників, що сигналізують про можливість виникнення ризикової ситуації;

- юридичний відділ, який контролює правові ризики.

**Ідентифікація ризику** полягає у виявленні зон ризику та практичних вигод і можливих негативних наслідків для банку, пов'язаних з цими зонами.

Для ідентифікації ризику велике значення має хороша інформаційна база, що складається із збору й обробки відповідної інформації.

Для **оцінки ступеня ризику** використовується *якісний аналіз* (аналіз джерел і потенційних зон ризику, визначених його чинниками) і *кількісний аналіз* (чисельне визначити ступеня ризику).

У кількісному аналізі можна виділити такі блоки:

- вибір критеріїв оцінки ступеня ризику;
- визначення допустимого для банку рівня окремих видів ризику;

- визначення фактичного ступеня ризику на основі окремих методів;

- оцінка можливості збільшення або зниження ризику надалі.

Критерії оцінки ступеня ризику можуть бути як загальними, так і специфічними для окремих видів ризику.

*Критеріями оцінки кредитного ризику є:* репутація позичальника, здатність заробити засоби для погашення боргу в ході поточної діяльності, капітал позичальника, забезпечення кредиту, умови кредитної операції, контроль (відповідність операції законодавчій базі і стандартам).

*Критерії оцінки відсоткового ризику:* вплив руху відсотка по активних і пасивних операціях на фінансовий результат діяльності банку, тривалість окупності операції за рахунок відсоткового доходу, ступінь чутливості активів і пасивів до зміни відсоткових ставок у даному періоді;

*Операційний ризик:* вплив якості персоналу на результати роботи банку; ступінь помилок при здійсненні операцій, пов'язаний з організацією і технологією виробничого процесу в банку; вплив зовнішніх чинників на помилковість ухвалених рішень.

*Ризик незбалансованої ліквідності:* якість активів і пасивів, відповідність структури активів і пасивів по сумах, термінах, ступеню ліквідності.

*Допустимий розмір ризиків* повинен фіксуватися через стандарти (ліміти і нормативні показники), відображені в стратегії банку. Ці стандарти визначаються на основі бізнес-плану. До їх числа можна віднести:

- частку окремих сегментів у портфелі активів банку, кредитному портфелі, торговому та інвестиційних портфелях;
- співвідношення кредитів і депозитів;
- рівень показників якості кредитного портфеля;
- частку прострочених і пролонгованих позик;
- частку міжбанківських кредитів у ресурсах банку;
- рівень показників ліквідності балансу і достатності капітальної бази;
- стандартні вимоги до позичальників банку (за тривалістю участі в даній сфері бізнесу, відповідно до середньогалузевих економічних показників, ліквідності балансу і т.д.).

**Моніторинг ризику** — це процес регулярного спостереження й аналізу показників ризику стосовно його видів і прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризику при збереженні необхідного рівня прибутковості.

Процес моніторингу ризику включає: розподіл обов'язків по моніторингу ризику, визначення системи контрольних показників (основних і додаткових), методи регулювання ризику.

### 10.3. Методи регулювання ризику

Для процесу управління ризиками важливим є застосування різноманітних методів регулювання, спрямованих на захист банку від ризику. Ці методи можна розділити на такі групи:

- **методи запобігання ризикам** – означає відмову від певних операцій, наприклад, від видачі кредитів у певних ситуаціях;

- **методи зниження ризиків** – резервування коштів, лімітування, створення систем гарантій, розподіл ризику (диверсифікація зон господарювання та клієнтури, розподіл ризику в часі, диверсифікація напрямів діяльності, відповідальність між учасниками операцій);

- **методи хеджування ризиків** - операції, що здійснюються на умовах кредиту; основна схема: поряд з основною угодою укладають додаткову угоду з третьою стороною, умови якої є такими, що при настанні обставин, що завдають збитків в основній угоді, учасник виграє у додатковій, повністю або частково відшкодувавши зазначені збитки; таким чином, повністю або частково усувають ризик зміни у майбутньому цін на фінансові інструменти та інші активи;

- **методи утримання ризиків** - створення структурних підрозділів управління ризиками.

До методів регулювання ризику також можна віднести:

- **створення резервів** на покриття збитків відповідно до видів операцій банку та порядок їх використання;

- порядок **покриття втрат** власним капіталом банку;
- визначення шкали різних типів **маржі** (відсоткової, заставної і т.д.), заснованої на ступені ризику;
- **контроль** за якістю кредитного портфеля;
- **відстеження** критичних показників у розрізі видів ризику;
- **диверсифікацію** операцій з урахуванням чинників ризику;
- **операції з похідними фінансовими інструментами**;
- **мотивацію бізнес-підрозділів** і персоналу, пов'язаного з ризиковими операціями банку;
- **ціноутворення** (відсоткові ставки, комісії) з урахуванням ризику;
- встановлення **лімітів** на ризикові операції;
- **продаж активів**;
- **хеджування** індивідуальних ризиків.

Заходи щодо мінімізації основних банківських ризиків розглянемо в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Систематизація ризиків і загроз та заходи щодо їх запобігання

<b>Ризик</b>	<b>Заходи щодо їх запобігання</b>
1	2
Кредитний	Створення кредитного меморандуму Розроблення положення про кредитний комітет Установлення лімітів кредитування контрагентів на одного позичальника лімітів за галузями і регіонами Проведення суворого і ретельного аналізу заявок на кредит Супровід кредитних угод (візит до позичальника, контроль його фінансового стану тощо) Застосування штрафів і стягнень пені при невчасному погашенні позики та порушенні інших умов договору Списання безнадійних кредитів із суми резервів, а якщо недостатньо — із прибутку Проведення маркетингу ринку кредитних ресурсів — прогнозування стану ринку кредитів

## Продовження табл. 10.1

1	2
Відсотковий (ризик зміни відсоткових ставок)	Прогноз поведінки ринків (превентивна аналітика) Відповідність природи відсоткових ставок залучення і розміщення (плаваючі ставки залучення відповідають плаваючим ставкам розміщення, фіксовані ставки залучення відповідають фіксованим ставкам розміщення) Розподіл ризику між позичальником і банком Диверсифікація позичальників
Курсовий ризик на ринку цінних паперів	Моніторинг ринку цінних паперів Безпосередня участь в управлінні підприємством — емітентом цінних паперів, акції чи облігації якого містяться в портфелі цінних паперів АКБ "Надра" Консультавання підприємств — емітентів цінних паперів із питань грошового обігу й оподаткування, встановлення мінімальної суми падіння вартості цінного папера, у разі перевищення якої цінний папір продається автоматично
Валютний	Прогнозування динаміки валютного курсу Робота з різними валютами (диверсифікація ризику) Розподіл валютного ризику шляхом укладання угод типів "форвард", "своп", "опціон" Аналіз і прогнозування міжнародних валютних ризиків
Ризик при формуванні депозитів	Гнучкість депозитних угод (можливість перегляду відсоткової ставки) Диверсифікація ринку депозитів
Операційний	Організація простого й ефективного документообігу Розроблення і впровадження технічних карт Програмне забезпечення — неттинг
Ризик зменшення розміру прибутку від неефективного управління банком	Поєднання інтересів інвесторів, акціонерів, менеджменту і співробітників банку
Незбалансованість інтересів учасників процесу	Гнучка система оплати праці та матеріального заохочення працівників

## Продовження табл. 10.1

1	2
Невідповідність організаційної структури сформульованим цілям	Моніторинг організаційної структури – заслуховування на правлінні питань щодо відповідності організаційної структури не менше двох разів на рік
Розрив між рівнем кваліфікації працівників і поставленими завданнями	Програма підвищення кваліфікації і розвитку персоналу Формалізація та автоматизація операцій Делегування прав і відповідальності працівників банку Добір і розстановка кадрів за кваліфікаційною ознакою Наявність базової економічної освіти
Низький рівень мотивації праці	Положення про моральне і матеріальне заохочення Програма просування по службі Оволодіння керівниками технікою мотивації і делегування повноважень
Недостатність інформаційного забезпечення працівників	Систематичні зустрічі вищого керівництва з начальниками управлінь та відділів Випуск інформаційного бюлетеня

### Терміни і визначення

**Валютна позиція** — співвідношення вимог (заявок) і зобов'язань комерційного банку в іноземній валюті. При їх рівності валютна позиція вважається закритою, а при незбігу — відкритою.

**Відкрита валютна позиція** може бути короткою, якщо величина зобов'язань за проданою валютою перевищує обсяг вимог, і довгою, якщо обсяг вимог щодо купленої валюти перевищує обсяг зобов'язань. Відкрита позиція пов'язана з валютним ризиком і призводить до додаткових прибутків або збитків (навіть банкрутства) банків. У більшості країн державні фінансові органи регламентують розмір відкритих валютних позицій.



**Хеджування** — 1) термінова операція; страхування від можливого падіння ціни при здійсненні довгострокових операцій; 2) термін, що використовується в комерційній практиці для позначення різних методів страхування прибутку від зміни цін або валютних курсів на біржі при здійсненні ф'ючерсних операцій, коли продавець одночасно з укладенням їх на реальний товар проводить закупівлю, а покупець — продаж відповідної кількості ф'ючерсних контрактів на той же термін і на ту ж кількість товарів (тобто продавець або покупець одночасно з торговою операцією здійснює на біржі зворотну операцію з ф'ючерсами).

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте групи ризиків, що властиві банківським установам.
2. Що таке фінансові ризики ? Наведіть їх класифікацію.
3. Проаналізуйте, як впливають політичні та економічні ризики на банківську систему України.
4. Визначте й охарактеризуйте основні елементи системи управління ризиком.
5. Які методи регулювання ризиками?
6. Визначте заходи мінімізації основних банківських ризиків.

### **Теми для рефератів**

1. Кредитний ризик та методи його мінімізації.
2. Аналіз депозитного ризику в період фінансової кризи.
3. Вплив зовнішніх ризиків на банківську систему України.
4. Валютні ризики в банківській системі.

# 11. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА НАДІЙНІСТЬ БАНКУ

## 11.1. Фактори надійності банку

Визначальними критеріями вибору банку клієнтом можуть служити:

- тип банку;
- асортимент, якість і ціна банківських послуг;
- зручність, безпека і сервіс обслуговування;
- надійність (фінансова стійкість) банку.

**Під надійністю банку** розуміється його здатність без затримок і в будь-якій ситуації на ринку виконувати взяті на себе зобов'язання.

Надійність банку залежить від різних факторів. Умовно їх можна розділити на зовнішні і внутрішні (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Фактори надійності банку

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
Соціально-політична ситуація в країні (стійкість уряду і вплив опозиції, соціальна напруженість, політична орієнтація країни) Загальноекономічний стан (потенціал реального сектора економіки, сальдо платіжного балансу, величина інвестицій і т.д.) Стан фінансового ринку (прибутковість валютного, фондового і грошового ринку, курс національної валюти, темпи інфляції та інфляційні очікування, політика НБУ)	Стратегія банку Внутрішня політика банку (кредитна, депозитна, валютна, відсоткова і т.д.) Якість і кваліфікація банківського менеджменту Достатність капіталу Якість кредитного портфеля Рівень ліквідності

**Стійкість банку** – поняття комплексне і включає такі елементи:

а) *капітальна стійкість*, яка визначається структурою й обсягом власного капіталу, що забезпечує адекватне реагування банку на зміну ринкової кон'юнктури;

б) *комерційна стійкість* – рівень зв'язку банку з інфраструктурою ринкових відносин (ступінь і міцність зв'язків з державою і НБУ, участь в банківських холдингах і фінансово-промисловими групами (ФПГ), частка контрольованого ринку в країні;

в) *функціональна стійкість*, яка визначається видами послуг, виконуваних банком;

г) *організаційно-структурна стійкість*, тобто організаційна структура банку, що дозволяє оптимально проводити стратегічні цілі;

д) *фінансова стійкість*, яка ґрунтується на оцінці й аналізі фінансового стану банку, розрахованого за допомогою певних показників.

**Аналіз фінансового стану** комерційного банку може бути як *зовнішній*: з боку НБУ, незалежних рейтингових агентств, потенційних клієнтів (вкладників, акціонерів), так і *внутрішній* – внутрішніми аналітичними службами банку.

Фінансовий аналіз у комерційному банку включає:

- визначення значень показників, які визначають виконання нормативів діяльності банків, які встановлюються регулюючими органами;

- визначення й аналіз показників ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;

- визначення й аналіз показників, які характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій з урахуванням забезпечення ліквідності вкладених у нього коштів;

- проведення розрахунків, пов'язаних з визначенням дохідності різних активних операцій банку, як на етапі їх планування, так і при поточному управлінні.

Основним показником при аналізі результатів діяльності банку є одержаний прибуток за звітний період. Прибуток визначається як різниця між отриманими доходами і понесеними витратами, тому узагальнюючими факторами, які впливають на його суму, є сума доходів і сума витрат. Дані про це даються у фінансових звітах банку (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

## Фінансова звітність комерційного банку

<b>Звіт</b>	<b>Мета складання звіту</b>	<b>Зміст</b>	<b>Характеристика</b>
1	2	3	4
Баланс	Надання користувачам інформації про фінансовий стан банку на звітну дату	Відображаються активи, зобов'язання та власний капітал банку	Дає змогу визначити склад і структуру майна банку, його ліквідність, наявність власного та запозиченого капіталу, зміну дебіторської та кредиторської заборгованості тощо
Звіт про фінансові результати	Надання користувачам інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки від діяльності банку за відповідний період	Має включати дані за станом на кінець поточного періоду (кварталу, року) наростаючим підсумком за поточний фінансовий рік до дати звітності та порівняльні дані за станом на кінець зіставленого періоду (кварталу, року) попереднього фінансового року	Характеризує діяльність банку (материнського банку) за період з початку звітного року до звітної дати і складається із статей доходів та витрат, які групуються за їх характером та основними видами доходів і витрат на кінець останнього дня звітного періоду (кварталу, року)
Звіт про рух коштів	Надання користувачам підстав для оцінки спроможності банку генерувати кошти, а також його потреби в них	Відображає джерела отриманих банком готівкових та безготівкових коштів і напрям їх використання у звітному періоді, а також рух коштів за звітний період залежно від виду діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова)	Від підтримування банком позитивного рівня коштів (як і від його спроможності отримувати прибуток) залежить перспектива його розвитку

## Продовження табл. 11.2

1	2	3	4
Звіт про власний капітал	Відображає зміни та рух капіталу за звітний рік	Статутний капітал (zareєстрований, сплачений), капіталізовані дивіденди, викуплені власні акції, емісійні різниці, резерви та інші фонди банку, резерви переоцінки	Зміни в капіталі можуть виникати через: випуск нових акцій; частини консолідованого прибутку; суму розподілених дивідендів; вплив змін валютних курсів; переоцінку необоротних активів та інвестицій; зміни в структурі групи (наприклад, злиття, спільно контрольовані операції або активи)

Аналіз звітності й іншої наявної інформації про діяльність банку проводиться:

- у динаміці на звітні дати;
- порівняно з показниками діяльності інших банків регіону, що мають приблизно однаковий розмір статутного капіталу, власних коштів (капіталу).

**Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів банку. Банк зобов'язаний публікувати квартальну та річну фінансову звітність в офіційних виданнях.**

Однак, щоб дати оцінку фінансового стану комерційного банку і визначити перспективи його розвитку, необхідно проаналізувати не тільки баланс та інші звітні матеріали самого банку, але й дати характеристику економічного стану клієнтів банку (кредиторів і позичальників), оцінити конкурентів, провести маркетингове дослідження кон'юнктури ринку і т.д.

## 11.2. Аналіз надійності комерційних банків Національним банком України

Однією з основних функцій НБУ є нагляд за діяльністю комерційних банків. В успішному вирішенні цього завдання велику роль відіграє система оцінки фінансового стану банку. Така оцінка базується:

- на аналізі загальної фінансової звітності;
- розрахунку обов'язкових нормативів;
- аналізі критеріїв проблемної заборгованості комерційних банків;
- аналізі системи показників діяльності комерційного банку при ухваленні рішень про видачу йому кредитів НБУ.

З метою забезпечення стабільної діяльності банків та своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками НБУ установлює порядок визначення регулятивного капіталу банку та інші економічні нормативи, що є обов'язковими до виконання всіма банками (дод. 1).

Для забезпечення реальної капіталізації банків України всі банки поділяються за **рівнем достатності капіталу**:

- *на добре капіталізовані;*
- *достатньо капіталізовані;*
- *недокапіталізовані;*
- *значно недокапіталізовані;*
- *критично недокапіталізовані.*

Характеристику таких банків та рекомендовані НБУ заходи вживання щодо таких банків розглянемо в (дод. 2).

**Ліквідність банку** - це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між термінами і сумами погашення розміщених активів та термінами і сумами виконання зобов'язань банку.

Банківська діяльність піддається ризику ліквідності, тобто ризику того, що банк не зможе розрахуватися в термін за власними зобов'язаннями у зв'язку з неможливістю за певних умов швидкої конверсії фінансових активів у платіжні засоби без суттєвих втрат. У зв'язку з цим банки повинні постійно управляти ліквідністю, підтримуючи її на

достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань. З метою контролю за станом ліквідності банків Національний банк установлює такі нормативи ліквідності: миттєвої ліквідності (Н4), поточної ліквідності (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6). Детальніше розглянемо їх в (дод. 3).

З метою зменшення банківських ризиків НБУ установлює нормативи кредитного ризику, недотримання яких може призвести до фінансових труднощів у діяльності банку (дод. 4).

З метою забезпечення контролю за інвестиційною діяльністю банків, а також обмеження інвестиційного ризику, пов'язаного із здійсненням інвестиційної діяльності та можливою втратою капіталу інвестора, Національний банк установив такі нормативи інвестування: норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11), норматив загальної суми інвестування (Н12). (дод. 5).

Діяльність банків на валютних ринках, що полягає в управлінні активами і пасивами в іноземній валюті та в банківських металах, пов'язана з валютними ризиками (одним з елементів ринкового ризику), які виникають у зв'язку з використанням різних валют та банківських металів під час проведення банківських операцій. **Валютна позиція** – це співвідношення вимог (балансових і позабалансових) та зобов'язань (балансових і позабалансових) банку в кожній іноземній валюті та в кожному банківському металі. При їх рівності позиція вважається *закритою*, при нерівності – *відкритою*. Відкрита позиція є *короткою*, якщо обсяг зобов'язань за проданою валютою та банківськими металами перевищує обсяг вимог, *і довгою*, якщо обсяг вимог за купленою валютою та банківськими металами перевищує обсяг зобов'язань. При цьому довга відкрита валютна позиція при розрахунку зазначається зі знаком плюс, а коротка відкрита валютна позиція – зі знаком мінус.

З метою зменшення валютного ризику в діяльності банків Національний банк установлює норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку (Н13), у тому числі обмежується ризик загальної довгої

відкритої валютної позиції банку (Н13-1) і ризик загальної короткої відкритої валютної позиції банку (Н13-2) (дод. 6).

**Контроль** за дотриманням банками встановлених економічних нормативів здійснюється відповідними територіальними управліннями та підрозділами центрального апарату банківського нагляду НБУ. Розрахунок економічних нормативів банки проводять на підставі щоденних балансів.

Висновок щодо діяльності банку має містити **загальну оцінку фінансового стану банку**, а саме:

- аналіз показників діяльності банку порівняно з показниками діяльності групи банків, до якої цей банк належить;
- структуру капіталу;
- інформацію про подання банком документів щодо збільшення статутного капіталу, які знаходяться на розгляді в територіальному управлінні;
- інформацію про якість активів та структуру зобов'язань;
- інформацію про структуру банківських доходів;
- інформацію про формування резервів під активні операції банків;
- інформацію про дотримання банком економічних нормативів (ліквідності, кредитного ризику, інвестування, відкритої валютної позиції) та нормативу обов'язкового резервування;
- аналіз статистичних форм звітності;
- основні відомості про проведені перевірки діяльності банку;
- обґрунтовані пропозиції територіального управління щодо подальшої діяльності банку;
- іншу інформацію про банк.

### **11.3. Аналіз надійності комерційного банку на основі рейтингової системи CAMELS**

Для прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо здійснення активних операцій із банками, тобто рішень, які



відповідають обраному співвідношенню прибутковості й ризику, суб'єкти господарської діяльності, приватні особи й самі банки потребують об'єктивної інформації про фінансовий стан своїх банків-партнерів. Для задоволення саме цієї потреби і служать публічні рейтинги, що присвоюються банкам рейтинговими агенціями. Такі рейтинги дають можливість будь-якому користувачеві рейтингу здійснювати порівняльну оцінку різноманітних банків без проведення детального аналізу їх фінансового стану.

Кредитні рейтинги за **міжнародною шкалою** визначаються міжнародними рейтинговими агентствами, які здійснюють свою діяльність одночасно в різних країнах світу. Рейтинги за такою шкалою можуть бути визначені всім позичальникам і емітентам боргових цінних паперів, незалежно від їх географічного місця знаходження. Це дозволяє інвесторам оцінювати рівень кредитного ризику в глобальній перспективі й порівнювати між собою кредитоспроможність компаній, розташованих у різних країнах. При цьому за міжнародною шкалою кредитний рейтинг позичальника (емітента) або його боргового інструменту, як правило, не може бути вищим за суверенний рейтинг країни, у якій розташований емітент, тому міжнародні кредитні рейтинги допомагають інвесторам вибрати об'єкти інвестицій із урахуванням суверенного ризику.

У країнах з низьким суверенним рейтингом (до яких належить і Україна, що має суверенні рейтинги не інвестиційного рівня можливості використання міжнародних шкал для потреб внутрішнього фінансового ринку істотно обмежені. Низький суверенний рейтинг України (дод. 7) залишає для всіх українських позичальників тільки нижню частину міжнародної шкали спекулятивний рівень. Як правило, будь-який український позичальник отримує однаково низьку оцінку за міжнародною шкалою, що не дозволяє розрізнити їх між собою. Інвестор, який планує працювати в Україні, потребує чіткішої диференціації позичальників на внутрішньому ринку вже без урахування

суверенного ризику, однакового для всіх внутрішніх позичальників. Така диференціація не може бути забезпечена за міжнародною шкалою, і для цього використовується національна рейтингова шкала.

Рейтинги, визначені за **національною шкалою**, призначені для визначення рівня кредитоспроможності позичальників і емітентів боргових цінних паперів у масштабі однієї країни без урахування суверенного ризику. Можливість визначення за національною шкалою повного діапазону рейтингів забезпечує значнішу диференціацію емітентів і емісій, ніж це можливо за міжнародною шкалою, де рейтинги, як правило, згруповані на рівні, нижчому за суверенний рейтинг. Національні рейтинги відрізняються додаванням спеціального суфікса, що позначає відповідну країну, наприклад **ua** для національних рейтингів України.

Визначати рейтинги за національною шкалою можуть як національні, так і міжнародні рейтингові агентства. В Україні за національною шкалою працюють усі три провідні міжнародні рейтингові агентства (Standard & Poors, Moodys, Fitch). Національну рейтингову шкалу було офіційно затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 665 від 26.04.2007 р. (дод. 8).

Основний принцип складання рейтингу полягає в тому, щоб відобразити стан учасника ринку серед йому подібних за допомогою у певний спосіб обробленої інформації. Банківський рейтинг — це насамперед інструмент демонстрації інвестиційної привабливості банку через уміння його менеджменту професійно і прибутково працювати в такій складній сфері, якою є фінансовий бізнес. Банки аналізуються з трьох позицій:

по-перше, з позиції кредитоспроможності або надійності комерційних паперів, термінових боргів, значних депозитних сертифікатів, кредитних угод, документарних акредитивів та інших інструментів, емітованих банками;

по-друге, інвестиційної надійності для потенційних покупців акцій банку;

по-третє, страхової надійності для корпорацій зі страхування депозитів та ризиків банку.

Національний банк України для оцінювання діяльності й надійності комерційних банків використовує систему CAMELS , яка отримала назву відповідно до назви її компонентів:

**"С"** (Capital adequacy) – адекватність капіталу; оцінка капіталу банку з погляду його достатності для захисту інтересів вкладників;

**"А"** (Asset quality) – якість активів; можливість забезпечення повернення активів, а також вплив проблемних кредитів на загальне фінансове положення банку;

**"М"** (Management) – менеджмент; оцінка методів управління банківської установи з урахуванням ефективності її діяльності, порядок роботи, методів контролю і виконання встановлених законів і правил;

**"Е"** (Earnings) – надходження або рентабельність; оцінка рентабельності банку з погляду достатності його доходів для перспектив розширення банківської діяльності;

**"L"** (Liquidnity) – ліквідність; система визначає рівень ліквідності банку з погляду її достатності для виконання як звичайних, так і непередбачених зобов'язань;

**"S"** – чутливість до банківських ризиків.

Рейтинг банку є власністю Національного банку і конфіденційною інформацією, призначеною тільки для внутрішнього використання, та не підлягає опублікуванню в засобах масової інформації. Рейтинг банку (комплексна рейтингова оцінка та рейтингові оцінки всіх компонентів рейтингової системи) доводиться НБУ до відома кожного окремого банку, а комерційний банк має право використовувати інформацію про свій рейтинг на власний розсуд.

За рейтинговою системою передбачається визначити кожному банку цифровий рейтинг за всіма шістьма компонентами, а комплексна рейтингова оцінка визначається на підставі рейтингових оцінок за кожним із цих компонентів. Кожен компонент рейтингової системи оцінюється за п'ятибальною шкалою, де оцінка "1" є найвищою оцінкою, а оцінка "5" - найнижчою, комплексна рейтингова оцінка також визначається за п'ятибальною шкалою.

Розглянемо характеристику банків, що отримали сукупний рейтинг (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Рейтингова характеристика банків за системою CAMELS

Сукупний рейтинг банку	Характеристика банку
Рейтинг "1"	Високонадійний і невразливий при несприятливих зовнішніх умовах; вважається, що банк здатний самостійно вирішувати виникаючі у них проблеми
Рейтинг "2"	Надійний, стабільний і здатний успішно долати несприятливі зміни в зовнішньому середовищі; органи банківського нагляду при необхідності здійснюють спостереження лише за окремими сторонами діяльності таких банків
Рейтинг "3"	Проблемний, уразливий при несприятливих змінах економічної ситуації, банк потребує серйозного контролю з боку органів банківського нагляду за усуненням виявлених недоліків
Рейтинг "4"	Банк дуже проблемний, з великою вірогідністю розорення, який вимагає складання конкретного плану подолання виявлених недоліків і ретельного контролю за його виконанням з боку наглядових органів
Рейтинг "5"	Розцінюється як близький до банкрутства і потребує термінової фінансової підтримки з боку акціонерів, інакше органи нагляду будуть вимушені вдаватися до крайніх заходів: ліквідації банку або його реорганізації

Отже, за допомогою рейтингових оцінок роблять висновок про фінансовий стан кредитної установи, її стійкість і надійність, а також позицію серед інших банків.

### Терміни і визначення

**Кредитний рейтинг (rating)** — показник відносної кредитоспроможності певного позичальника або якості і надійності цінних паперів, визначуваний спеціальним агентством. Починається від "потрійного А" і далі знижується. Найвищі за надійністю відносно виплат

відсотків і погашення цінні папери належать до категорії "AAA", найгірші — до категорії "С".

**Рейтинг кредитоспроможності банку** — спеціальний показник здатності банку видавати кредити "коротких" і "довгих" грошей з урахуванням величини відсоткової ставки, напрямів кредиту, особливостей і умов позики; коректується і оновлюється в оперативному режимі у міру надходження інформації від банків з урахуванням накопиченого досвіду.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що розуміють під поняттям "надійність" банку?
2. Визначте зовнішні і внутрішні фактори надійності банку.
3. Яка мета складання фінансової звітності банку.
4. Назвіть нормативи капіталу банку та визначте їх економічний зміст.
5. Дайте характеристику банку за ступенем капіталізації.
6. Які нормативи ліквідності установлює НБУ для комерційних банків?
7. Назвіть економічні нормативи, що регулюють кредитну діяльність банку.
8. Назвіть економічні нормативи, що регулюють інвестиційну діяльність банку.
9. Охарактеризуйте компоненти рейтингової системи CAMELS.

### **Теми для рефератів**

1. Підходи до оцінювання діяльності банку.
2. Вибір банку клієнтами.
3. Методи оцінювання діяльності банку.
4. Рейтингова шкала надійності банків України.
5. Значення фінансової стійкості і надійності банківського сектора для макроекономічної стабільності економіки країни.

## Бібліографічний список

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254 к 196-ВР.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 -1У.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435 – 1У.
4. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 р.
5. Закон України "Про Національний банк України" від 20.05.1999 р.
6. Закон України "Про заставу" (зі змінами та доповненнями) від 02.10.1992 р. № 2654-XII.
7. Закон України "Про організацію формування та обігу кредитних історій" від 23.06.2005 р. № 2704-IV.
8. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо заборони банкам змінювати умови договору банківського вкладу та кредитного договору в односторонньому порядку" від 12.12.2008 р. № 661-VI.
9. Закон України "Про фонд гарантування вкладів фізичних осіб" від 20.09.2001 р. № 2740–III // Урядовий кур'єр. – 2001. – 1 жовт. – С.7-12.
10. Закон України "Про цінні папери та фондовий ринок".
11. Закон України "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні:" від 05.04.2001 р. № 2346-III // [www.nau.kiev.rada.ua](http://www.nau.kiev.rada.ua).
12. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей проведення заходів з фінансового оздоровлення банків" від 24.07.2009 р. № 1617-VI // [www.nau.kiev.rada.ua](http://www.nau.kiev.rada.ua).
13. Постанова Правління НБУ "Про затвердження Національної рейтингової шкали" від 26 квітня 2007 р. № 665.
14. Положення Національного банку України "Про кредитування": Затверджено Постановою Правління НБУ № 246 від 28.09.1995 р. (зі змінами та доповненнями).

15. Положення Національного банку України "Про порядок формування використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями комерційних банків": Затверджено Постановою Правління НБУ від 29.09.1997 р. № 323 (із змінами та доповненнями).

16. Положення НБУ "Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень": Затверджено Постановою Правління НБУ від 31.08.2001 р. № 375.

17. Положення НБУ "Про порядок створення і державної реєстрації банківських об'єднань": Затверджено Постановою Правління НБУ від 31.08.2001 р. № 377.

18. Постанова НБУ "Про затвердження Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами" від 03.12.2003 р. № 516.

19. Постанова НБУ "Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті" від 21.01.2004 р. № 22.

20. Постанова Правління Національного банку України "Положення про порядок подання банками до Національного банку України аудиторських звітів за результатами щорічної перевірки фінансової звітності" від 09.09.2003 р. № 389.

21. Постанова Правління Національного банку України "Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" від 27.12.2007 р. № 480.

22. Постанова Правління Національного банку України "Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні" від 28.08.2001 р. № 368.

23. Порядок рефінансування банків у період фінансово-економічної кризи: Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України і Національного банку України 29.01.2009 р. № 44.

24. Постанова Правління Національного банку України "Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України" від 26.09.2006 р. № 378.

25. Постанова Правління Національного банку України "Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні" від 28.08.2001 р. № 368.

26. Постанова Правління Національного банку України "Зміни до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні" від 13.01.2003 р. № 7.

27. Постанова Правління Національного банку України "Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства" від 28.08.2001 р. /№ 369.

28. Положення "Про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банківських установах України": Затверджено Постановою Правління НБУ від 30.12.1998 р. № 566.

29. Положення "Про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS": Затверджено Постановою Правління Національного банку України від 08.05.2002 р. № 171.

30. Інструкції про касові операції в банках України: Затверджено Постановою Правління Національного банку України від 14.08.2003 р. № 337.

31. Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: Затверджено Постановою Правління Національного банку України від 15.12.2004 р. № 637.

32. Інструкція Правління НБУ "Про порядок регулювання діяльності банків в Україні" від 28.08.2001 р.

33. Інструкція НБУ "Про порядок регулювання діяльності банків в Україні": Затверджено Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368.

34. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Затверджено Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368.

35. Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Затверджено Постановою Правління НБУ від 21.01.2004 р. № 22 зі змінами в редакції згідно з Постановою НБУ від 18.10.2006 р. № 407 // [www.nau.kiev.rada.ua](http://www.nau.kiev.rada.ua)



36. Використання платіжних інструментів в українській системі електронних платежів // [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
37. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: Затверджено Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368.
38. Адамик Б.П. Банківські електронні послуги: Навч. посібник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 94 с.
39. Банківські операції: Підручник / За ред. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с.
40. Банківський менеджмент: Підручник / За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с.
41. Банковская энциклопедия / Под ред. С.И. Лукаш. – Днепропетровск: СП "Каисса Плюс", 2000. – 246 с.
42. Васюренко О.В. Банківські операції: Навч. посібник. – 3-є вид., стер. – К.: Знання: КОО, 2002. – 255 с.
43. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Академія, 2001. – 320 с.
44. Кочетков В.М. Основи аналізу банківської діяльності: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 116 с.
45. Лаптев С.М., Денисенко М.П. Банківська діяльність (вітчизняний та зарубіжний досвід): Навч. посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 319 с.
46. Операції комерційних банків: Навч. посібник / Р. Коцовська, В. Ричаківська, Г. Табачук та ін. - 2-е вид., доп. - Львів: ЛБІ НБУ, 2001. – 516 с.
47. Романова М.І., Устюгова Ж.В. Основи банківської справи: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 168 с.
48. <http://www.rada.kiev.ua> Сайт Верховної Ради України.
49. <http://www.president.gov.ua> Офіційне інтернет-представництво Президента України.
50. <http://www.kmu.gov.ua> Кабінет Міністрів України.
51. <http://www.gou.ua> Національний банк України.
52. <http://www.kmu.gov.ua> Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України.

53. <http://www.mintrans.gov.ua> Міністерство транспорту України.
54. <http://www.mlsp.gov.ua> Міністерство праці та соціальної політики України.
55. <http://www.ukrstat.gov.ua> Державний комітет статистики України.
56. <http://www.zakon.rada.gov.ua> Законодавство України.
57. <http://www.proua.com> Щоденне видавництво про Україну.
58. <http://www.elvisti.com> "Електронні вісті" огляд основних подій дня.
59. <http://www.pravda.com.ua> "Украинская правда".
60. <http://www.banker.com.ua> Банківські новини.
61. <http://www.uabanker.net> Все про банки України.
62. <http://www.i-news.org> "Infonews" - новини кожну годину.
63. <http://www.investgazeta.net> Українська інвестиційна газета.
64. <http://www.dn.kiev.ua> Ділова неділя.
65. <http://www.gc.kiev.ua> Галицькі контракти.
66. <http://www.companion.com.ua> Діловий щонедільний журнал "Компаньон".
67. <http://www.business.kiev.ua> Газета "Бизнес".
68. <http://www.expert.ua> Експерт Украинский деловой журнал.
69. <http://www.cbonds.com.ua> Ринок облігацій України.
70. <http://www.ingfn.com.ua> Фінансові новини від банку "ING Україна".

## Додаток 1

### Економічні нормативи капіталу банку

Назва нормативу	Розрахункова формула	Призначення	Нормативне значення
Регулятивний капітал Н1 (власні кошти)	Складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу Основний капітал вважається незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки Додатковий капітал має менш постійний характер та його розмір піддається змінам	Основним призначенням є покриття негативних наслідків різних ризиків, які банки беруть на себе в процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків	Значення встановлюється НБУ станом на 1 січня нового року залежно від економічного стану країни, стану світових фінансових ринків та зміни курсу валюти
Адекватність регулятивного капіталу Н2 (норматив платоспроможності)	Визначається як співвідношення регулятивного капіталу банку до сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зважених за ступенем кредитного ризику та зменшених на суму створених відповідних резервів за активними операціями та на суму забезпечення кредиту (вкладень у боргові цінні папери) безумовним зобов'язанням або грошовим покриттям у вигляді застави майнових прав	Відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями Встановлюється для запобігання надмірному переукладанню банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів/ вкладників банку	Не менш 12% Чим вище значення показника, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку; і навпаки: чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її беруть на себе кредитори / вкладники банку
Адекватність основного капіталу Н3	Розраховується як співвідношення основного капіталу до загальних активів банку	Встановлюється з метою визначення спроможності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від розміру банківських ризиків	Не менш 4%

## Додаток 2

### Характеристика банків за ступенем капіталізації

Рівень капіталізації банку	Характеристика	Заходи НБУ
1	2	3
Добре капіталізовані	Розмір регулятивного капіталу Н1, відповідає встановленим мінімальним вимогам Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 перевищує нормативне значення і становить не менше ніж 17 % Норматив адекватності основного капіталу Н3 більше нормативного значення і становить 8 % та більше	Якщо комерційний банк не дотримується вимог Національного банку щодо нормативів капіталу - винести на розгляд правління та ради банку перелік заходів щодо розвитку його капітальної бази (програму капіталізації) або питання щодо його реорганізації шляхом приєднання чи злиття. У разі прийняття правлінням і радою банку відповідного рішення банк має укласти з територіальним управлінням НБУ письмову угоду щодо прийняття програми капіталізації банку
Достатньо капіталізовані	Розмір регулятивного капіталу Н1 відповідає встановленим вимогам Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 відповідає нормативному значенню і становить не менше ніж 8% або наближається до 17 % Норматив адекватності основного капіталу Н3 не менше ніж 4 % або наближається до 8%	
Недокапіталізовані	Розмір регулятивного капіталу Н1 відповідає встановленим вимогам Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 менше ніж його нормативне значення, але не менше ніж 6 % Норматив адекватності основного капіталу Н3 менше ніж його нормативне значення, але становить не менше ніж 3 %	Припинити в будь-якій формі виплату дивідендів та викуп власних акцій, а також внести на розгляд правління та ради банку перелік заходів фінансового оздоровлення банку Встановити такі обмеження: тимчасово припинити залучення коштів фізичних та юридичних осіб обмежити активні операції з акціонерами та інсайдерами банку припинити вкладання коштів у статутні фонди інших юридичних осіб припинити надання бланкових та пільгових кредитів

1	2	3
Значно недокапіталізовані	<p>Розмір регулятивного капіталу Н1 менше встановленого мінімального розміру регулят. капіталу, але не більше ніж 20% устанавленого мінімального розміру регулятивного капіталу</p> <p>Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 менше ніж його нормативне значення і знаходиться в межах від 6 до 2%</p> <p>Норматив адекватності основного капіталу Н3 менше ніж його нормативне значення і знаходиться в межах від 3 до 1,3 %</p> <p>Обсяг активів з негативною класифікацією знаходиться в межах від 45 до 60 % регулятивного капіталу банку</p>	<p>Припинити:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>виплату дивідендів та викуп власних акцій</li> <li>відкриття нових депозитних рахунків фізичним особам і поповнення діючих</li> <li>проведення подальшої емісії цінних паперів (крім випуску власних акцій) та розширення кола клієнтів банку з обслуговування їх операцій на ринку цінних паперів, збільшення обсягу цих операцій, у тому числі пов'язаних з веденням рахунків депозитарного обліку</li> <li>внести на розгляд загальних зборів акціонерів питання щодо санації банку його акціонерами або інвесторами</li> </ul>
Критично недокапіталізовані	<p>Розмір регулятивного капіталу Н1 менше встановленого мінімального розміру регулятивного капіталу на суму понад 20 % устанавленого мінімального розміру регулятивного капіталу</p> <p>Норматив адекватності регулятивного капіталу Н2 менше ніж 2%</p> <p>Норматив адекватності основного капіталу Н3 менше ніж 1,3 %</p>	<p>Припинити виплату відсотків за субординованим боргом</p> <p>Внести на розгляд загальних зборів акціонерів питання щодо санації банку його акціонерами (учасниками) або інвесторами</p>

## Нормативи ліквідності банку

Назва нормативу	Розрахункова формула	Економічний зміст	Нормативне значення
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	Визначається як співвідношення суми коштів у касі та на кореспондентських рахунках до зобов'язань банку, що обліковуються за поточними рахунками	Встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (коштів у касі та на кореспондентських рахунках)	Не менш ніж 20 %
Норматив поточної ліквідності (Н5)	Визначається як співвідношення активів первинної та вторинної ліквідності до зобов'язань банку з відповідними строками виконання	Встановлюється для визначення збалансованості термінів і сум ліквідних активів та зобов'язань банку	Не менш ніж 40 %
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	Визначається як співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	Встановлюється для контролю за здатністю банку виконувати прийняті ним короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів	Не менш ніж 20 %

## Додаток 4

### Економічні нормативи, що регулюють кредитну діяльність банків

Назва нормативу	Визначення	Економічний зміст	Нормативне значення
1	2	3	4
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	Визначається як співвідношення суми всіх вимог банку до цього контрагента та всіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього контрагента, до капіталу банку	Встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань	Не має перевищувати 25 %
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	Визначається як співвідношення суми всіх великих кредитних ризиків, наданих банком щодо всіх контрагентів або груп пов'язаних контрагентів, з урахуванням усіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього контрагента або групи пов'язаних контрагентів, до регулятивного капіталу банку	Установлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів	Не має перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку
Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9)	Визначається як співвідношення суми всіх зобов'язань цього інсайдера перед банком і всіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього інсайдера, та статутного капіталу банку	Установлюється для обмеження ризику, який виникає під час здійснення операцій з інсайдерами, що може призвести до прямого та непрямого впливу на діяльність банку. Цей вплив зумовлює те, що банк проводить операції з інсайдерами на умовах, не вигідних для банку, що призводить до значних проблем, оскільки в таких випадках визначення платоспроможності контрагента не завжди здійснюється достатньо об'єктивно	Не має перевищувати 5 %

## Продовження дод. 4

1	2	3	4
Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10)	Визначається як співвідношення сукупної заборгованості зобов'язань усіх інсайдерів перед банком і 100% суми позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо всіх інсайдерів, та статутного капіталу банку	Установлюється для обмеження сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів. Надмірний обсяг сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів призводить до концентрації ризиків і загрожує збереженню регулятивного капіталу банку	Не має перевищувати 30 %



## Додаток 5

Економічні нормативи, що регулюють інвестиційну діяльність банків

Назва нормативу	Розрахункова формула	Характеристика складових	Нормативне значення
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	Визначається як співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) окремо за кожною установою, до регулятивного капіталу банку	Встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання коштів банку до статутних фондів установ, що може призвести до втрати капіталу банку	Не має перевищувати 15 %
Норматив загальної суми інвестування (Н12)	Встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання (прямого чи опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку. Цей норматив характеризує використання капіталу банку для придбання акцій (паїв/часток) будь-якої юридичної особи	Визначається як співвідношення суми коштів, що інвестуються на придбання акцій (паїв/часток) будь-якої юридичної особи, до регулятивного капіталу банку	Не має перевищувати 60%

## Додаток 6

### Економічні нормативи валютної позиції

Назва нормативу	Розрахункова формула	Економічний зміст	Нормативне значення
Норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку (Н13)	Визначається як співвідношення загальної величини відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку	Встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з проведенням операцій на валютному ринку, що може призвести до значних втрат банку Характеризує спроможність банку компенсувати за рахунок капіталу знецінення його валютних активів у гривневому еквіваленті	Не більше ніж 30 %
Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції Н13-1			Не більше ніж 20 %
Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції Н13-2			Не більше ніж 10 %

## Додаток 7

### Місце України в міжнародних рейтингах

№ з/п	Показник	2006	2007	2008	2009	Примітка
1	Корупційний індекс організації Transparency International	99-та позиція з 163	118-та позиція з 180	134-та позиція з 180	-	Індекс корупційності
2	Рейтинг ведення бізнесу The Doing Business	124-та позиція з 155	118-та позиція з 179	139-та позиція з 178	145-та позиція з 181	Рейтинг ведення бізнесу (легкість відкриття компанії, ліцензування, найму працівників, реєстрація власності, отримання кредиту, захист інтересів інвесторів)
3	Рейтинг конкурентоспроможності World Competitiveness Yearbook	46-та позиція з 55	46-та позиція з 55	54-та позиція з 55	56-та позиція з 57	Дослідження конкурентоспроможності (стан економіки, ефективність уряду, ефективність бізнесу та стан інфраструктури)
4	Індекс економічної свободи Heritage Foundation	99-та позиція з 157	125-та позиція з 161	133-я позиція з 157	152-га позиція з 179	Визначення ступеня свободи економіки (ділова, торгова, фінансова, грошово-кредитна, інвестиційна, фінансова, трудова свобода, свобода від Уряду, від корупції, захищеність прав власності)
5	Індекс глобальної конкурентоспроможності економіки World Economic Forum	69-та позиція з 125	73-я позиція з 131	72-га позиція з 134	-	Конкурентоспроможність (якість інституцій, інфраструктура, макроекономічна стабільність, освіта, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, інноваційний потенціал)

## Національна рейтингова шкала

Позначення рейтингу	Характеристика рейтингу
1	2
<b>I. Довгострокові кредитні рейтинги (більше ніж один рік)</b>	
<b>1. Інвестиційні рівні</b>	
uaAAA	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами
uaAA	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується дуже високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами
uaA	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Рівень кредитоспроможності чутливий до впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов
uaBBB	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується достатньою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Рівень кредитоспроможності залежить від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов
<b>2. Спекулятивні рівні</b>	
uaBB	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується кредитоспроможністю, нижчою ніж достатня порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Висока залежність рівня кредитоспроможності від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов
uaB	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Дуже висока залежність рівня кредитоспроможності від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов
uaCCC	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується дуже низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Потенційна вірогідність дефолту
uaCC	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується високою вірогідністю дефолту
uaC	Позичальник очікує дефолт за борговими зобов'язаннями
uaD	Дефолт. Виплата відсотків і основної суми за борговими зобов'язаннями позичальника припинена без досягнення згоди з кредиторами щодо реструктуризації заборгованості до настання строку платежу

1	2
<b>II. Короткострокові кредитні рейтинги (до одного року)</b>	
<b>1. Інвестиційні рівні</b>	
uaK1	Позичальник або окремих борговий інструмент характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника дає змогу запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді
uaK2	Позичальник або окремих борговий інструмент характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника достатньо високий для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді
uaK3	Позичальник або окремих борговий інструмент характеризується достатньою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника задовільний для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді
<b>2. Спекулятивні рівні</b>	
uaK4	Позичальник або окремих борговий інструмент характеризується низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника недостатній для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді
uaK5	Позичальник або окремих борговий інструмент характеризується дуже низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника не дає змоги запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді
uaKD	Позичальник оголосив дефолт за борговими зобов'язаннями
<b>Додаткові позначення</b>	
- або +	Проміжні категорії рейтингу відносно основних категорій
(pi)	Рейтинги, визначені на підставі використання лише публічної інформації
відкликаний	Рейтинг, відкликаний у зв'язку з тим, що позичальник не надає необхідної інформації для оновлення рейтингу або з інших причин
призупинений	Рейтинг, що може бути відкликаний (як проміжний етап перед його можливим відкликанням) у зв'язку з тим, що позичальник не надає необхідної інформації для оновлення рейтингу або з інших причин