Міністерство освіти і науки України

Державний університет «Житомирська політехніка»

І.В. Литвинчук

**БАНКІВСЬКИЙ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Житомир, 2021

УДК 336.71(075):005.915

Л64

*Рекомендовано до друку вченою радою*

*Державного університету «Житомирська політехніка»*

*(Протокол № 3 від 25.06.2021 р.)*

***Рецензенти:***

*Бухаріна Л.М.*   – завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету, д.е.н., проф.;

*Дема Д.І.*   – завідувач кафедри фінансів і кредиту Поліського національного університету МОН України, к.е.н., проф.

*Петрук О.М.* – професор кафедри фінансів і кредиту Державного університету «Житомирська політехніка», д.е.н., проф.

**Литвинчук І.В.**

Л64

**Банківський менеджмент :** навч. посібн. [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. – 122 с.

**ISBN 978-966-683-558-4**

Розглянуто теоретичні підходи до управління комерційним банком. Посібник містить виклад основного матеріалу у відповідності до типової програми, з урахуванням особистих напрацювань, перелік питань для самостійної роботи. Кожну тему завершують тестові завдання для самоперевірки знань, а також словник основних термінів. Навчальний посібник рекомендований для підготовки фахівців фінансової сфери.

**УДК 336.71(075):005.915**

© Литвинчук І.В., 2021

**ISBN 978-966-683-558-4** © Державний університет «Житомирська політехніка», 2021

**ЗМІСТ**

**ПЕРЕДМОВА……………………………………………………...5**

**Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ ………………………………………………………….....8**

1.1. Особливості менеджменту в банківській сфері……………..8

1.2. Фінансовий менеджмент та його місце у системі управління банком……………………………………………………………..12

1.3. Управління банком – центральна ланка банківського менеджменту……………………………………………………...13

Термінологічний словник………………………………………..15

Тести для самоперевірки знань………………………………….15

**ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ….20**

2.1. Процес стратегічного управління…………………………...20

2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку…………23

Термінологічний словник………………………………………….27

Тести для самоперевірки знань……………………………………28

**ТЕМА 3. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ………………34**

3.1. Сутність бізнес-планування…………………………………34

3.2. Контроль процесів бізнес-планування. Контроль за виконанням фінансових планів………………………………….37

3.3. Банківський контролінг……………………………………...41

Термінологічний словник………………………………………..42

Тести для самоперевірки знань…………………………………..43

**ТЕМА 4. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ……………….…48**

4.1. Еволюція банківського маркетингу……………………..….48

4.2. Функції, завдання і принципи банківського маркетингу…52

4.3. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері..53

Термінологічний словник…………………………………………56

Тести для самоперевірки знань……………………………………56

**Тема 5. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ.…60**

5.1. Сутність та класифікація банківських ризиків……….……60

5.2. Механізм управління банківськими ризиками……………..64

5.3. Методи управління банківськими ризиками……………….67

Термінологічний словник…………………………………………..70

Тести для самоперевірки знань…………………………………….72

**Тема 6. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ…………………………………………………………...81**

6.1. Суть і значення управління активами і пасивами банку….81

6.2. Організація процесу управління активами і пасивами банку……………………………………………………………...84

6.3. Інструменти управління активами і пасивами банку……..88

Термінологічний словник…………………………………………93

Тести для самоперевірки знань……………………………………93

**Тема 7. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ…………………………………………………………..102**

7.1. Сутність і індикатори фінансової безпеки банку…………102

7.2. Механізм управління фінансовою безпекою банку…..….105

7.3. Протидія легалізації (відмиванню) незаконно отриманих коштів в діяльності банку……………………………………....107

Термінологічний словник………………………………………..109

Тести для самоперевірки знань……………………………...….109

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА…………………………116**

**ПЕРЕДМОВА**

Дисципліна «Банківський менеджмент» належить до нормативних навчальних дисциплін програми професійної підготовки спеціалістів фінансової сфери, що орієнтована на опанування здобувачами вищої освіти сучасних методик управління фінансовими аспектами діяльності банку.

Метою є формування у слухачів системи знань з теорії та практики управління фінансовими потоками, активами та пасивами, прибутковістю та ризиками банку, формування у них вміння використовувати й адаптувати отримані знання до конкретних виробничих ситуацій.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

– визначити сутність, цілі та теоретичні засади банківського менеджменту;

– ознайомити здобувачів вищої освіти з видами організаційних структур, системою управління в банку;

– визначити роль планування у системі управління та ознайомити, із методологією процесу стратегічного та оперативного планування у банку;

– сформувати у слухачів системний підхід до управління прибутковістю та ризиками, активами, зобов’язаннями, капіталом та позабалансовою діяльністю банку;

– навчити здобувачів ефективно використовувати інструменти фінансового управління діяльністю банку; поглибити загальну фахову підготовку слухачів.

Предмет: фінансово-економічні відносини, зумовлені процесами акумулювання, розміщення коштів, встановлення і забезпечення оптимального рівня прибутковості та ризику у банку.

Після вивчення курсу студент повинен вміти приймати самостійні рішення у сфері управління фінансовою діяльністю банку, організації основних напрямів проведення фінансових операцій в банку, застосовувати відповідні методи управління, адекватні щодо конкретної ситуації, яка виникає при управлінні банком.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних компетентностей, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК5. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК6. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК7. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК8. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК9. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК10. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК1. Здатність використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

СК2. Здатність використовувати теоретичний та методичний інструментарій для діагностики і моделювання фінансової діяльності суб’єктів господарювання.

СК3. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК4. Здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК5. Здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію.

СК6. Здатність застосовувати міждисциплінарні підходи при розв’язанні складних задач і проблем у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК7. Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК8. Здатність застосовувати інноваційні підходи в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК9. Здатність розробляти технічні завдання для проектування інформаційних систем у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних програмних результатів навчання за 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»:

ПР01. Використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

ПР03. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

ПР04. Відшуковувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПР07. Вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності.

ПР08. Вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування та управляти ними.

ПР09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПР10. Здійснювати діагностику і моделювання фінансової діяльності суб’єктів господарювання.

ПР11. Застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень.

ПР12. Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів.

ПР13. Оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів.

**ТЕМА 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ**

1.1. Особливості менеджменту в банківській сфері.

1.2. Фінансовий менеджмент та його місце у системі управління банком.

1.3. Управління банком – центральна ланка банківського менеджменту

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. Охарактеризуйте основні елементи банківського менеджменту.

2. Як організовується управління регіональною мережею комерційного банку.

3. Які особливості та способи реорганізації комерційного банку.

**Виклад основного матеріалу:**

***1.1. Особливості менеджменту в банківській*** ***сфері***

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

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

Мето роботи банку

Забезпечення клієнтів банку всіма видами банківських продукті і послуг, одержання прибутку за умови найменшого ризику

Загальні цілі

Рентабельність

Ліквідність

Надійність

Розвиток

Специфічні

цілі

Ринкова

мета

Структурна

мета

Технічна

мета

Інші

цілі

Збільшення частки банку на будь-якому сегменті ринку

Поліпшення структури балансу шляхом відповідних банківських операцій надання довгострокових кредитів, вкладення в цінні папери тощо

Створення власної системи обробки інформації, внутрішніх платіжних систем, системи «Клієнт-банк» тощо

Створення позитивного іміджу банку, соціальний захист його працівників тощо

*Рис. 1.1. Ієрархія цілей банків*

Визначення цiлей дiяльностi банку на найближчу i подальшу перспективу – це основне у менеджментi. Управлiння шляхом постановки цiлей здiйснюється з урахуванням оцiнки потенцiйних можливостей банку i забезпечення їх вiдповiдними ресурсами.

Банківський менеджмент має свій власний механізм, який включає три ланки (складові):

* внутрішньобанківське управління;
* управління операціями;
* управління персоналом.

Таблиця 1.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Принципова схема управління операціями** | | | |
| *Проведення науково-дослідної роботи* | *Забезпечення розвитку* | *Забезпечення збуту* | *Організаційна структура* |
| 1. Розробка науково-технічної політики банку | 1. Розробка політики з найважливіших напрямків діяльності | 1. Розробка збутової політики банку | 1. Функціональна |
| 2. Розробка і впровадження нових продуктів і послуг | 2. Розвиток банківських технологій | 2. Вибір каналів і методів збуту продуктів банку | 2. Дивізіональна |
| 3. Організація науково-технічної діяльності | 3. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами | 3. Організація збуту | 3. Матрична структура |
|  | 4. Підвищення якості і конкурентоспро-можності |  | 4. Програмно-цільове управління |
|  | 5. Підвищення продуктивності праці |  |  |

Таблиця 1.2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Принципова схема внутрішньобанківського управління** | | |
| *Принципи* | *Функції* | *Економічні методи* |
| 1. Централізація в управлінні | 1. Організація | 1. Комерційний розрахунок |
| 2. Децентралізація в управлінні | 2. Планування | 2. Внутрішньобанківський розрахунок |
| 3. Поєднання централізації і децентралізації | 3. Маркетинг | 3. Фінансова політика та її найважливіші інструменти |
| 4. Орієнтація на довгострокові цілі розвитку | 4. Звітування | 4. Професіоналізм в діяльності структурних підрозділів |
| 5. Демократизація управління | 5. Контроль, аналіз і облік |  |

Таблиця 1.3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Принципова схема управління персоналом** | | | |
| *Розробка і проведення кадрової політики* | *Оплата і стимулювання праці* | *Взаємовідносини в колективі* | *Соціально-психологічні аспекти управління* |
| 1. Принципи добору і розстановки персоналу | 1. Форми оплати праці | 1. Залучення працівників до управління | 1. Мотивація праці й творчої ініціативи |
| 2. Умови наймання і звільнення | 2. Заохочувальні системи оплати праці | 2. Розмежування персоналу відділів та їхніх функцій | 2. Організаційна культура банку |
| 3. Навчання і підвищення кваліфікації | 3. Шляхи підвищення продуктивності праці | 3. Взаємозв’язок із профспілками | 3. Вплив управління персоналом на діяльність банку |

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

До завдання банківського менеджменту відносять:

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

***1.2. Фінансовий менеджмент та його місце у системі управління банком.***

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

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

Таблиця 1.4

Структура фінансового менеджменту в банку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт управління | Керована підсистема | Банк разом з усіма аспектами фінансової діяльності: капітал; залучені та запозичені ресурси; активи; фінансовий інструментарій; ліквідність та платоспроможність; банківські продукти та операції; фінансові результати і податки. |
| Суб’єкт управління | Керівна система | Відповідальна особа або група осіб, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком. У банку суб’єктами управління є члени Правління банку, члени Ради директорів банку, особи, що обіймають керівні посади (керівництво), команда менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління |
| Інструменти управління | Функціональна підсистема | Фінансове планування, фінансове регулювання фінансовий аналіз і фінансовий контроль |
| Блок забезпечення процесу управління фінансами | Підсистема забезпечення | Нормативне забезпечення, інформаційне забезпечення, технологічне забезпечення, кадрове забезпечення |

Фінансовий менеджмент в банку має свої особливості, пов’язані із специфікою банківської діяльності:

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

Можна сказати, що, з одного боку, управління фінансами банку є, по суті, управлінням його операціями, а з іншого - це частина взаємозалежного процесу, в якому можна виокремити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю виконання окремих видів банківських операцій.

***1.3. Управління банком – центральна ланка банківського менеджменту***

Основні питання діяльності комерційного банку вирішує рада. Вона є представницьким органом власників банку, його акціонерів і відстоює їх інтереси. Рада формує вищі керівні органи, що здійснюють практичну діяльність відповідно до її рекомендацій і вказівок. Основною функцією ради є визначення стратегічних цілей банку і формування політики.

Управління великим комерційним банком регулюється спеціальним меморандумом, що готується радою спільно з керівниками структурних підрозділів і визначає:

* завдання або місію банку;
* цілі, які розшифровують завдання в часі та кількісному вираженні;
* початкове становище ринку, що відображає стан середовища вцілому, та окремих сегментів в яких діє банк;
* оцінку чинників, що впливають на стратегію банку (конкурентоспроможність банку);
* оцінка небезпек і можливостей;
* стратегічні зміни у стратегічному плані комерційного банку;
* очікувані фінансові результати.

Успiшне управлiння дiяльнiстю банку можливе лише в межах ефективної органiзацiйної структури. Будь-яка органiзацiя ‒ колектив iндивiдуумiв, що об’єдналися для досягнення спiльної мети, якої не можна добитися наодинцi.

**Основні групи організаційних структур**

Організаційні структури за принципом бюрократії

Функціональні організаційні структури

Дивізіональні організаційні структури

Організаційні структури банків, які діють на міжнародних ринках

Адаптивні організаційні структури

Проектні структури

Матричні структури

Конгломерати

Організаційні структури, які відрізняються ступенем централізації

Централізовані структури

Децентралізовані структури

*Рис. 1.2. Класифікація організаційних структур*

Пiд органiзацiєю банкiвської дiяльностi варто розумiти структурне упорядкування такого пiдприємства як кредитна установа. Iншими словами, через органiзацiю банкiвської дiяльностi координується взаємозв’язок мiж:

* людськими ресурсами;
* матерiальними ресурсами;
* iнформацiєю в межах поточної виробничої дiяльностi.

Метою органiзацiї банкiвської дiяльностi є забезпечення стабільного порядку дiяльностi банку: рацiоналiзацiї управлiння банком, підвищення якостi банкiвських продуктiв та продуктивностi працi банківських службовцiв, забезпечення прибутковостi банку.

Ефективна органiзацiя передбачає правильний розподiл функцiй i завдань мiж пiдроздiлами банку i врегулювання трудових процесiв, якi сприятимуть досягненню виробничих цiлей банку.

Банки діють у різних ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, ставлять перед собою різні цілі, тому і мають різні організаційні структури.

Таким чином, від вірно обраної організаційної структури залежить:

* відповідність банківської установи ринковим умовам, в яких вона діє;
* раціональна організація роботи банківських працівників усіх ланок;
* успішне налагодження і виконання усіх функцій управління;
* максимальне задоволення потреб клієнтів;
* досягнення мети, що стоїть перед банком.

**Термінологічний словник**

*Банк -* юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку залучати у вклади грошові кошти фізичних і юридичних осіб і розміщувати зазначені кошти від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, а також відкривати та вести банківські рахунки фізичних і юридичних осіб.

*Менеджмент* – це наука про найбільш раціональні системи організації та управління певними видами діяльності. Зазначимо, що єдиної думки щодо визначення терміна «менеджмент» в економічній літературі не існує.

*Банківський менеджмент* – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку.

**Тести для самоперевірки знань:**

1. Мінімальний розмір статутного капіталу на момент державної реєстрації юридичної особи, яка має намір здійснювати банківську діяльність, не може бути меншим?

А. 50 мільйонів гривень;

Б. 75 мільйонів гривень;

В. 100 мільйонів гривень;

Г. 200 мільйонів гривень;

Д. 500 мільйонів гривень.

2. Національний банк України приймає рішення про погодження статуту або про відмову в погодженні статуту не пізніше:

А. двомісячного строку з дня подання повного пакета документів;

Б. тримісячного строку з дня подання повного пакета документів;

В. десятиденного строку з дня подання повного пакета документів;

Г. місячного строку з дня подання повного пакета документів;

Д. немає правильної відповіді.

3. Спеціалізованим ощадним банком законодавство України визначає банк:

А. Державний ощадний банк;

Б. якщо більше 20 % його пасивів є вкладами фізичних осіб;

В. якщо більше 50 % його пасивів є вкладами фізичних осіб;

Г. у назві якого є словосполучення «Ощадний банк».

Д. немає правильної відповіді.

4. Метою аналізу діяльності комерційного банку є:

А. вивчення структури банківського балансу;

Б. напрями мінімізації банківських ризиків;

В. визначення факторів доходності та ліквідності банку;

Г. дотримання комерційним банком встановлених економічних нормативів;

Д. немає правильної відповіді.

5. Банківський менеджмент передбачає:

А. коригування цілей і завдань банку залежно від кон’юнктури ринку;

Б. прийняття законодавчих актів у сфері банківської діяльності;

В. контроль за здійсненням банківських операцій і послуг;

Г. управління банком в умовах ринку;

Д. немає правильної відповіді.

6. Механізм банківського менеджменту включає:

А. управління внутрішньобанківське ;

Б. управління операціями;

В. управління персоналом;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. немає правильної відповіді.

7. ОСБ, що застосовується у невеликих банках, які спеціалізуються на наданні конкретного виду послуг, це:

А. функціональна;

Б. проектна;

В. дивізіональна;

Г. конгломерат;

Д. немає правильної відповіді.

8. Матрична ОСБ поєднує в собі риси:

А. функціональної і проектної;

Б. функціональної і дивізіональної;

В. дивізіональної і проектної;

Г. централізованої і децентралізованої;

Д. немає правильної відповіді.

9. Що з перерахованого не відноситься до функцій внутрішньобанківського управління:

А. маркетинг;

Б. аналіз;

В. звітування;

Г. облік і контроль;

Д. немає правильної відповіді.

10. За принципом бюрократії ОСБ є:

А. конгломерат;

Б. проектні ОСБ;

В. матричні ОСБ;

Г. дивізіон альні ОСБ;

Д. вірної відповіді немає.

11. Банківський менеджмент має свій власний економічний механізм, який не включає:

А. внутрішньобанківське управління;

Б. управління персоналом;

В. управління операціями;

Г. управління фінансовими потоками;

Д. немає правильної відповіді.

12. Національний банк України приймає рішення про надання банківської ліцензії чи про відмову в її наданні протягом:

А. двох місяців з дня отримання повного пакета документів;

Б. трьох місяців з дня отримання повного пакета документів;

В. чотирьох місяців з дня отримання повного пакета документів;

Г. п’яти місяців з дня отримання повного пакета документів;

Д. немає правильної відповіді.

13. Спеціалізованим банком законодавство України визначає банк:

А. Державний ощадний банк;

Б. якщо більше 50 % його пасивів є вкладами фізичних осіб;

В. якщо більше 50 % його активів є активами одного типу;

Г. у назві якого є словосполучення «Спеціалізований банк»;

Д. немає правильної відповіді.

14. За кордоном банк може бути представлений наступними організаційними формами:

А. відділення;

Б. філія;

В. представництво;

Г. вірні відповіді А і Б;

Д. усі відповіді вірні.

15. Кінцевою метою банківського менеджменту є:

А. залучення нових клієнтів;

Б. зміцнення позицій на ринку банківських продуктів;

В. забезпечення прибутковості банку;

Г. розширення асортименту банківських продуктів;

Д. немає правильної відповіді.

16. ОСБ, відповідно до якої поділ банку відбувається по видам банківських продуктів і груп споживачів:

А. матрична;

Б. функціональна;

В. централізована;

Г. дивізіональна;

Д. децентралізована.

17. ОСБ, яка є тимчасовою і відносно автономною в плані керівництва та реалізації банківського продукту:

А. конгломерат;

Б. матрична;

В. проектна;

Г. дивізіональна;

Д. функціональна.

18. Забезпечення збуту – це напрям:

А. внутрішньобанківського управління;

Б. управління персоналом;

В. управління операціями;

Г. управління активами;

Д. немає правильної відповіді.

19. Розробка комунікаційної стратегії належить до компетенції:

А. власників банку;

Б. Ради управління банку;

В. топ-менеджерів;

Г. нижчих ланок управління;

Д. немає правильної відповіді.

20. Програма конкретних дій діяльності банку регламентується в:

А. Бізнес-плані;

Б. Меморандумі;

В. Стратегії розвитку банку;

Г. Регламенті;

Д. Положенні НБУ.

21. Об’єднання декількох структур, що дає змогу банку швидко реагувати на найменші зміни в ринкових умовах:

А. регіональні ОСБ;

Б. проектні ОСБ;

В. децентралізовані ОСБ;

Г. конгломерат.

Д. немає правильної відповіді.

22. Заповнити таблицю.

Види економічних нормативів (станом на \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 року\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№ зп* | *Назва нормативу* | *Характеристика* | *Порогове значення* |
|  |  |  |  |

\*Джерело: Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n25>)

**ТЕМА 2.**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ**

2.1. Процес стратегічного управління.

2.2. Особливості стратегічного менеджменту в банку.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. У чому, на вашу думку, сутність процесу стратегічного управління.

2. Яке основне завдання вироблення єдиного стратегічного принципу в сучасному менеджменті.

3. Які основні фактори впливають на процес стратегічного планування.

4. Якою, на вашу думку, може бути місія сучасного комерційного банку.

5. Опишіть процедуру складання, затвердження, контролю й оперативного коригування стратегічного плану розвитку комерційного банку.

**Виклад основного матеріалу**

***2.1. Процес стратегічного управління.***

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

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

Завдання менеджера щодо створення і реалізації стратегії фірми складається з п’яти взаємопов’язаних частин.

1. Визначення виду комерційної діяльності та формулювання стратегічних напрямів її розвитку, тобто необхідно позначити цілі й довгострокові перспективи розвитку.
2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи.
3. Уміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.
4. Ефективна реалізація обраної стратегії.
5. Оцінка проведеної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрями діяльності, у стратегію або в її здійснення у світлі набутого досвіду, за нових умов або можливостей.

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

Постановка стратегічних цілей та завдань для їх досягнення

Формулювання стратегії для досягнення намічених цілей та результатів діяльності виробництва

Реалізація стратегічного плану

Оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану та/чи методів його реалізації

*Завдання 1*

*Завдання 2*

*Завдання 3*

*Завдання 4*

*Завдання 5*

Визначення вдруге, за необхідності

Перегляд, за необхідності

Переформування, за необхідності

Переробка, за необхідності

Повернення до завдання 1,2,3,4, за необхідності

Визначення сфери діяльності та формування стратегічних установ

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

Стратегія компанії як правило складається:

1) з продуманих цілеспрямованих дій;

2) реакції на непередбачений розвиток подій та на посилення конкурентної боротьби.

Як показано на рис. 2.2, стратегія – це не тільки те, що менеджер старанно придумав заздалегідь і має намір розпочати реалізовувати для здійснення якого-небудь грандіозного стратегічного плану.

Запланована (спрямована) стратегія

Адаптована реакція на зміни ситуації

*Реальна*

*стратегія*

*Рис. 2.2. Реальна стратегія компанії*

Кожне з п’яти завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу у визначеному напрямі, чи вносити зміни. Менеджер не може дозволити собі відвернутися від цих завдань. У процесі стратегічного управління ніщо не є остаточним, і всі попередні дії зазнають змін залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічний менеджмент – процес, що перебуває в постійному русі. Зміна оточення як усередині організації, так і поза нею або все разом вимагає відповідних коригувань стратегії, тому процес стратегічного управління становить замкнений цикл.

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

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

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

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

Стратегічний менеджмент у банку становить управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійних змін ринку і правил державного регулювання.

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

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

1. Діагностика нинішнього становища банку (ситуаційний аналіз).

2. Визначення стратегічного бачення діяльності банку.

3. Формулювання місії і стратегічних цілей.

4. Визначення стратегічного підходу й оцінка альтернативних стратегій.

5. Аналіз стратегічного вибору банку.

6. Затвердження і реалізація стратегії.

7. Оцінювання результатів впровадження стратегії і можливих коригувань стратегічного плану.

Стратегія управління фінансами банку визначається як наявність комплексу заходів, спрямованих на формулювання стратегічної мети діяльності банку, з якої починається процес розроблення стратегічного фінансового плану, спрямованого на розвиток фінансово-економічної діяльності банку та зміцнення його позицій на фінансових ринках.

Теорія та практика виокремлюють дві основні загальні стратегії управління фінансами банку:

* перша – спрямована на одержання максимальних прибутків, але при цьому не виключає ймовірності значних збитків,
* друга – спрямована на мінімізацію банківських ризиків, але за умови одержання стабільних і запланованих прибутків.

1. Організаційний етап

Визначення мети та постановка завдань управління

Оброблення первинних даних

Вирішення організаційних моментів та призначення відповідальних виконавців

2. Розрахунковий етап

Оцінка вхідних даних та їх структурування

Підготовка шаблону вихідної інформації

Розрахунок показників

3. Аналітичний етап

Аналіз структури та динаміки показників

Порівняння одержаних результатів із середньогалузевими

Формування результатів аналізу в таблиці

4. Заключний етап

Оцінювання одержаних результатів і формулювання висновків

Розробка управлінських фінансових рішень

Формування рекомендацій та впровадження фінансових рішень

*Рис. 2.3. Етапи загального процесу управління фінансово-економічною діяльністю банку*

На сьогодні вітчизняний ринок банківських послуг досяг у своєму розвитку того моменту, коли минув етап природного добору і концентрації капіталів, і комерційним банкам, що вже пройшли етап природного відбору і концентрації капіталів, стає на ньому занадто тісно. Така ситуація рано чи пізно призведе до того, що вироблення правильної стратегії стане основним фактором виживання банку в конкурентній боротьбі, що посилюється. Тому своєчасне і недвозначне усвідомлення необхідності стратегічного менеджменту дає змогу зробити процес впровадження цієї системи найбільш безболісним і здійснити це з мінімальними витратами коштів і часу. На жаль, найбільш поширеним у світовій практиці є інший варіант, коли система стратегічного управління впроваджується після дії низки факторів, які свідчать про те, що затримка її впровадження може обернутися для банку непередбаченими наслідками. Серед факторів прийнято виділяти такі:

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

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

Незадовільний фінансовий стан. Погіршення фінансового стану банку неминуче призводить до зростання невдоволення акціонерів і посилення тиску на його керівництво з боку найбільших власників акцій. Усе це веде до необхідності координації дій з урахуванням виявлених тенденцій, проведення всіх заходів, що передбачаються системою стратегічного менеджменту. Однак неправильною є думка, що впровадження стратегічного управління саме по собі вирішить усі проблеми і фінансовий стан відразу ж поліпшиться. Але завжди важливий перший крок.

Зростаючий тиск конкурентів. Поступова втрата конкурентоспроможності – це серйозний привід замислитися над питаннями подальшої поведінки щодо своїх конкурентів. Система стратегічного управління дає можливість не тільки з максимальною точністю вгадати стратегії конкурентів, а й виробити відповідні заходи щодо впливу на них і завчасно підготуватися до можливих маневрів конкурентів. Часто послаблення конкурентних позицій банку пов’язане не з відсутністю системи стратегічного менеджменту взагалі, а з поганою її якістю, що нерідко призводить до перестановок в управлінському апараті та вжиття заходів, спрямованих на поліпшення процесу управління.

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

Стратегічний шок. Під стратегічним шоком прийнято розуміти різноманітні непередбачені події, до яких унаслідок об’єктивних і суб’єктивних причин не було готове вище керівництво папку. В результаті наслідки можуть бути досить сумними. Звичайно подібні події пов’язують з повною чи частковою втратою фінансової самостійності, що виражається у встановленні контролю за діяльністю банку, несподіваному його поглинанні великими корпораціями або банками. Усе це свідчить про серйозні прорахунки й недоліки системи стратегічного менеджменту або про її відсутність. Якщо банку вдається пережити стратегічній шок, зберігши цілковиту або часткову самостійність, йому варто серйозно взятися за переоцінку свого ставлення до вироблення стратегії.

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

Однак наразі у сфері стратегічного управління настав справді переломний момент: досить стійка тенденція стабілізації економічного життя в країні, а відповідно, і фінансових ринків викликає дедалі більшу активізацію конкурсні мої боротьби між комерційними банками України. Крім того, довгострокова стабілізація рано чи пізно приведе на вітчизняний ринок і великі закордонні банки, які обмежували в минулому свою присутність в Україні саме у зв’язку з непередбачуваністю зовнішніх умов роботи. Неважко здогадатися, до чого призведе зіткнення навіть найбільших вітчизняних банків, що не мають, проте, ретельно вивіреної стратегії, із західними капіталами і чітко налагодженими технологіями стратегічного менеджменту.

Хотілося б сподіватися, що керівники українських комерційних банків все-таки зуміють змінити власну психологію, знайдуть у собі сили виправити допущені помилки і спробують активніше впроваджувати до практики управління своїми організаціями технології стратегічного менеджменту, які давно вже довели свою ефективність. А якщо ні, то безперспективність діяльності таких банків очевидна.

**Термінологічний словник**

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

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

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

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

*Додаткові цілі* – результати, які мають бути досягнуті або протягом наступних трьох-п’яти років, або досягатися щорічно.

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

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

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

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

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

**Тести для самоперевірки знань:**

1. До основних положень стратегічного банківського планування відносять:

А. концепція розвитку банку;

Б. нормативне середовище;

В. конкуренція;

Г. розвиток;

Д. всі відповіді вірні.

2. Процес стратегічного планування визначається наявністю таких умов:

А. можливість коректування перегляду планів;

Б. відсутність глобальної системи стратегічного контролю;

В. готовність помічника банку до необхідних реорганізацій, залучення у разі потреби фахівців, розвитку інформаційної бази банку;

Г. правильні відповіді А і В;

Д. немає правильної відповіді.

3. Компонентами стратегії банку є:

А. діагноз початкового положення банку;

Б. аналіз факторів, що впливають на стратегію банку;

В. формулювання стратегічних цілей банку;

Г. формулювання шляхів досягнення цілей;

Д. всі відповіді вірні.

4. Аналіз початкового положення банку включає в себе:

А. зовнішній аналіз, внутрішній аналіз;

Б. формулювання стратегічних цілей банку;

В. зовнішній аналіз, внутрішній аналіз і аналіз конкурентного середовища;

Г. аналіз конкурентного середовища;

Д. правильна відповідь відсутня.

5. До групи ринкових зовнішніх факторів можна віднести:

А. темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс;

Б. життєві цикли товарів і послуг, розподіл доходів населення, рівень конкуренції;

В. морально-етичні норми, тенденції культурного життя, освітній рівень;

Г. фіскальна й грошово-кредитна політика, законодавча база, нормативні акти;

Д. немає правильної відповіді.

6. До основних нормативів стратегічного планування належать:

А. вимога до статуту нового банку;

Б. обмеження на холдингові та компанії філії;

В. страховий захист внесків клієнтів;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. немає правильної відповіді.

7. Які фактори необхідно розглядати для аналізу конкурентного середовища?

А. відносні ціни продуктів і послуг банку;

Б. нормативи системи виплат;

В. стан грошової маси;

Г. зростання безробіття;

Д. немає правильної відповіді.

8. Сфера, у якій функціонує банк і яка так само доступна для всіх конкурентів, називається:

А. ділянкою ринку;

Б. ринок;

В. конкурентне середовище;

Г. ринкова позиція;

Д. правильна відповідь відсутня.

9. Виділяють такі напрямки внутрішнього аналізу:

А. маркетингова діяльність;

Б. фінансовий стан банку;

В. управління людськими ресурсами;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. немає правильної відповіді.

10. План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення визначених цілей – це:

А. мета;

Б. стратегія;

В. завдання;

Г. ціль;

Д. правильна відповідь відсутня.

11. Намічені керівництвом цілі для посилення позицій організації і її конкурентоспроможності – це:

А. стратегічні цілі;

Б. короткострокові цілі;

В. фінансові цілі;

Г. довгострокові цілі;

Д. правильна відповідь відсутня.

12. Реалізація стратегії – це:

А. функція управління, що полягає у формуванні місії організації, визначенні цілей діяльності та створенні стратегії;

Б. результати, які мають бути досягнуті або протягом наступних трьох-п’яти років, або досягатися щорічно;

В. повний обсяг управлінської діяльності, пов’язаний з перетворенням обраної стратегії в життя, контролем за її виконанням і досягненням поставлених завдань;

Г. документ, що містить стратегію розвитку;

Д. правильна відповідь відсутня.

13. Стратегія компанії, як правило, складається з:

А. продуманих цілеспрямованих дій;

Б. реакції на непередбачений розвиток подій і на посилення конкурентної боротьби, що підсилилася;

В. аналізу і розробки нормативів;

Г. правильні відповіді А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

14. Головна ціль стратегічного банківського менеджменту:

А. зростання прибутків банку;

Б. збільшення ринкової вартості кредитної організації;

В. розроблення, впровадження і розвиток нових банківських продуктів;

Г. зростання частки завойованого ринку;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Першим етапом стратегічного менеджменту є:

А. визначення стратегічного бачення діяльності банку;

Б. діагностика нинішнього становища банку;

В. аналіз стратегічного вибору банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

16. При проведенні внутрішнього аналізу оцінюють:

А. наявну клієнтську базу банку і динаміку її зміни;

Б. якісні й кількісні характеристики наданих послуг порівняно з аналогічними послугами і продуктами конкурентів;

В. адекватність організаційної структури банку його завданням;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

17. При проведенні зовнішнього аналізу оцінюють:

А. сегментацію ринку банківських послуг, аналіз основних тенденцій попиту та пропозиції на виділених сегментах;

Б. достатність рівня кваліфікації банківського персоналу;

В. фінансовий стан банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

18. Суттю якого аналізу є порівняння оцінки сьогоднішнього стану банку, ринку і його потенціалу?

А. ABC-аналіз;

Б. матричний аналіз;

В. SWOT-аналіз;

Г.PEST-аналіз;

Д. правильна відповідь відсутня.

19. Cтратегічні цілі повинні задовольняти такі вимоги:

А. конкретність і вимірність;

Б. орієнтованість у часі;

В. досяжність, несуперечність і взаємодоповнюваність;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

20. Яка форма конкурентної переваги, заснована на лідерстві у витратах, визначається здатністю фірми стати виробником з найменшими витратами в рамках свого локального ринку?

А. стратегія диференціації;

Б. лідерство у витратах;

В. стратегія фокусування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

21. Яка стратегія здатна приносити банківський прибуток тільки в середньо- і довгостроковому плані?

А. стратегія диференціації;

Б. лідерство у витратах;

В. стратегія фокусування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

22. Яка стратегія полягає у виборі обмеженої зони в рамках великого ринку?

А. стратегія диференціації;

Б. лідерство у витратах;

В. стратегія фокусування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

23. Стратегічний альтернативний напрям «консолідація операцій» передбачає:

А. ситуацію, в якій банк продовжує наслідувати поточні стратегії, незважаючи на зміни зовнішніх умов;

Б. зміну методів діяльності банку, хоча набір цільових продуктів і ринків може залишатися незмінним;

В. вибір, при якому часткове чи повне припинення діяльності в конкретній галузі буде найбільш розумним;

Г. підтримку банком існуючих продуктів, з одночасним завоюванням нових сфер ринку;

Д. правильна відповідь відсутня.

24. Який стратегічний напрям означає ту ситуацію, в якій банк продовжує наслідувати поточні стратегії, незважаючи на зміни зовнішніх умов?

А. «консолідація операцій»;

Б. «нейтралітет»;

В. «відступ»;

Г. «диверсифікація діяльності»;

Д. правильна відповідь відсутня.

25. Стратегічний план має включати:

А. завдання, розписані за підрозділами і відповідальними виконавцями;

Б. підсумкові та інші якісні контрольні показники;

В. кількісні контрольні показники;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

26. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється у таких напрямах:

А. за термінами і за суттю;

Б. за термінами і за відповідальними особами;

В. за суттю і за відповідальними особами;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

27. Який напрям контролю виконання стратегічного плану означає аналіз виконаних заходів з погляду досягнення заданих параметрів стратегічної задачі?

А. за термінами;

Б. за відповідальними особами;

В. за суттю;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

28. Введення системи стратегічного управління відбувається після дії таких факторів:

А. незадовільний фінансовий стан;

Б. зростаючий тиск конкурентів;

В. несподівані й незаплановані серйозні втрати;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

29. Різного роду непередбачені події, до яких у силу об’єктивних і суб’єктивних причин не було готове вище керівництво банку – це:

А. зростаючий тиск конкурентів;

Б. стратегічний шок;

В. незадовільний фінансовий стан;

Г. несподівані й незаплановані серйозні втрати.

Д. правильна відповідь відсутня.

30. Альтернативні стратегії банку включають в себе такі питання:

А. на якій підставі;

Б. в якому напрямі;

В. яким чином;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

31. Проаналізуйте структуру і динаміку балансу комерційного банку. Результати проведених розрахунків відобразити у таблиці 1 і 2. Зробити відповідні висновки. Для аналізу обираєте будь-який комерційний банк на власний розсуд.

Таблиця 1. Склад і структура активів балансу комерційного банку станом на \_\_.\_\_.2019 *або* 2020 р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *ПОКАЗНИК* | *2017або2018 р.* | | *2018 або 2019 р.* | | *2019 або 2020 р.* | | *Зміна показників*  *за 3 роки* | |
| *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн. (+,-)* | *% (раз)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всього |  | 100 |  | 100 |  | 100 |  |  |

Таблиця 2. Склад і структура пасивів балансу комерційного банку станом на \_\_.\_\_.2019 *або* 2020 р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *ПОКАЗНИК* | *2017або2018 р.* | | *2018 або 2019 р.* | | *2019 або 2020 р.* | | *Зміна показників*  *за 3 роки* | |
| *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн.* | *%* | *Сума, тис. грн. (+,-)* | *% (раз)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всього |  | 100 |  | 100 |  | 100 |  |  |

**ТЕМА 3.**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ**

3.1. Сутність бізнес-планування.

3.2. Контроль процесів бізнес-планування. Контроль за виконанням фінансових планів.

3.3. Банківський контролінг.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. Назвіть основні елементи системи планування.

2. Які фази реалізації містить бізнес-план банку?

3. Назвіть методи прогнозування, що застосовуються при складанні бізнес-плану.

4. Опишіть основні стадії розробки бізнес-плану банку.

5. Які показники містить бізнес-план?

6. Назвіть найбільш важливі позиції при прийнятті управлінських рішень щодо регулювання процесу бізнес планування.

**Виклад основного матеріалу**

***3.1. Сутність бізнес-планування.***

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, що використовується у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність вдалого бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємство ретельно вивчити кожний елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття.

Мета розробки бізнес-плану – спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:

– визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і місце банку на цих ринках;

– сформулювати довгострокові і короткострокові цілі банку, стратегію і тактику досягнення їх. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;

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

– виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їх праці поставленим вимогам для досягнення запланованого;

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

– оцінити фінансове становище банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;

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

Основні функції бізнес-плану представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні функції бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| БІЗНЕС-ПЛАН | |
| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище |
| Розробка стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів її діяльності  Розробка і здійснення проектів створення нових продуктів (послуг)  Оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів  Підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування  Підбір нових і перенавчання власних працівників | Залучення для реалізації проектів інвестицій  Обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми й одержання коштів із централізованих джерел  Одержання зовнішнього фінансування  Забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку  Організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використання іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності |

Продовження таблиці 3.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Контроль за фінансовими результатами діяльності банку  Заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми  Формування сприятливого іміджу банку  План заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій  Підготовка і проведення зборів акціонерів банку | Розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп |

Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану передбачає чимало вигід, зокрема:

– змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку;

– дає змогу здійснити більш чітку координацію зусиль, що докладаються для досягнення поставлених цілей;

– визначає показники діяльності банку, необхідні для наступного контролю;

* спонукає визначити свої цілі та шляхи їх досягнення;

– робити банк більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;

– чітко формулює обов’язки і відповідальність усіх керівників банку.

Бізнес-план – документ перспективний, і складати його ре­комендується мінімум на 3-5 років. Для першого та другом років основні показники рекомендується давати поквартально (и по можливості навіть помісячно). Починаючи з третього року можна обмежитися річними показниками. Отже, основною ланкою в керуванні банківською діяльністю є складання бізнес-пли­ну, в якому формулюється політика банку в цілому і в основних галузях його діяльності, зокрема в галузях кредитної, депозит­ної, інвестиційної діяльності, у роботі з клієнтами, щодо розвит­ку мережі банків-кореспондентів, створення відділень, філій і т. ін. – тобто безпосередньо у сфері маркетингу.

Бізнес-план завжди має суто індивідуальний характер. Його пристосовують до конкретних особливостей і потреб певного банку залежно від розробки плану, що складається з урахуванням політичного й економічного стану країни, стану законодавства, а також особливостей міжбанківської конкуренції. У плані враховують результати діяльності банку за попередній період.

Можна рекомендувати таку структуру бізнес-плану номер цінного банку:

І. Загальна частина.

1. Огляд політичного, економічного і правового стану краї ми.

2. Аналіз конкурентоспроможності банку на ринку.

3. Дослідження результатів діяльності банку за попередній період.

II. Бізнес-план.

1. Основні цілі і пріоритети банку на майбутній рік. Завдання в галузі маркетингу.

2. Програма практичної реалізації наміченого (наводиться прив’язка до докладних планів підрозділів).

III. Ресурси.

1. Персонал.

2. Робочі приміщення.

3. Акціонерний капітал.

4. Інше.

***3.2. Контроль процесів бізнес-планування. Контроль за виконанням фінансових планів***.

Контроль – одна з важливих функцій менеджменту. Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінки й облік результатів роботи організації. Головними інструментами виконання цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. У процесі управління контроль є елементом зворотного зв’язку, тому що за його даними проводиться коригування раніше прийнятих рішень і планів.

Контроль дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених планових завдань, а й дати оцінку причин цих відхилені., конкретизувати їх за ступенем участі в них посадових осіб, діяльність яких піддана перевірці.

Пріоритетне значення має організація постійного контролю з боку керівництва за якістю досягнення намічених у плані показників (насамперед щодо прибутку), за забезпеченням запланованого рівня рентабельності в цілому щодо компанії і стосовно роботи її окремих підрозділів. Розгорнутий аналіз рентабельності фірми, виявлення резервів і невикористаних можливостей проводиться на основі аналізу рентабельності окремих сегментів ринку, різних товарів і послуг, конкретних ділових акцій підприємства. Повсякденний, послідовний, глибокий контроль за роботою кожного співробітника фірми і всієї її «команди» у цілому є важливим елементом стратегічного менеджменту. Без налагодження подібного контролю неможливо домогтися злагоджених дій колективу в реалізації місії компанії, її перспективної програми, організації чіткої взаємодії всіх працівників, що забезпечує великий додатковий ефект.

У системі управління виконанням бізнес-плану значна роль має бути відведена побудові ефективної системи моніторингу. За допомогою моніторингу здійснюється оперативний, поточний і плановий контроль процесу виконання бізнес-плану банку.

Моніторинг містить відстеження контрольованих і неконтрольованих аспектів при виконанні бізнес-плану.

Таким чином, моніторинг – це система постійного спостереження за всіма аспектами виконання бізнес-плану, визначення розмірів і причин відхилення фактичних показників від запланованих, причин цих відхилень і прийняття управлінських рішень.

Основні принципи побудови системи моніторингу:

1. Своєчасність виявлення порушень у ході процесу бізнес-планування й оперативність реагування на ці порушення.
2. Простота побудови системи. Цілі та методи моніторингу мають легко засвоюватися менеджерами всіх рівнів.

3. Гнучкість системи. Вона має бути побудована так, щоб оперативно реагувати на будь-які зміни при виконанні бізнес-плану.

4. Економічна ефективність. Загальні витрати на здійснення моніторингу не повинні перевищувати величини ефекту від його використання.

Механізм моніторингу за виконанням бізнес-плану залежить від цілей і напрямів політики банку.

У рамках моніторингу реалізується один з основних прин­ципів раціонального ведення справи: перевірка роботи кожного підрозділу за співвідношенням «прибуток – витрати».

Таким чином, контроль є ефективним засобом управління, націленим на вирішення стратегічних проблем. Завдання контролю полягає в тому, щоб за фактичних і планових розбіжностей надати рух процесу, що допоміг би, незважаючи на відхилення від наміченого, все-таки досягти цілі. Реальні та планові результати порівнюють для того, щоб вчасно визначити, де виникли труднощі з реалізацією плану, і за допомогою регулюючих заходів забезпечити одержання планового прибутку, досягнення інших намічених показників.

Контроль виконання бізнес-плану є постійним елементом управління і необхідною умовою самого існування системи стратегічного планування. Контроль і управління процесами бізнес-планування здійснюються на таких рівнях:

* голова правління банку;
* відділи стратегічного та оперативного планування;
* координатор бізнес-планування;
* адміністративні управління;
* відповідальні за виконання заходів.

У процесі банківської діяльності можуть виникати відхилення, тобто розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Для вчасного виявлення відхилень і відповідного реагування періодично проводиться контроль.

Контроль за виконанням фінансових планів, або бюджетний контроль, – це процес зіставлення фактичних результатів із плановими, аналіз відхилень і внесення необхідних корективів.

Слід зауважити, що завдання бюджетного контролю – привернути увагу менеджерів лише до суттєвих відхилень, які потребують детального аналізу. Абстрагування фахівців фінансових служб від незначних поточних недоліків і концентрація уваги на стратегічно важливих напрямах забезпечують максимально ефективне управління при відхиленнях.

Контроль за виконанням фінансової моделі та бюджету, а також управління при відхиленнях здійснюються за допомогою звітів про виконання, які складаються планово-аналітичним підрозділом і подаються менеджеру, відповідальному за прийняття відповідних рішень.

Звіт про виконання – це звіт, у якому дається порівняння запланованих і фактичних показників та розрахунок відхилень з поясненням їхніх причин.

Відхилення, відображені у звіті про виконання можуть бути сприятливі (позитивні) або несприятливі (негативні).

Сприятливими (позитивними) є відхилення, за яких фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші від бюджетних.

Несприятливими (негативними) є відхилення, за яких фактичний дохід менший від запланованого або фактичні витрати більші від бюджетних.

Залежно від причин виникнення відхилення поділяють на дві групи:

1. відхилення, що виникли внаслідок планування;
2. відхилення, що з’явилися як результат діяльності.

Перші пов’язані з помилками і прорахунками у процесі складання прогнозів, визначення функцій доходів і витрат тощо. Другі є результатом діяльності персоналу або певних дій.

У разі наявності значних відхилень, залежно від їхніх причин, можливі два альтернативних рішення:

1. коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше виконання їх у такому вигляді недоцільне;
2. внесення відповідних корективів у дії для досягнення запланованих цілей.

Таким чином, звіт про виконання забезпечує зворотний зв’язок, привертаючи увагу менеджера до суттєвих відхилень від очікуваних результатів, що у свою чергу дає можливість здійснювати управління при відхиленнях.

Втім не завжди суттєве відхилення за певною статтею бюджету можна трактувати як однозначно негативне або позитивне: природна складність організації руху грошових потоків усередині банку зумовлює наявність заплутаного механізму взаємозв’язків і взаємозумовленостей між кількісними та якісними характеристиками тих чи інших аспектів банківської діяльності. Так, суттєве перевищення ліміту на витрати для виготовлення рекламно-сувенірної продукції може виявитися просто неминучим внаслідок оголошеної банком кампанії підвищених процентних ставок для населення, яка у свою чергу була викликана незадовільним рівнем нарощення ресурсної бази за рахунок залучення коштів корпоративних клієнтів унаслідок надмірної економії на підготовку висококваліфікованих менеджерів-консультантів.

Виходом із такої ситуації може стати впровадження однієї з найпрогресивніших технологій сучасного банківського менеджменту – концепції контролінгу. Ця концепція передбачає створення єдиної комплексної аналітичної системи, яка б охоплювала всі процеси, що мають місце всередині управлінського контуру банку, поєднуючи основні функції фінансового менеджменту – планування, облік, аналіз і контроль.

***3.3. Банківський контролінг.***

Банківський контролінг можна охарактеризувати як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності банку, яка базується на прийнятті ефективних управлінських рішень і елементами якої є інформаційне забезпечення, планування, аналіз і контроль за виконанням планів.

Перші згадки про особливу функцію управління під назвою «контролінг» з’явилися на початку XX ст. у країнах Західної Європи. Першими в галузі впровадження банківського контролінгу вважають комерційні банки Швейцарії, Нідерландів та Німеччини, причому німецькі банки зберегли статус «законодавців моди» в цій сфері і донині, хоча, на думку деяких фахівців, найбільш розвиненою та функціональною системою контролінгу володіє французький банк «Креді Ліоне». У вітчизняній банківській системі окремі елементи комплексної системи управління діяльністю підприємства та реальної оцінки її прибутковості почали з’являтися кілька років тому у вигляді застосування окремих технологій планування та оцінки діяльності, переважно скопійованих у зарубіжних компаній. Певною мірою функції служби контролінгу в українських банках виконували планово-аналітичні відділи, бухгалтерія, відділи маркетингу.

Нагальна необхідність впровадження контролінгових систем у вітчизняних комерційних банках зумовлена цілою низкою об’єктивних причин:

1. Суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності більшості комерційних банків, особливо у сфері побудови організаційних структур.

1. Обмеженість асортименту та відсутність стандартів якості та уявлень про собівартість і прибутковість окремих банківських послуг.
2. Значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни.
3. Недостатня кваліфікація персоналу та відсутність усталених корпоративних цінностей.

5. Слабке інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, можна сформулювати основні завдання банківського контролінгу:

* планування: підготовка, координація і реалізація стратегічних планів, бізнес-планів, фінансових планів та бюджету;
* розробка методів і принципів податкової політики;
* оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;
* підготовка та інтерпретація звітів про фактичне виконання планових показників для керівництва та власників банку, підготовка звітів для зовнішніх користувачів (контролюючих органів, клієнтів, мас-медіа та ін.);
* організація внутрішнього контролю, спрямованого на збереження активів банку та недопущення зловживань;
* проведення ринкових і макроекономічних досліджень;
* підвищення кваліфікації працівників.

Засобом досягнення поставлених завдань має стати спеціально створена служба контролінгу, місце, роль і структури якої є індивідуальними і залежать від особливостей діяльності комерційного банку. Єдине правило, яке має виконуватися у будь-якому банку: з одного боку, контролер має бути незалежним від керівників функціональних підрозділів, а з іншого – останні повинні прагнути до співробітництва з ним на засадах партнерства заради досягнення спільних корпоративних цілей.

Як правило, інформаційною базою для банківських аналітиків слугують відомості бухгалтерського обліку та офіційної звітності, оскільки вони містять основні кількісні параметри роботи банку за звітний період. Проте наявні методики і стандарти вітчизняного бухгалтерського обліку не в змозі задовольнити вимоги системи контролінгу. Залежно від обставин, керівництво банку самостійно визначає, яка саме інформація потрібна для прийняття управлінських рішень, яким чином, в якому аналітичному розрізі та в які терміни вона повинна надаватися користувачам, та хто є тими користувачами в тому чи іншому випадку. Процедура збирання й обробки такої, додаткової стосовно бухгалтерської, інформації, отримала назву внутрішнього, або управлінського обліку на підприємстві. Лише вміле поєднання обох видів бухгалтерського обліку дасть змогу створити комплексну систему інформаційної підтримки управлінських рішень, відсутність якої є найсуттєвішою перепоною для впровадження концепції контролінгу в більшості вітчизняних банків.

**Термінологічний словник**

*Бізнес-план* – це документ, що формується у банку з метою здійснення ефективного керування ресурсами, забезпечення одержання максимального прибутку за умови збереження стійкості банку, на підставі якого приймаються рішення керівництвом банку.

*Майбутня вартість грошей* – це вартість, яку на певну дату в майбутньому буде мати сума грошей.

*Поточна вартість грошей* – вартість, яку має на певний момент якась сума грошей, котра буде фактично отримана або сплачена у майбутньому (на певну дату в майбутньому).

*Конкурентний індекс* – це відношення загального обсягу реалізації банківського продукту до потенційної річної реалізації цього продукту в кожній банківській установі.

*Управління при відхиленнях* – це принцип управління, за якого менеджер концентрує увагу тільки на суттєвих відхиленнях від плану і не звертає уваги на показники, що виконуються задовільно.

**Тести для самоперевірки знань:**

1. Ціль розробки бізнес-плану:

А. спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів;

Б. передбачити труднощі, "підводні камені", що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану;

В. розробка стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів її діяльності;

Г. підбір нових і перенавчання власних працівників;

Д. немає правильної відповіді.

2. Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:

А. визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і місце банку на цих ринках;

Б. сформулювати довгострокові і короткострокові цілі банку, стратегію і тактику досягнення їх;

В. оцінити фінансовий стан банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

3. Основні функції зовнішнього середовища бізнес-плану:

А. залучення для реалізації проектів інвестицій;

Б. одержання зовнішнього фінансування;

В. розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

4. Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану передбачає чимало вигід, зокрема:

А. змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку;

Б. відсутність глобальної системи стратегічного контролю;

В. робити банк більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;

Г. правильні відповіді А і В.

Д. немає правильної відповіді.

5. Документ, що формується у банку а мстою здійснення ефективного використання ресурсів, забезпечення одержання максимального прибутку за умови збереження стійкості банку, на підставі якого приймаються рішення керівництвом банку це:

А. фінансове планування;

Б. бізнес-план;

В. банківський контролінг;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

6. Бізнес-план – документ перспективний, і складати його рекомендується мінімум на:

А. 1 рік;

Б. 1-2 роки;

В. 3-5 років;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

7. Для розробки фінансової частини бізнес-плану оцінюють такі елементи, що утворюють структуру плану:

А. план приросту пасивів банку;

Б. платіжний бюджет доходів і витрат;

В. план доходів, одержуваних без відволікання ресурсів;

Г. плановий кошторис витрат;

Д. усі відповіді вірні.

8. Для розробки організаційної частини бізнес-плану проробляють такі елементи:

А. організаційні плани за підрозділами;

Б. зведений організаційний план по банку;

В. зведені плани по філіям;

Г. відповіді А і Б вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

9. Управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації це:

А. контроль;

Б. моніторинг;

В. бізнес- планування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

10. Основними напрямами функціонування системи стратегічного контролінгу є:

А. аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;

Б. аналіз конкуренції;

В. аналіз ключових факторів успіху;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

11. Основними напрямами розвитку системи тактичного контролінгу є:

А. сприяння організації єдиної та багатовимірної системи планування діяльності банку і постійне узгодження окремих її складових;

Б. формування місії та портфеля стратегій банку;

В. аналіз стратегічного позиціонування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

12. Основними функціями служби контролінгу є:

А. економіко-математична;

Б. інформаційна;

В. економіко-логічна;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

13. Основні завдання банківського контролінгу:

А. планування;

Б. розробка методів і принципів податкової політики;

В. оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

14. Контроль і управління процесами бізнес-планування здійснюються на таких рівнях:

А. голова правління банку;

Б. відділи стратегічного та оперативного планування;

В. координатор бізнес-планування;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Основні принципи побудови системи моніторингу:

А. своєчасність виявлення порушень у ході процесу бізнес-планування й оперативність реагування на ці порушення;

Б. простота побудови системи;

В. гнучкість системи;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

16. До внутрішніх функцій бізнес-плану відносять:

А. залучення для реалізації проектів інвестицій;

Б. розробка і здійснення проектів створення нових банківських продуктів;

В. забезпечення успішної реалізації акцій на фондовому ринку;

Г. одержання зовнішнього фінансування;

Д. правильна відповідь відсутня.

17. До зовнішніх функцій бізнес-плану відносять:

А. обґрунтування для включення проектів у державні програми і одержання коштів із централізованих джерел;

Б. контроль за фінансовим результатом діяльності банку;

В. розробка стратегії розвитку банку;

Г. формування сприятливого іміджу банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

18. До принципів побудови системи моніторингу не відносять:

А. простота побудови системи;

Б. гнучкість системи;

В. економічна ефективність;

Г. нейтральність

Д. правильна відповідь відсутня.

19. Фінансова частина бізнес-плану передбачає:

А. формування системи фінансових показників роботи банку;

Б. система заходів запланованих до здійснення на період дії бізнес-плану;

В. створення алгоритму обліку відхилень;

Г. визначення об’єктів та цілей моніторингу;

Д. правильна відповідь відсутня.

20. Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності банку, яка базується на прийнятті ефективних управлінських рішень це:

А. моніторинг;

Б. маркетинг;

В. контролінг;

Г. планування;

Д. правильна відповідь відсутня.

21. До основних завдань банківського контролінгу відносять:

А. підготовка, координація і реалізація стратегічних планів;

Б. організація внутрішнього контролю, спрямованого на збереження активів банку;

В. оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

22. Які завдання вирішує бізнес-план:

А. оцінює фінансове положення банку;

Б. забезпечує успішну реалізацію акцій на фондовому ринку;

В. здійснює контроль за фінансовими результатами діяльності банку;

Г. здійснює план заходів попередження банкрутства банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

23. Головною метою бізнес-плану є:

А. забезпечення прибутковості банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банком;

Б. раціональний вибір персоналу і його ефективне використання;

В. спланувати діяльність організацій на найближчий і віддалений період;

Г. вибір каналів і методів збуту продукції банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

24. Бізнес-план, як правило, складається з:

А. організаційної та фінансової частини;

Б. функціональної і дивізіональної структури;

В. зовнішньої і внутрішньої частини;

Г. SWOT i PEST аналізу;

Д. правильна відповідь відсутня.

**ТЕМА 4.**

**БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ**

4.1. Еволюція банківського маркетингу.

4.2. Функції, завдання і принципи банківського маркетингу.

4.3. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. Виділіть особливості маркетингу в банку.

2. Які передумови розробки стратегії банківського маркетингу.

3. У чому полягає суть стратегії банківського маркетингу.

4. Чим приваблює клієнтів банків Інтернет-банкінг.

5. Окресліть напрями вдосконалення механізму банківського маркетингу.

**Виклад основного матеріалу**

***4.1. Еволюція банківського маркетингу***

Особливе значення для менеджера комерційного банку при формуванні поточної і перспективної банківської політики має банківський маркетинг. Власне, він є основою інформаційної підсистеми сучасного банківського менеджменту. Головна ідея маркетингу полягає у виявленні потреб і запитів споживачів та у зв’язку з цим – у визначенні сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських послуг і продуктів в умовах конкуренції з іншими банками.

В історичному процесі розвитку банківського маркетингу можуть бути виділені окремі фази розвитку. На прикладі європейської банківської системи можна виділити такі етапи (таблиця 4.1.)

Таблиця 4.1.

Еволюція банківського маркетингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №зп | Роки | Характеристика |
| *Перший етап* | кінець 50-х і перша половина 60-х рр. | Попередній ступінь банківського маркетингу. Характерним для цього етапу можна вважати початок цілеспрямованого застосування реклами, як інструменту маркетингу, розширення факторингових і лізингових послуг, розширення клієнтури. |

Продовження таблиці 4.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Другий етап* | друга половина 60-х рр. | Йому властиві такі характерні особливості:  - почалося масове надання крупними банками послуг для приватних клієнтів, операцій по обслуговуванню малих фірм, комерційної діяльності приватних осіб;  - в широких масштабах почалася виплата заробітної плати та інших доходів через банки з допомогою спеціальних рахунків;  - спільна реклама по телебаченню і в кіно товарів сфери матеріального виробництва і банківських продуктів;  - покладено початок наданню колективних банківських або послуг по самообслуговуванню (впровадження першого покоління грошових автоматів). |
| *Третій етап* | перша половина 70-х рр. | Можна виділити такі характерні особливості цього етапу:  а) розширення асортименту банківських послуг за рахунок:  - можливості проведення всіх операцій по ощадних книжках клієнтів незалежно від місця їх видачі;  - відкриття пенсійних вкладів і пенсійних рахунків;  - розширення послуг у сфері фінансування житлового будівництва;  - розширення послуг у формі овердрафту і контокоренту;  б) крупні банки почали професійне застосування маркетинг у своїй діяльності (спеціальні відділи маркетингу);  в) розширення банківської мережі здійснювалося трьома методами:  - відкриття нових філій;  - придбання філій в інших банків;  - перетворення у філії агентств, обмінних та інкасаторських пунктів. |
| *Четвертий етап* | друга половина 70-х рр. | Банківський маркетинг в сфері розрахунків і платежів.  Протягом цього періоду комерційні банки в основному концентрували свої зусилля на застосуванні інструментів маркетингу в платіжно-розрахунковій сфері. Основними досягненнями банківської практики на цьому етапі були:  - введення другого покоління банкоматів;  - широке розповсюдження дорожніх чеків та єврочеків;  - організація та будівництво перших відкритих операційних залів з централізованим грошовим постачанням, які полегшували контакти клієнтів з банком; |

Продовження таблиці 4.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | - проявом успішної активності банківського маркетингу стало застосування особистих ідентифікаційних номерів і цифрових підписів;  у великих банках здійснювалося навчання персоналу методам реалізації банківських послуг і відносин з клієнтами, значна увага приділялася формуванню банківських колективів, здійснювалася усестороння оцінка організаційної структури і філіальної сітки банку. |
| *П’ятий етап* | перша половина 80-х рр. | Банківський маркетинг на насичених ринках.  Основними напрямками маркетингової діяльності банків на цьому етапі стали:  - посилення роботи з ринком молоді;  - розширення послуг і консультацій пов'язаних із страхуванням, пенсійним забезпеченням та іншими видами фінансових послуг;  - форсування процесу створення і забезпечення системи самообслуговування у масових операціях (введення третього покоління банкоматів, введення системи "клієнт-банк" тощо);  - розширення банківських послуг на ринку нерухомого майна;  - розширення асортименту і покращення якості банківських послуг для малих і середніх фірм. |
| *Шостий етап* | друга половина 80-х – початок 90-х рр. | Банківський маркетинг, орієнтований на дохід.  Орієнтація на дохід (банки починають здійснювати детальний аналіз доходів і витрат як по кожному клієнту, так і по кожному виду послуг, а інколи навіть по окремих послугах) передбачає концентрацію зусиль на розробці тих сегментів ринку, які дають прибуток, впровадження цін, які б покривали затрати і закриття нерентабельних філіалів. |
| *Сьомий етап* | друга половина 90-х рр. – до сьогодні | Масове запровадження систем дистанційного обслуговування клієнтів.  Основними напрямками сучасного етапу розвитку банківського маркетингу можна вважати наступні:  - масове запровадження платіжних карток;  - надання банківських послуг з використанням мережі Інтернет (включаючи створення віртуальних банків);  - надання банківських послуг через системи електронного і мобільного зв’язку. |

Порівняльний аналіз процесів еволюції банківського маркетингу в Україні та розвинутих європейських державах дозволяє зробити певні висновки щодо їхніх спільних рис та специфічних особливостей. Об’єднує ці процеси еволюції єдина загальна логіка і послідовність переходу від одного етапу еволюції до іншого. Це знайшло своє відображення у динамічному розширенні продуктового ряду банків, випереджаючих темпах зростання обсягів банківських продуктів для фізичних осіб, інтенсивному освоєнні банками суміжних сегментів фінансового ринку, подальшій диверсифікації умов продажі банківських продуктів, розширенню можливостей клієнтів стосовно вибору каналів збуту, постійному ускладненню і вдосконаленню методів комунікаційної політики тощо.

Водночас необхідно виділити і принципові відмінності у процесах еволюції. Перша з них стосується темпів еволюційних перетворень у сфері банківського маркетингу. В Україні вони є значно вищими. Якщо у європейських країнах ми розглядаємо більш ніж п’ятдесятирічну еволюцію банківського маркетингу, то українські комерційні банки пройшли практично таку ж епоху перетворень протягом п’ятнадцяти-двадцяти років. Це зумовлено дією певних об’єктивних обставин, а саме:

* можливістю вивчення, узагальнення і запровадження вже апробованих та перевірених світовою практикою прийомів та інструментів маркетингу;
* вітчизняний ринок банківських послуг тісно взаємозв’язаний та взаємодіє з ринками банківських послуг інших держав. Очевидно, що така взаємодія об’єктивно вимагає достатньо швидкого відносного вирівнювання як банківських технологій, так і прийомів та інструментів маркетингової діяльності.

Другою принциповою відмінністю процесів еволюції банківського маркетингу можна вважати те, що в індустріально розвинених державах інтенсивне використання інструментів маркетингу почалося із сфери матеріального виробництва та торгівлі і вже пізніше їх почали активно освоювати суб’єкти фінансового ринку. В Україні мав місце зворотній процес, оскільки у першій половині 90-х років спостерігалося різке падіння обсягів матеріального виробництва, а відтак дефіцит товарної маси і майже повна відсутність конкуренції на товарних ринках не спонукали їхніх суб’єктів до запровадження маркетингових інструментів. Водночас активно формувалась інфраструктура фінансового ринку, яка і започаткувала запровадження маркетингових інструментів в економіку України.

***4.2. Функції, завдання і принципи банківського маркетингу.***

Банківський маркетинг передбачає облік і вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу як у цілому, так і в окремих секторах: банківській сфері, кредитній системі, на ринку цінних паперів.

Мета банківського маркетингу – створення необхідних умов для пристосування до вимог ринку, підвищення конкурентоспроможності й прибутковості. Основними функціями банківського маркетингу є:

* вивчення попиту на ринку капіталу і його окремих сегментах, що становлять особливий інтерес для банків;
* аналіз і вивчення процентної політики, конкурентного середовища;
* розширення активів і пасивів банку;
* розробка системи планування банківської діяльності;
* розробка нових банківських продуктів;
* планування реклами, програм просування банківських продуктів;
* організація обслуговування клієнтів.

Процес маркетингової діяльності повинен забезпечити вирішення наступних завдань:

* забезпечення рентабельної роботи банку у постійно змінних умовах ринкового середовища.
* підтримка ліквідності банку з метою дотримання інтересів кредиторів і вкладників банку при загальному високому іміджу банку.
* максимальне задоволення запитів клієнтів за обсягом, структурою і якістю послуг, що створює умови для стабільних ділових відносин.
* комплексне вирішення комерційних, організаційних і соціальних проблем банківського колективу.

Маркетингова система комерційного банку включає в себе три блоки:

1. Маркетинговий підхід, який представлений усвідомленням сутності і принципів банківського маркетингу, формуванням своєрідної філософії здійснення банківського бізнесу.

2. Маркетинговий процес, що включає в себе такі основні етапи:

* - вивчення ринку;
* - стратегічне і тактичне планування
* - розробка продукту;
* - ціноутворення (цінова політика);
* - організація збуту банківських послуг;
* - система стимулювання збуту банківських послуг.

3.Маркетингова служба, яка представлена організаційними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії.

До принципів банківського маркетингу належать:

1. Концентрація зусиль на задоволенні потреб споживача. Цей принцип реалізується шляхом аналізу ринку, розробки продукту та відповідної цінової і комунікаційної політики.

2. Спрямованість на довгостроковий результат. Реалізується шляхом складання стратегічного плану.

3. Спрямованість на досягнення позитивних комерційних результатів на окремих сегментах ринку. Реалізується шляхом складання тактичного плану, вивчення і планування витрат і доходів від роботи на окремих сегментах ринку, оцінки кінцевих результатів діяльності.

***4.3. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері.***

На сьогодні маркетинг і новітні технології стали основними ресурсами інтенсифікації діяльності банків. Використання інтерактивних засобів телекомунікації для маркетингових цілей від інформування клієнта про наявність тих чи інших продуктів до здійснення продажу одержало назву інтерактивного маркетингу.

Багато банків розширюють спектр каналів розподілу послуг за рахунок телекомунікаційних можливостей, насамперед глобальної мережі Інтернет. Комп’ютер, підключений до Інтернету, став звичним комунікаційним засобом для мільйонів людей в усьому світі. Все більше споживачів схильні використовувати його для комерційних трансакцій. Основний бар’єр на шляху розвитку інтерактивного маркетингу – недостатній рівень безпеки даних і таємності.

Нововведенням у системі маркетингу є «прямий маркетинг» – програма, що практикується у великих західних банках. Під прямим маркетингом розуміють таке здійснення контактів із клієнтом, за якого рішення про одержання банківської послуги приймається одразу ж. Клієнту пропонують вчинити негайну дію: набрати номер телефону, дати розпорядження щодо рахунка тощо. Прямий маркетинг використовує пресу, кабельне телебачення, телефон, телекомунікаційні мережі. Його ще часто називають медіа-маркетинг, маркетинг, що використовує засоби масової інформації та комунікації. Головна мета цих програм – повідомити перспективному клієнтові повну інформацію про продукт і спонукати до негайної дії.

Ситуація, що складається на банківському ринку, характеризується загостренням цінової і загальної конкуренції, зростанням ролі чинника підтримання стосунків з клієнтами, подальшою диверсифікацією запропонованих продуктів, зростанням впливу каналів розподілу банківських послуг і продуктів. Внаслідок цього банки стурбовані пошуком конкурентних переваг. Для вирішення проблем, що виникають, банки посилюють маркетингову діяльність за такими напрямами: вдосконалення банківських продуктів і послуг, розробка нових продуктів, розширення програм розвитку стосунків з клієнтами, моніторинг діяльності конкурентів, створення маркетингової культури в організації. Значення маркетингу зростає. Водночас він видозмінюється. У багатьох компаніях централізовані відділи маркетингу розформовуються. Замість них створюються нові підрозділи, що виконують спеціалізовані маркетингові функції, такі як управління сегментом споживачів або продуктом.

Розглянемо загальну схему взаємодії: банк – ринок – споживач (рис. 4.1).

Маркетингова діяльність реалізується шляхом впливу на елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, доведення до клієнта, просування продукту. Систематична робота маркетингу в банку передбачає формування стратегії ринкової діяльності, спрямованої на досягнення комерційного успіху. В умовах конкуренції найкращі результати буде мати той, хто точніше врахує всі чинники взаємодії банку і клієнта, і насамперед розмаїтість потреб клієнта. Отже, висуненню стратегії, плануванню конкретних дій передує етап маркетингових досліджень.

Банківський маркетинг характеризується певними особливостями, обумовленими специфікою банківської діяльності. Виділимо основні із них:

1. В основі абсолютної більшості банківських послуг лежить процес купівлі і продажу особливого товару - грошей. Це, в свою чергу, обумовлює формування особливих відносин власності, при яких купівля і продаж банківських послуг виступають як передача грошового капіталу тільки в тимчасове користування без зміни його власника. Тобто в кінцевому підсумку реалізуються не гроші, а банківські послуги у формі права на тимчасове користування грошовим капіталом.

Дослідження конкурентних продуктів та пропозицій

**Клієнт**

**Продукт(и)**

Дослідження каналів розподілу продуктів та послуг

Дослідження потреб

Розробка і вдосконалення продуктів та послуг

Дослідження конкурентів

Дослідження конкурентного середовища

**Зовнішнє середовище**

**Внутрішнє середовище**

Дослідження чинників зовнішнього середовища

Дослідження сили банку

Дослідження та сегментування клієнтури (ринку)

Дослідження продуктів (якість, кількість, задоволеність)

*Рис. 4.1. Основні етапи маркетингової роботи*

2. Орієнтація банківського маркетингу не тільки на наявних та потенційних клієнтів, але й на персонал банку. Це обумовлено тим, що абсолютна більшість банківського персоналу безпосередньо контактує з клієнтами в процесі своєї діяльності, що вимагає теоретичних знань і практичних навиків використання маркетингових інструментів. Банківський працівник стає продавцем фінансових послуг. Він повинен визначати конкретні форми банківського обслуговування клієнта, переконати його у необхідності придбання конкретних банківських продуктів. Абстрактний характер переважної більшості банківських послуг, що значно ускладнює організацію маркетингової діяльності, особливо у сфері комунікаційної політики.

3. Висока ступінь державного регулювання банківського бізнесу, яке здійснюється в стратегічному плані через систему спеціального банківського законодавства і в оперативному плані інструментами центрального банку. Банківський бізнес належить до числа найбільш регульованих видів бізнесу, що відповідно накладає систему обмежень і регуляторів на організацію маркетингової діяльності.

**Термінологічний словник**

*Банківський маркетинг* – організаційно-управлінська стратегія пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та самого банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, процентами, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей маркетингового середовища та існуючої кон’юнктури ринку позичкового капіталу.

*Стратегічне маркетингове планування* – це комплексна діяльність банку з розробки стратегії банківського маркетингу з урахуванням особливостей маркетингового оточення.

*Вартість торгової марки* – це капітал банку, який може бути визначений як сукупна вартість атрибутів торгової марки, що роблять істотний вплив на вибір клієнтів.

*Сегмент ринку* – сукупність споживачів, яка виокремлена за визначеним критерієм (географічним, рівнем доходів, витрат, заощаджень, віком, статусом тощо) і яка однаково реагує на реалізацію банком інструментів маркетингу.

**Тести для самоперевірки знань:**

1. Впровадження першого покоління банкоматів відбулося з:

А. другої половини 60-х років;

Б. першої половини 70-х років;

В. другої половини 70-х років;

Г. першої половини 80-х років;

Д. правильна відповідь відсутня.

2. З сер. 90-х років до наших днів банківський маркетинг характеризується:

А. цілеспрямованим застосуванням реклами, як інструменту маркетингу;

Б. масовим впровадженням платіжних карток, надання послуг через мережу Інтернет;

В. введенням другого покоління банкоматів;

Г. введення третього покоління банкнотів;

Д. правильна відповідь відсутня.

3. Блок маркетингової системи, який представлений формуванням своєрідної філософії здійснення банківського бізнесу – це:

А. маркетинговий підхід;

Б. маркетинговий процес;

В. маркетингова служба;

Г. маркетинговий механізм;

Д. правильна відповідь відсутня.

4. До функцій банківського маркетингу відносять:

А. аналіз ринку банківських послуг;

Б. управління ціноутворенням;

В. реальна оцінка банком своїх можливостей по створенні та реалізації послуг;

Г. відповіді А і В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

5. Головною метою банківського маркетингу є:

А. створення необхідних умов для пристосування до умов ринку;

Б. забезпечення прибутковості банку, шляхом раціоналізації виробничого процесу;

В. виявлення потреб споживачів для реалізації нових банківських послуг і продуктів, в умовах конкуренції;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

6. Основним завданням банківського маркетингу є:

А. забезпечення рентабельної роботи банку, підтримка ліквідності банку;

Б. задоволення потреб клієнтів;

В. оцінити фінансове положення банку і відповідності наявних в цьому ресурсів;

Г. правильна відповідь А та Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

7. Основними функціями банківського маркетингу є:

А. розробка довгострокових цілей маркетингової діяльності, управління асортиментом послуг, аналіз ринку банківських послуг;

Б. розробка стратегії і тактики розвитку банку; розробка і впровадження заходів щодо нових технологій;

В. реальна оцінка своїх можливостей, формування попиту, стимулювання збуту, управління асортиментом послуг;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

8. У другій пол. 70-х років розвиваються:

А. введення другого покоління банкоматів;

Б. розширення послуг і консультацій з різними видами фінансових послуг;

В. розширення асортименту банківських послуг за рахунок можливості проведення розрахункових операцій;

Г. ведення третього покоління банкоматів;

Д. правильна відповідь відсутня.

9. На основі якого документу здійснюється маркетинговий менеджмент?

А. всіх внутрішніх документів;

Б. статистичної звітності;

В. маркетинговий регламент роботи співробітників банку;

Г. законів по банківський діяльності;

Д. правильна відповідь відсутня.

10. Введення третього покоління банкоматів і системи «клієнт-банк» відбулося:

А. ІІ пол. 60-х років;

Б. ІІ пол. 70-х років;

В. І пол. 80-х років;

Г. ІІ пол. 80-х – поч. 90-х років;

Д. правильна відповідь відсутня.

11. Якого з наведених принципів банківського маркетингу не існує:

А. концентрація зусиль на задоволення потреб споживача;

Б. спрямованість на довгострокові результати;

В. спрямованість на досягнення позитивних комерційних результатів;

Г. зміна вартості підприємства;

Д. правильна відповідь відсутня.

12. Якої з наведених функцій маркетингу не існує?

А. аналіз ринку банківських послуг;

Б. управління позиковим капіталом;

В. реальна оцінка банком своїх можливостей;

Г. управління збутом банківських послуг;

Д. правильна відповідь відсутня.

13. Виявлення потреб споживачів для реалізації нових банківських послуг і продуктів в умовах конкуренції з іншими банками це:

А. місія банківського маркетингу;

Б. головна мета банківського маркетингу;

В. завдання банківського маркетингу;

Г. стратегія банківського маркетингу;

Д. правильна відповідь відсутня.

14. Забезпечення рентабельності роботи банку у постійно змінних умовах ринкового середовища – це відносять до:

А. функцій банківського маркетингу;

Б. принципів банківського маркетингу;

В. мети банківського маркетингу;

Г. завданнь банківського маркетингу;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Інструменти банківського маркетингу:

А. визначають систему методів і підходів з вивчення всіх чинників, що впливають на процес створення та реалізації продукту;

Б. це інструменти здійснення безпосередньо банківської діяльності, а саме: прийняття коштів на депозитні рахунки, забезпечення кредитування і розрахунково-касового обслуговування;

В. визначають комплекс дій і методів, які забезпечують досягнення цілей маркетингової політики;

Г. це система збору інформації, аналізу та прогнозування кожного з елементів системи банківського маркетингу, а також виявлення конкурентних переваг банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

16. Роль банківського маркетингу реалізується через:

А. опосередкований вплив на економічну ефективність активних суб’єктів економіки;

Б. забезпечення оптимальної швидкості просування банківських послуг від банку до клієнта;

В. розробку механізмів залучення та утримання клієнтів, формування клієнтської лояльності до банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

17. Використання інтернет-платформ у банківському маркетингу:

А. супроводжується більшими витратами з розрахунку на одного клієнта, ніж за умов використання прямого продажу;

Б. є прикладом розширення каналів дистрибуції та удосконалення моделі продажу товару;

В. дозволяє клієнтам власноруч управляти своїми рахунками, здійснювати платежі та отримувати необхідну інформацію;

Г. передбачає, як правило, вихід за рамки традиційного банківського обслуговування та здійснення нестандартних рішень;

Д. правильна відповідь відсутня.

**Тема 5.**

**УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ**

5.1. Сутність та класифікація банківських ризиків.

5.2. Механізм управління банківськими ризиками.

5.3. Методи управління банківськими ризиками.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1.Назвіть правила управління банківськими ризиками.

2. У чому полягає призначення системи моніторингу банківських ризиків?

3. Які причини змусили міжнародні банки звернутися до планування?

4. Які тенденції спостерігаються у розвитку фінансових ринків протягом останніх десятиріч.

**Виклад основного матеріалу**

***5.1. Сутність і класифікація банківських ризиків.***

Банківський ризик – вартісне вираження якоїсь випадкової події сукупності, що може призвести до втрат.

Основні підходи до визначення поняття «банківський ризик»:

* імовірність відхилення від очікуваного результату;
* загроза втрат;
* імовірність отримання як збитків, так і прибутку;
* невпевненість у передбаченні результату;
* ситуативна характеристика діяльності банку, що відображає невизначеність її результату;
* діяльність банку, пов’язана з подоланням невизначеності.

Отже, банківський ризик - це можливість прийняття раціонального чи нераціонального управлінського рішення, в рамках якого можна дати ймовірну кількісну і/або якісну оцінку дії факторів і як наслідок отримати один із трьох економічних результатів: позитивний (прибуток), нульовий або негативний (збиток)

Найбільш точною класифікацією адаптованою до сучасних умов функціонування банківської системи в Україні є класифікація банківських ризиків за методикою Національного банку України. Національний банк України в Методичних вказівках з інспектування банків «Система оцінки ризиків» з метою здійснення банківського нагляду виділив дев’ять категорій ризику (рис. 5.1).

**Банківські ризики**

**Ризики, що піддаються кількісному оцінюванню**

**Ризики, що не піддаються кількісному оцінюванню**

Кредитний

Операційно-технологічний

Ліквідності

Зміни процентної ставки

Ринковий

Валютний

Репутації

Юридичний

Стратегічний

Індивідуальний ризик

Портфельний ризик

Ризик країни

Трансферний ризик

Ризик ліквідності ринку

Ризик ліквідності фінансування

Ризик зміни вартості ресурсів

Ризик зміни кривої дохідності

Базисний ризик

Ризик права вибору (опціону)

З валютою та металами

З фінансовими інструментами

З цінними паперами

Ризик трансакції

Трансляційний ризик

Економічний ризик

Операційний ризик

Технологічний ризик

*Рис. 5.1. Класифікація банківських ризиків за методикою Національного банку України*

Ці категорії не розглядаються регулятором як взаємовиключні: Національний банк визнає, що «будь-який продукт або послуга може наражати банк на декілька ризиків», проте для зручності аналізу їх рекомендується виявляти та оцінювати окремо.

Такий розподіл ризиків здійснено в основному для цілей банківського нагляду. Водночас, вітчизняні банки мають змогу скласти власну класифікацію ризиків, але у рамках класифікації, визначеної Національним банком України, а в разі необхідності – розширити перелік ризиків з метою вдосконалення практики управління ними.

З погляду сфер виникнення та можливостей правління банківські ризики поділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх належать ризики, пов’язані зі змінами у зовнішньому щодо банку середовищі і безпосередньо не залежні від його діяльності. Це політичні, правові, соціальні та загальноекономічні ризики, що виникають у разі загострення економічної кризи у країні, політичної нестабільності, війни, заборони на платежі за кордон, консолідації боргів, введення ембарго, відміни імпортних ліцензій, стихійного лиха (пожежі, повені, землетруси), приватизації, націоналізації, неадекватного правового регулювання тощо. Вплив зовнішніх ризиків на результативність роботи банку винятково високий, управління цими ризиками найскладніше, а іноді й неможливе. Для їх оцінювання застосовуються в основному логічні методи аналізу.

До внутрішніх належать ризики, що виникають безпосередньо у зв’язку з діяльністю конкретного банку. Чим ширше коло клієнтів, партнерів, зв’язків банку, банківських операцій, послуг, тим більше внутрішніх ризиків супроводжує його роботу. Порівняно із зовнішніми внутрішні ризики краще піддаються ідентифікації та квантифікації.

За сферою виникнення внутрішні ризики поділяються на фінансові та функціональні.

Фінансові ризики утворюють найчисленнішу групу банківських ризиків. Вони визначаються ймовірністю грошових втрат і пов’язуються з непередбаченими змінами в обсягах, дохідності, вартості та структурі активів і пасивів банку.

Функціональні ризики справляють значний вплив на діяльність банків. Причинами їх виникнення є неможливість здійснення своєчасного та повного контролю за фінансово-господарською діяльністю банку. Функціональні ризики пов’язані з процесами створення й упровадження нових банківських продуктів і послуг, збору, обробки, аналізу й передавання інформації, підготовки кадрового потенціалу та виконанням інших адміністративно-господарських операцій.

Наведена класифікація й елементи, покладені в основу економічної класифікації, мають на меті не стільки перелічення усіх видів банківських ризиків, скільки демонстрацію наявності певної системи, що дає банкам змогу приділяти увагу окремим різновидам при визначенні сукупного розміру ризиків у комерційній і виробничій сферах (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Систематизація ризиків і загроз та заходи щодо їх запобігання

|  |  |
| --- | --- |
| Ризики (загрози) | Заходи щодо їх запобігання |
| Кредитний ризик | * Створення кредитного меморандуму * Розробка 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 |
| Процентний ризик (ризик зміни процентних ставок) | * Прогноз поведінки ринків (превентивна аналітика) * Відповідність природи процентних 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 * Консультування 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 ризик | * 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 процентної ставки) * Диверсифікація ринку депозитів |
| Операційний ризик | * Організація простого й ефективного документообігу * Розробка і впровадження технічних карт * Програмне забезпечення – неттинг |

Продовження таблиці 5.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Ризик зменшення розміру прибутку від неефективного управління банком | * Поєднання інтересів інвесторів, акціонерів, менеджменту і співробітнику банку |
| Незбалансованість інтересів учасників процесу | * Гнучка система оплати праці та матеріального заохочення працівників |
| Невідповідність організаційної структури сформульованим цілям | * Моніторинг організаційної структури – заслуховувати 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 |
| Зовнішні загрози | |
| Збільшення продуктів-замінників |  |
| Зміна курсів урядів, зміна торговельної політики | * Диверсифікація клієнтської бази та послуг |
| Криза в діловому циклі |  |
| Зміна потреб і смаків клієнтів | * Систематичний аналіз тарифних ставок банків-конкурентів |

***5.2. Механізм управління банківськими ризиками.***

Управління ризиком, на нашу думку, це – комплексна система методів, прийомів і заходів ідентифікації, аналізу та оцінки ризикової ситуації, що передбачає розробку та обґрунтування спеціальних заходів антикризової діяльності, спрямованих на контроль за ризиками (уникнення ризиків, мінімізація ризиків, обмеження ризиків) та фінансування ризику (передавання ризику, самофінансування).

Аналіз та управління ризиками здійснюються таким чином:

* виявлення небезпек, тобто умов, які містять у собі потенціал небажаних наслідків;
* розгляд сценаріїв наслідків – небажаного розвитку подій унаслідок небезпеки;
* якісна та кількісна оцінка масштабу наслідків;
* якісна та кількісна оцінка імовірності здійснення сценарію, тобто можливості реалізації даної події;
* оцінка ризиків, яка визначається як добуток оцінки імовірності здійснення небажаної події та оцінки масштабу наслідків;
* оцінка варіантів управління ризиком – розглядаються варіанти зниження, уникнення ризику та контролю співвідношення витрат та прибутковості.

Процес управління ризиками складається з таких етапів:

* ідентифікація – усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
* квантифікація – вимірювання, аналіз та оцінювання величини ризику;
* мінімізація – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;
* моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризиків з механізмом зворотного зв’язку.

Моніторинг ризику – це процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком з механізмом зворотного зв’язку. Моніторинг здійснюється завдяки інформаційним звітам структурних підрозділів та окремих посадових осіб, внутрішньому і зовнішньому аудиту й аналітичній діяльності спеціалізованих служб банку. Звітність, застосовувана в рамках моніторингу, забезпечує менеджерам зворотний зв’язок, а також надає докладну зведену інформацію. Така інформація допомагає аналізувати поточну діяльність як з погляду ризикованості, так і щодо прийняття загальних управлінських рішень.

Кожний структурний підрозділ банку, а також здатні оцінити ризик фахівці мають певну частину інформації, необхідної для всебічного аналізу ризику. Створення відповідної системи взаємодії зазначених власників інформації розглядається як обов’язковий елемент управлінського процесу. Однією з форм реалізації цього положення є система моніторингу ризику

Формальне визначення необхідного і достатнього набору лімітів дасть змогу ефективно обмежити ризик без значного зниження гнучкості фінансової політики.

Формування системи лімітів і нормативів банку передбачає організацію такого комплексу заходів:

* оптимізацію складу показників, що дають можливість ефективно відстежувати рівень взятих банком ризиків з основних позицій;
* установлення кількісних параметрів цих показників;
* створення всеосяжної системи контролю, що включає попередній, поточний і наступний контроль за параметрами ризиків.

Загальні принципи формування системи контролю лімітів і нормативів. Процес ефективного використання системи лімітів і нормативів для управління ризиками охоплює такі етапи:

1. Комплектація.
2. Ідентифікація.
3. Перевірка.
4. Якісний і кількісний аналіз.
5. Планування.
6. Реагування.
7. Перспективний аналіз.

Кожен етап супроводжується збиранням і обміном інформації. Від часу збирання і порядку обміну інформації залежить ступінь реагування банку на виявлення, ідентифікацію ризиків та їх контроль.

У системі лімітів і нормативі н значна роль має бути відведена побудові ефективної системи моніторингу. За допомогою моніторингу здійснюється оперативний, поточний і плановий контроль діяльності банку.

Основні принципи побудови системи моніторингу:

1. своєчасність виявлення порушень;
2. простота побудови системи;
3. гнучкість системи;
4. економічна ефективність;
5. сильне контрольне середовище;
6. відповідний процес визначення та розрахунку ризиків відповідно до політики процедур і методологій;
7. відповідна структура звітності;
8. відповідні інформаційні системи.

Створення алгоритму моніторингу обліку відхилень:

1. Відхилення фактичних показників під запланованих поділяють на: сприятливі та несприятливі. Несприятливі поділяються на припустимі та критичні.
2. Система має давати можливість розрахунку в автоматичному режимі зазначених відхилень (в абсолютному чи відносному вираженні).
3. Виявлення основних причин виникнення відхилень.
4. Прийняття управлінських рішень.

***5.3. Методи управління банківськими ризиками.***

Методи управління банківськими ризиками поділяються на такі дві групи:

1. методи уникнення банківських ризиків;
2. методи прийняття банківських ризиків.

Методи уникнення ризиків є найпростішими та найбільш дієвими прийомами управління банківськими ризиками. Їх сутність полягає в ухиленні від ризикованої банківської діяльності. Методи уникнення можна застосовувати лише до внутрішніх банківських ризиків. Вони потребують відмови від певних видів банківської діяльності та, відповідно, призводять до втрати доходів від такої діяльності. Оскільки, уникаючи ризику, банк позбавляє себе можливості отримати не тільки поточний прибуток, а й додатковий прибуток у майбутньому (наприклад, через отримання ліцензій на проведення ризикованіших банківських операцій), застосування зазначених методів у банківській діяльності не є поширеним.

Методи уникнення банківських ризиків:

1. Відмова від певної банківської діяльності.
2. Виконання банківської діяльності іншим (нетрадиційним) способом.
3. Зміна місця виконання банківської діяльності.

Методи уникнення банківських ризиків можуть використовуватись і на рівні ризиків, зумовлених технічно-організаційними проблемами банку, такими як відмова від сумнівних комп’ютерних технологій, відмова у працевлаштуванні особам, професійні якості котрих викликають сумнів, тощо.

Методи прийняття банківських ризиків поділяються на такі підгрупи:

* + методи зниження банківських ризиків;
  + методи самостійного протистояння банківським ризикам;
  + методи передання банківських ризиків.

Методи зниження банківських ризиків дають змогу банку знизити або ймовірність збитків, або величину негативних наслідків. Процес управління ризиками, як правило, має на меті не усунення ризику, а лише його зниження та спрямований на отримання банком відповідної винагороди за прийняття ризику.

Існують такі методи зниження банківських ризиків:

* + удосконалення організаційної структури та авторизація;
  + підвищення кваліфікації персоналу;
  + удосконалення технічних засобів;
  + диверсифікація;
  + лімітування;
  + моніторинг та контроль;
  + лобіювання банківських інтересів.

Методи самостійного протистояння банківським ризикам (методи поглинання/прийняття банківських ризиків) дають змогу банку покривати збитки у разі їх виникнення за рахунок власних коштів.

Банки застосовують такі методи самостійного протистояння банківським ризикам:

* 1. створення власних резервів (самострахування);
  2. компенсація ризику за рахунок поточного прибутку (метод прямого списання).

Методи передання банківських ризиків полягають у розподілі ризиків між іншими учасниками ринку: банками, підприємствами, будівельними, страховими, інвестиційними, факторинговими та лізинговими компаніями, іншими фінансовими організаціями.

Існують такі методи передання банківських ризиків:

* + страхування;
  + хеджування;
  + продаж активів та сек’юритизація;
  + консорціум ні та паралельні кредити;
  + договори гарантії та поруки;
  + факторинг та лізинг.

Організаційно модель управління банківськими ризиками можна наочно представити у вигляді схеми, що зображена на рисунку 5.2.

Основну мету управління ризиками в банку можна сформулювати як оптимізацію співвідношення між рівнем ризику та очікуваною економічною вигодою, яка є компенсацією за прийнятий банком ризик.

Дана модель має інформувати користувачів про те, яким чином ризики впливають на загальний стан ліквідності банку. Криза ліквідності може суттєво послабити довіру до банку і спричинити його крах.

**Мета управління**

**Принципи управління**

**Методи управління**

оптимізація співвідношення між рівнем ризику та очікуваною економічною вигодою, яка є компенсацією за прийнятий банком ризик

* зниження невизначеності при ухваленні управлінських рішень;
* зменшення початкового рівня ризику до прийнятного рівня;
* зниження витрат, пов’язаних з ризиком;
* досягнення балансу між вигодами від зменшення ризику і необхідними для цього витратами;
* прогнозування настання ризикових ситуацій.
* нормативно-правові акти, що регулюють здійснення банківських операцій;
* внутрішні положення банку;
* форми фінансової звітності;
* форми внутрішньої звітності.
* усвідомленість прийняття ризиків;
* незалежність управління окремими ризиками;
* співставлення рівня прийнятих ризиків із рівнем дохідності банківських операцій;
* економічність;
* облік можливості передачі ризиків;
* облік загальної стратегії банку в процесі управління ризиками.

Власний капітал

Активи та зобов’язання

Кінцевий фінансовий результат

Ідентифікація ризику

Квантифікація ризику

Вибір методів управління ризиком

**Завдання управління**

**Об’єкт**

**Суб’єкт**

**Інформаційна та методична основа управління банківськими ризиками:**

* контроль з боку органів управління за організацією діяльності банку;
* контроль за функціонуванням системи управління банківськими ризиками і їх оцінку;
* контроль за розподілом повноважень при здійсненні банківських операцій та інших угод.

**Джерела інформації**

* уникнення банківських ризиків;
* прийняття банківських ризиків.

Банківські ризики

Контроль та моніторинг

Запропонована модель управління банківськими ризиками внутрішнім та зовнішнім користувачам інформації дозволить:

* здійснити збір узагальнення та систематизацію інформації щодо управління банківськими ризиками;
* оцінити якість організації роботи підрозділів банку у сфері управління ризиками;
* забезпечити контроль за функціонуванням системи управління банківськими ризиками і їх оцінку.

**Термінологічний словник**

*Валютний ризик* – небезпека валютних (курсових) збитків, пов’язаних зі зміною курсів іноземних валют щодо національної валюти.

*Ризик ліквідності (ризик незбалансованої ліквідності)* – небезпека втрат у разі неспроможності банку виконати свої зобов’язання за пасивами балансу та вимогами за активами.

*Ризик неплатоспроможності (банкрутства)* – це міра (ступінь) невизначеності стосовно того, що банк виявиться неспроможним відповідати за своїми зобов’язаннями.

*Процентний ризик* – можливість зазнати збитків унаслідок непередбачених, несприятливих для банку змін процентних ставок і значного зменшення маржі, зведення її до нуля або до негативного показника.

*Ризик банківських зловживань* – це ризик, викликаний недостатньою кваліфікацією банківського персоналу, корисливими цілями співробітників банку.

*Моніторинг* – це система постійного спостереження за всіма контрольованими лімітами і нормативами, визначення розмірів і причин відхилення фактичних показників від нормативних, причин цих відхилень і прийняття управлінських рішень.

*Кредитний ризик* – це ймовірність фінансових втрат унаслідок невиконання позичальниками своїх зобов’язань. Важливу складову кредитного ризику становить галузевий ризик, який випливає з невизначеності щодо перспектив розвитку галузі позичальника.

*Регіональний ризик* визначається специфікою певного адміністративного чи географічного району, що характеризується умовами, відмінними від середніх умов країни в цілому.

*Ризик незбалансованої ліквідності* пов’язується з імовірністю того, що банк не зможе своєчасно виконати свої зобов’язання або втратить частину доходів через надмірну кількість високоліквідних активів.

*Ризик інфляції* – це ймовірність майбутнього знецінювання грошових коштів, тобто втрати їх купівельної спроможності. Інфляційні процеси тією чи іншою мірою притаманні більшості економічних систем.

*Ризик неплатоспроможності* – це ймовірність того, що банк не зможе виконати свої зобов’язання навіть за умови швидкої реалізації (продажу) активів.

*Ціновий ризик* визначається ймовірністю зміни ринкових цін на фінансові та фізичні (реальні) активи, що перебувають на балансі банку або обліковуються на позабалансових рахунках.

*Ризик зміни відсоткових ставок (відсотковий ризик)* – це ймовірність фінансових витрат у зв’язку з мінливістю відсоткових ставок на ринку протягом певного періоду часу в майбутньому.

*Валютний ризик* визначається ймовірністю втрат, пов’язаних зі зміною обмінного курсу однієї валюти щодо іншої. Валютний ризик виникає в тих суб’єктів господарської діяльності, які мають на балансі активні, пасивні або позабалансові статті, деноміновані в іноземних валютах.

*Ризик зміни вартості цінних паперів (фондовий ризик)* – це ймовірність фінансових втрат у зв’язку зі зміною ринкової ціни цінних паперів чи інших інструментів фондового ринку.

*Базисний ризик* визначається ймовірністю структурних зрушень у різних відсоткових ставках.

*Ризик зловживань* – це можливість збитків для банку, до яких призводять шахрайство, розтрати, несанкціонований доступ до ключової інформації з боку службовців або клієнтів банку, відмивання грошей, несанкціоноване укладання угод.

*Документарний ризик* полягає в можливості виникнення ненавмисної помилки в документації, яка може призвести до негативних наслідків невиконання положень угоди, подання позову до суду, відмови від прийнятих раніше зобов’язань тощо.

*Ризик транзакції* супроводжує укладання та реєстрацію угоди, виконання розрахунків, підписання контрактів, поставляння цінних паперів або валюти.

*Операційний ризик* визначається ймовірністю виникнення невідповідності між витратами банку на здійснення своїх операцій та їх результативністю.

*Стратегічний ризик* пов’язується з помилками у реалізації функцій стратегічного менеджменту. Насамперед ідеться про неправильне формулювання цілей та стратегій банку, помилки в розробці стратегічного плану, неадекватне ресурсне забезпечення реалізації стратегій, а також хибний підхід до управління ризиками в банківській практиці.

*Ризик впровадження нових продуктів* — це ймовірність не досягти запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій чи технологій.

*Ризик втрати репутації* спричинюється можливою нездатністю банку підтримувати свою репутацію як надійної та ефективно працюючої установи.

**Тести для самоперевірки знань:**

1. З погляду сфер виникнення та можливостей управління банківські ризики поділяють на:

А. внутрішні, зовнішні;

Б. фінансові, функціональні;

В. цінові, нецінові;

Г. валютний, кредитний;

Д. правильна відповідь відсутня.

2. Політичні, правові, соціальні та загальноекономічні ризики належать до:

А. внутрішніх ризиків;

Б. функціональних ризиків;

В. зовнішніх ризиків;

Г. цінових ризиків;

Д. правильна відповідь відсутня.

3. Ризики, що виникають безпосередньо у зв’язку з діяльністю конкретного банку – це:

А. внутрішні ризики;

Б. правові ризики;

В. макроекономічні ризики;

Г. зовнішні ризики;

Д. правильна відповідь відсутня.

4. До фінансових ризиків належать:

А. валютний, кредитний, інвестиційний;

Б. ризик ліквідності, ризик зміни відсоткових ставок;

В. операційний, документарний;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

5. Кредитний ризик – це:

А. ймовірність майбутнього знецінювання грошових коштів;

Б. ймовірність фінансових втрат унаслідок невиконання позичальниками своїх зобов’язань;

В. ймовірність того, що банк не зможе виконати свої зобов’язання навіть за умови швидкої реалізації активів;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

6. Який ризик пов’язується з ймовірністю того, що банк втратить частину доходів через надмірну кількість високоліквідних активів?

А. валютний ризик;

Б. ризик зміни відсоткових ставок;

В. ризик незбалансованої ліквідності;

Г. кредитний ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

7. Ймовірністю структурних зрушень у різних відсоткових ставках визначається:

А. базисний ризик;

Б. ризик зміни відсоткових ставок;

В. валютний ризик;

Г. кредитний ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

8. Процентний ризик виникає у таких випадках:

А. не збігаються терміни повернення наданих залучених коштів;

Б. ставки з активних і пасивних операцій встановлюються різними способами;

В. банк неправильно спрогнозував криву дохідності;

Г. відповіді А,Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

9. Процес управління ризиками складається з таких етапів:

А. ідентифікація, мінімізація, моніторинг;

Б. квантифікація, мінімізація;

В. ідентифікація, квантифікація, мінімізація, моніторинг;

Г. ідентифікація, мінімізація.

Д. правильна відповідь відсутня.

10. Вимірювання, аналіз та оцінювання величини ризику – це:

А. ідентифікація;

Б. квантифікація;

В. моніторинг;

Г. аналіз;

Д. правильна відповідь відсутня.

11. Процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком з механізмом зворотного зв’язку – це:

А. страхування ризику;

Б. хеджування ризику;

В. моніторинг ризику;

Г. квантифікація ризику;

Д. правильна відповідь відсутня.

12. Ризик, наслідки реалізації якого сягають рівня, вищого за критичну межу – це:

А. катастрофічний;

Б. нормальний;

В. критичний;

Г. допустимий;

Д. правильна відповідь відсутня.

13. За методикою НБУ банківські ризики поділяються на:

А. ризики, що піддаються кількісному оцінюванню;

Б. ризики, що не піддаються кількісному оцінюванню;

В. правильна відповідь А і Б;

Г. зовнішні та внутрішні ризики;

Д. правильна відповідь відсутня.

14. До ризиків, що піддаються кількісному оцінюванню відносять:

А. репутації;

Б. юридичний, стратегічний;

В. кредитний, ліквідності;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Ризики, що піддаються кількісній оцінці (існує безпосередня залежність між рівнем ризику і доходами) – це:

А. квантифіковані ризики;

Б. неквантифіковані ризики;

В. цінові ризики;

Г. нецінові ризики;

Д. правильна відповідь відсутня.

16. Правила управління банківськими ризиками передбачають:

А. ризики, на які наражаються банки, не пов’язані між собою;

Б. рівень ризику постійно змінюється під впливом динамічного оточення;

В. ризики, на які наражаються банки, не пов’язані з ризиками їхніх клієнтів;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

17. Залежно від тривалості періоду управління банківськими ризиками поділяється на:

А. стратегічне, тактичне;

Б. стратегічне, оперативне;

В. стратегічне, тактичне, оперативне;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

18. Оперативне управління ризиками здійснює:

А. рада директорів;

Б. структурний підрозділ банку з ризик-менеджменту;

В. спостережна рада банку;

Г. правління банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

19. Стратегія максимально можливого уникнення ризику передбачає:

А. встановлення жорстких вимог щодо збирання якомога більшого обсягу даних про всіх клієнтів при встановленні ділових відносин з ними;

Б. придбання страховки на випадок втрат, яких банк може зазнати внаслідок здійснення його клієнтами протиправних операцій;

В. встановлення певних нормативів проведення фінансового моніторингу в банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

20. Методи управління банківськими ризиками поділяються на такі групи:

А. методи уникнення банківських ризиків;

Б. методи лімітування банківських ризиків

В. методи прийняття банківських ризиків;

Г. правильна відповідь А і В;

Д. правильна відповідь відсутня.

21. Методи уникнення банківських ризиків:

А. зміна місця виконання банківської діяльності;

Б. відмова від певної банківської діяльності;

В. виконання банківської діяльності іншим (нетрадиційним) способом;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

22. Які методи дають змогу банку знизити або ймовірність збитків, або величину негативних наслідків:

А. методи передання банківських ризиків;

Б. методи самостійного протистояння банківським ризикам;

В. методи зниження банківських ризиків;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

23. Існують такі методи передання банківських ризиків:

А. моніторинг, лобіювання банківських інтересів;

Б. факторинг, лізинг, хеджування;

В. лімітування, диверсифікація;

Г. контроль, авторизація;

Д. правильна відповідь відсутня.

24. Небезпека втрат у разі неспроможності банку виконати свої зобов’язання за пасивами балансу та вимогами за активами – це:

А. ризик ліквідності;

Б. ризик банківських зловживань;

В. ризик неплатоспроможності;

Г. валютний ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

25. Процентний ризик – це:

А. можливість зазнати збитків унаслідок непередбачених, несприятливих для банку змін процентних ставок і значного зменшення маржі, зведення її до нуля або до негативного показника;

Б. ризик, викликаний недостатньою кваліфікацією банківського персоналу, корисливими цілями співробітників банку;

В. це міра (ступінь) невизначеності стосовно того, що банк виявиться неспроможним відповідати за своїми зобов’язаннями;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

26. Процес використання системи лімітів і нормативів для управління ризиками охоплює такі етапи:

А. комплектація, ідентифікація, перевірка;

Б. якісний і кількісний аналіз;

В. реагування, перспективний аналіз;

Г. відповіді А,Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

27. За характером об’єкта фінансові ризики можуть бути поєднані в такі групи:

А. ризики пасивних операцій;

Б. ризики активних операцій;

В. ризики системних характеристик банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

28. Комплектація – це:

А. оцінка усіх ризиків незалежно від того чи впливають вони на економічний стан банку;

Б. вирішення банком питання про доцільність здійснення певного напрямку діяльності;

В. визначення ступеня впливу взятих ризиків із врахуванням дотримання встановлених лімітів;

Г. проведення комплексного аналізу ризиків;

Д. правильна відповідь відсутня.

29. Можливість грошових втрат суб’єктів валютного ринку внаслідок коливань валютних курсів – це:

А. валютний ризик;

Б. кредитний ризик;

В. процентний ризик;

Г. ризик ліквідності;

Д. правильна відповідь відсутня.

30. Можливість виникнення збитку у наслідок неоплати або прострочення оплати клієнтом своїх фінансових зобов’язань – це:

А. валютний ризик;

Б. кредитний ризик;

В. процентний ризик;

Г. ризик ліквідності;

Д. правильна відповідь відсутня.

31. Ризик скорочення суми чистого процентного доходу або збільшення процентних витрат внаслідок зміни практичної ставки на ринку – це:

А. валютний ризик;

Б. кредитний ризик;

В. процентний ризик;

Г. ризик ліквідності;

Д. правильна відповідь відсутня.

32. Наявний або потенційний ризик неплатоспроможності банку виконати свої зобов’язання - це:

А. валютний ризик;

Б. кредитний ризик;

В. процентний ризик;

Г. ризик ліквідності;

Д. правильна відповідь відсутня.

33. Ймовірність того, що капітал банку не зможе покрити конкретні збитки від його діяльності – це:

А. ринкові ризики;

Б. ризик ресурсної бази;

В. ризик неплатоспроможності;

Г. юридичний ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

34. Наявний або потенційний ризик для надходжень капіталу банку, який виникає внаслідок несприятливих змін відсоткових ставок – це:

А. кредитний ризик;

Б. валютний ризик;

В. ринковий ризик;

Г. відсотковий ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

35. Наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає внаслідок несприятливих коливань курсів – це:

А. кредитний ризик;

Б. валютний ризик;

В. ринковий ризик;

Г. відсотковий ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

36. Наявний і потенційний ризик для надходження і капіталу, який виникає внаслідок несприятливих коливань цінних паперів і товарів:

А. кредитний ризик;

Б. валютний ризик;

В. ринковий ризик;

Г. відсотковий ризик;

Д. правильна відповідь відсутня.

37. Який ризик є похідним від усіх фінансових ризиків:

А. валютний ризик;

Б. відсотковий ризик;

В. структурний ризик;

Г. ризик неплатоспроможності банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

38. Сторона, яка передає ризик:

А. страховик;

Б. трансфері;

В. трансфер;

Г. страхувальник;

Д. правильна відповідь відсутня.

39. Сторона, яка приймає ризик:

А. трансфері;

Б. трансфер;

В. страховик;

Г. страхувальник;

Д. правильна відповідь відсутня.

40. Які фактори впливають на банківські ризики?

А. недосконалість валютного законодавства;

Б. ліквідність банку;

В. інфляція;

Г. відповіді А,Б,В правильні;

Д. правильна відповідь відсутня.

41. Встановлення максимально допустимих розмірів наданих позик – це:

А. концентрація;

Б. лімітування;

В. диверсифікація;

Г. аналіз кредитоспроможності;

Д. правильна відповідь відсутня.

42. До факторів впливу на банківські ризики не належать:

А. кризові етапи економіки;

Б. інфляція;

В. одержання зовнішнього фінансування;

Г. нестійкість політичної ситуації;

Д. правильна відповідь відсутня.

43. До заходів направлених на формування системи лімітів і нормативів не відносять:

А. оцінка внутрішнього, наукового, технічного, виробничого, комерційного потенціалу;

Б. оптимізація складу показників, що дають можливість ефективно відстежити взяті банком ризиків;

В. встановлення кількісних параметрів;

Г. створення системи контролю;

Д. правильна відповідь відсутня.

44. Банківський ризик – це:

А. ймовірність задоволення (незадоволення) потреб споживачів певними банківськими послугами, продуктами;

Б. ймовірність отримання доходу в умовах високої конкуренції на ринку;

В. ймовірність отримання (неотримання) доходу (збитку) в процесі банківської діяльності;

Г. неймовірність отримання доходу в умовах високої конкуренції на ринку;

Д. правильна відповідь відсутня.

45. Основними заходами запобігання валютного ризику є:

А. створення кредитного меморандуму, проведення суворого відбору заявок кредиту;

Б. прогнозування динаміки валютного курсу, робота з різними валютами, аналіз міжнародних валютних ринків;

В. моніторинг ринку валюти, прогнозування міжнародних валютних курсів;

Г. прогноз поведінки ринків;

Д. правильна відповідь відсутня.

46. Заходами запобігання ризику зменшення прибутку від неефективного управління банком є:

А. гнучка система оплати праці, прогнозування динаміки валютного курсу;

Б. поєднання інтересів інвесторів, акціонерів, менеджерів і співробітників банку;

В. прогнозування поведінки ринків, розподіл ризику між позичальниками;

Г. диверсифікація ризиків, створення кредитного меморандуму;

Д. правильна відповідь відсутня.

47. До етапів системи лімітів для управління ризиками відносять:

А. реагування, перспективний аналіз, перевірка, комплектування, якісний і кількісний аналіз, планування;

Б. аналіз і контроль за управлінськими рішеннями, прогнозування;

В. аналіз доходу банку, збереження місця на ринку;

Г. аналіз внутріщніх і зовнішніх факторів;

Д. правильна відповідь відсутня.

48. Механізм управління банківськими ризиками включає:

А. ситуаційний стратегічний аналіз;

Б. визначення системи контрольних показників у кожного об’єкта і періодичність їх спостереження;

В. формування системи лімітів і нормативів;

Г. створення алгоритму обліку відхиленнь;

Д. правильна відповідь відсутня.

**Тема 6.**

**УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ**

6.1. Суть і значення управління активами і пасивами банку.

6.2. Організація процесу управління активами і пасивами банку.

6.3. Інструменти управління активами і пасивами банку.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. Охарактеризуйте функції та порядок діяльності Комітету управління активами і пасивами банку (КУАП).

2. Які функції виконує казначейство банку в процесі управління активами і пасивами?

3.Що таке імунізація балансу банку і за яких умов її можна досягти?

4.. Які проблеми виникають у процесі практичного застосування GAP-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу**

***6.1. Суть і значення управління активами і пасивами банку.***

У сучасній банківській практиці під управлінням активами і пасивами (УАП) прийнято розуміти інтегрований підхід до управління фінансовими потоками банку, за якого активи, зобов’язання та капітал розглядаються у нерозривній єдності і спрямовуються на досягнення стратегічної мети банківської діяльності. Сутність управління активами і пасивами полягає у координуванні управлінських рішень щодо проведення активних і пасивних банківських операцій так, що це приводить структуру динамічного банківського балансу у відповідність до обраної банком стратегії і тактики.

Управління активами і пасивами банку надає менеджменту можливість управляти прибутковістю та ризиками (ризиком відсоткових ставок, валютним ризиком, ризиком ліквідності), координуванням рішень щодо джерел фінансування та напрямів розміщення коштів. У сучасних умовах нестабільності фінансових ринків та зростання ризикованості діяльності інтегроване управління активами і пасивами розглядається як найефективніший підхід до управління фінансовою діяльністю комерційного банку.

Прийняття управлінських рішень

АКТИВИ

ПАСИВИ

АКТИВИ

ПАСИВИ

АКТИВИ

ПАСИВИ

*Рис. 6.1. Підходи до управління фінансовими потоками комерційного банку*

Однак таке розуміння взаємозв’язку активів і пасивів не завжди було характерне для банкірів. З огляду на історичний розвиток поглядів на управління фінансовими потоками в комерційному банку розрізняють три основні підходи (рис. 6.1):

1. через управління активами;
2. через управління пасивами;
3. через управління активами і пасивами (інтегрований підхід).

Управління банком через активи.

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

Вади цієї стратегії полягають у тому, що вона не дозволяє максимізувати прибуток. Адже, з одного боку, банк відмовляється від управління залученими коштами і, отже, від впливу на їхню вартість. З іншого боку, велика частина банківських активів має знаходитись у високоліквідній формі для підтримання достатнього рівня ліквідності, що призводить до зменшення доходів.

Управління банком через пасиви.

Управління банком через пасиви набуло розвитку в міжнародній банківській справі у 60 – 70-х роках XX ст. Управління банком через пасиви уможливило поступову реструктуризацію банківських балансів в напрямі мінімізації витрат за залученими коштами і, в підсумку, збільшення прибутку і капіталу. Вибір оптимальних співвідношень між обсягами різних видів депозитних джерел та капіталом, які забезпечували бажаний рівень стабільності фондів, дозволяв банкам надавати довгострокові кредити, які є високодохідними, але більш ризиковими і потребують довгострокових інвестицій.

Головний недолік полягає в тому, що кошти залучаються без урахування ефективних напрямів їх розміщення, тобто за принципом «чим більше, тим краще». Перевагою управління банком через пасиви є потенційна можливість збільшення прибутків встановленням контролю за операційними витратами та точнішим прогнозуванням потреби банку в ліквідних коштах.

У цілому управління банками через пасиви в міжнародній банківській практиці переважало недовго, проте стимулювало розвиток технологій і методів управління залученими коштами, ставши перехідним етапом до застосування ефективніших прийомів управління.

Інтегрований підхід до управління активами і пасивами.

Мінливість відсоткових ставок стала головною особливістю міжнародних фінансових ринків у 80-х роках XX ст. Це призвело до підвищення відсоткового ризику і змусило банкірів шукати нові підходи до управління фінансовими потоками. Якщо раніше головним банківським ризиком був кредитний, то починаючи з 1980-х років ризиком номер один став ризик зміни відсоткової ставки, що й зумовило розвиток інтегрованого підходу, який переважає нині у світовій банківській практиці.

Традиційні погляди, згідно з якими увесь дохід банку генерують активи – кредити та інвестиції, поступилися місцем ідеї одночасного інтегрованого управління активами і пасивами (надалі – УАП). Зміст нового підходу полягає в розумінні того, що і доходи, і витрати стосуються обох сторін банківського балансу. В такому разі зниження витрат банку завдяки управлінню пасивами так само допомагає досягти цільового рівня прибутковості, як і надходження від активних операцій. При цьому ціна кожної операції чи послуги має перекрити витрати банку з її надання.

*Сутність УАП* полягає в скоординованому управлінні фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями досягається кілька цілей, таких як підвищення прибутку, зниження ризиків, аналіз і контроль за ліквідністю.

Отже, основна ідея УАП полягає в розумінні нерозривної єдності активів, зобов’язань і капіталу банку та пріоритетної ролі сукупного портфеля (балансу) в одержанні високого прибутку за прийнятного рівня ризику.

Перевагою інтегрованого підходу є можливість максимізації прибутку за прийнятного рівня ризику, а також реалізація зваженого підходу до управління ліквідністю завдяки точнішому визначенню потреби в ліквідних коштах. Такий підхід до управління вимагає застосування багатьох складних методів і прийомів та високого рівня кваліфікації банківських менеджерів, що часто перешкоджає його впровадженню у практику роботи українських банків.

Інструментарій управління активами та пасивами включає інформаційні системи, моделі планування, аналіз і оцінку сценаріїв, системи прогнозування, фінансові огляди та спеціальні звіти. Тож УАП охоплює практично всі сфери фінансового управління банком, такі як стратегічне та середньострокове планування, оперативне управління, включаючи аналіз та контроль, управління прибутком та ризиками, формування аналітичного інструментарію.

Стосовно управління активами і пасивами загальні стратегії управління фінансовою діяльністю банку реалізуються через систему аналітичних моделей та методів управління. Це моделі гепу, імунізації балансу, валютного метчингу. Необхідною умовою їх ефективного застосування є можливість досить точно передбачати та прогнозувати зміни напряму, величини та швидкості руху цінової динаміки, валютних курсів, фондових індексів, товарних цін. У країнах з високим рівнем інфляції, нестабільною політичною та економічною ситуацією прогнозування цінової динаміки ускладнене, а через це й використання деяких методів управління активами і пасивами стає проблематичним.

***6.2. Організація процесу управління активами і пасивами банку.***

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

1. ***Управління активами і пасивами має базуватись на державному підході*** при оцінюванні економічних процесів, явищ, результатів діяльності. Інакше кажучи, при управлінні активами і пасивами необхідно враховувати відповідність державній економічній, соціальній, екологічній, міжнародній політиці та законодавству.
2. ***Управління повинне мати науковий характер****,* тобто ґрунтуватись на положеннях діалектичної теорії пізнання, враховувати вимоги економічних законів розвитку, використовувати досягнення НТП і передового досвіду, новітні методи економічних досліджень.
3. ***Управління має бути комплексним****.* Комплексність управління потребує охоплення всіх ланок і сторін діяльності, всебічного вивчення причинних залежностей у діяльності банку.
4. Однією з вимог до управління є ***забезпечення системного підходу****,* коли кожний досліджуваний об'єкт розглядається як складна динамічна система, яка включає низку елементів, певним чином пов'язаних між собою і зовнішнім оточенням. Кожний об'єкт має вивчатися з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зав’язків, взаємозалежності та взаємопідпорядкованості його окремих елементів
5. ***Управління активами і пасивами***має бути об'єктивним, конкретним і точним. Воно має будуватися недостовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки мають бути обґрунтовані точними аналітичними розрахунками. З цієї вимоги випливає необхідність постійного вдосконалення процесу збирання та обробки інформації з метою підвищення точності й достовірності розрахунків.
6. ***Управління має бути дійовим****,* активно впливати на процес діяльності банку і його результати, своєчасно виявляючи недоліки, прорахунки, упущення в роботі.
7. ***Управління активами і пасивами має проводитися за планом****,* систематично, а не час від часу. З цієї вимоги випливає необхідність планування управлінської роботи банку, розподіл обов'язків з її виконання між виконавцями і контроль за її виконанням.
8. ***Єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування***означає відповідність тактичних планів стратегічним цілям, з метою забезпечення безперервності відповідного процесу.
9. ***Управління має бути оперативним****.* Оперативність означає вміння швидко і чітко оцінювати ситуацію, приймати управлінські рішення і втілювати їх в життя.
10. ***Моральне і матеріальне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена зокрема***— умова досягнення високих результатів діяльності банку.
11. ***Один із принципів управління* — *демократизм****.* Передбачає участь у процесі управління широкого кола співробітників банку, що забезпечує більш повне виявлення передового досвіду і використання ресурсного потенціалу банку.
12. ***Управління має бути ефективним****,* тобто витрати на утримання управлінського персоналу мають давати багатократний ефект.

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

Упровадження інтегрованого підходу до управління активами і пасивами в банку починається зі створення спеціального комітету при Раді директорів, який називається Комітет з управління активами і пасивами (КУАП, або ALKO). До складу Комітету входять представники управління фінансовими операціями банку, кредитного та інвестиційного підрозділів, підрозділів економічного аналізу та прогнозування, головний бухгалтер, головний економіст, керівники великих філій. Комітет діє не на постійній основі, а збирається із визначеною періодичністю для координації процесу управління в усіх сферах діяльності банку. Така практика дозволяє створити робочий орган, повноважень якого достат­ньо для реалізації покладених на нього функцій.

Основні функції КУАП:

1) визначення рівня та меж допустимого ризику;

2) визначення потреб у ліквідних коштах;

3) оцінювання величини та достатності капіталу;

4) прогнозування й аналіз коливань відсоткових ставок;

5) прийняття рішень про хеджування ризиків;

6) оцінювання змін у доходах і витратах;

7) визначення прийнятної структури та якості кредитного й інвестиційного портфелів;

8) калькулювання цін на банківські послуги;

9) додаткові питання з управління активами та пасивами.

Прийняті Комітетом управлінські рішення виконуються працівниками казначейства банку та інших структурних підрозділів з відповідних напрямів діяльності. Казначейство, або департамент активних і пасивних операцій, є основним робочим підрозділом комерційного банку, який реалізує управлінські рішення КУАП.

***Казначейство комерційного банку*** — це організаційна структура, що займається здійсненням фінансових операцій на відкритих фінансових ринках — валютному, грошовому, фондовому, ринку капіталів, ринку деривативів.

Цілями діяльності казначейства є зниження загального рівня ризиків банку, збереження ліквідності, підвищення прибутковості, розширення активно-пасивних операцій банку. У казначействі концентрується інформація не лише про стан зовнішніх фінансових ринків, але й про дійсну внутрішню вартість та ефективність використання банківських ресурсів. Маючи широкий спектр інформації про поточний стан фінансових ринків, казначейство бере участь у формуванні зовнішньої та внутрішньої цінової політики банку. Казначейство обґрунтовує курси купівлі-продажу іноземних валют, рівень пропонованих відсоткових ставок, формує політику трансфертного ціноутворення.

*Рис. 6.2. Структурні підрозділи казначейства*

Із впровадженням нових форм організації банківської діяльності в банках виокремлюються такі структурні угрупування, як центри відповідальності, прибутку (профіт-центри) та витрат. Між казначейством та профіт-центрами здійснюються операції з умовного використання ресурсів їх купівлею та продажем за трансфертною ціною.

*Трансфертна ціна* показує внутрішню вартість ресурсів у системі банку з урахуванням ринкових індикаторів (ставка МБК, облікова ставка НБУ, ставка розміщення ОВДП). Система трансфертного ціноутворення дозволяє оптимізувати політику банку щодо управління активами та пасивами і разом з тим виявити високорентабельні чи навпаки, збиткові банківські продукти. Впровадження системи трансфертних цін стимулює ефективну діяльність підрозділів банку.

Отже, казначейство є інформаційним центром банку, адже специфіка функціональних особливостей дозволяє одержувати щоденно значний обсяг інформації зі структурних підрозділів банку, агрегувати її та передавати на інші ієрархічні рівні, зокрема й керівництву банку.

Казначейство є відносно автономною структурою комерційного банку, що проводить фінансові операції як за власною ініціативою, так і за дорученням інших підрозділів банку. З огляду на це казначейство створюється як технологічно замкнутий підрозділ, який планує свою діяльність та керує фінансовими потоками в режимі взаємодії із самостійно функціонуючими в структурі банку філіями, департаментами, управліннями. Особливістю є відокремлення служб обліку й аудиту казначейства від загальнобанківської бухгалтерії, аналітичних і аудиторських підрозділів.

***6.3. Інструменти управління активами і пасивами банку.***

За умов, коли відсоткові ставки можуть змінюватися щохвилини, відсотковий ризик став головним банківським ризиком. Серед усіх видів ризиків, з якими стикаються банки, не знайдеться такого, аналізу і контролю якого приділялося б стільки уваги в міжнародній банківській практиці останніх років, як ризику зміни відсоткових ставок. Тож у процесі розвитку фінансових ринків проблеми управління відсотковим ризиком в комерційних банках не лише не зникають, а навпаки, стають все актуальнішими.

*Критичний рівень ризику зміни відсоткових ставок* визначається ймовірністю того, що середня ставка за зал-ученими коштами банку протягом періоду своєї дії може перевищити середню відсоткову ставку за активами, що призведе до збитків.

Теоретично відсоткового ризику можна повністю уникнути лише у тому разі, коли активи повністю збалансовано з пасивами як щодо строків, так і щодо обсягів. Проте на практиці досягти такої відповідності майже неможливо, тому банки постійно наражаються на відсотковий ризик. Це зумовлює потребу безперервного аналізу і контролю за рівнем допустимого ризику та свідомого керування цим процесом.

Отже, відсотковий ризик банку пов’язано передусім з невідповідністю структури банківських активів та зобов’язань. Основними параметрами управління є *строки* та *обсяги* активів і зобов’язань банку.

Узгодження строків розміщення активів і залучення зобов’язань – це один із методів, за допомогою якого банк фіксує спред і нейтралізує ризик зміни відсоткової ставки. При цьому припускається, що всі відсоткові ставки, як за активними, так і за пасивними операціями, змінюються з однаковою швидкістю та в одному напрямі. Це припущення пов’язане з концепцією «паралельного зсуву» кривої дохідності.

*Збалансований за строками підхід* передбачає встановлення повної відповідності між термінами залучення та розміщення коштів. Такий прийом не максимізує, а стабілізує прибуток, мінімізуючи відсотковий ризик. Застосовується в разі управління банком за стратегією мінімізації ризиків.

*Незбалансований за строками підхід* є альтернативним прийомом управління, який надає потенційні можливості одержання підвищених прибутків за рахунок зміни відсоткових ставок на ринку. Використання цього підходу базується на прогнозі зміни швидкості, напряму та величини відсоткових ставок на ринку. Згідно з незбалансованим підходом до управління строки залучення коштів мають бути коротшими за строки їх розміщення, якщо прогноз свідчить про майбутнє зниження відсоткових ставок. І навпаки — строки виконання зобов’язань банку мають перевищувати строки за активами, якщо прогнозується зростання ставок. Цей підхід дозволяє максимізувати прибуток, але супроводжується підвищеним ризиком, пов’язаним із невизначеністю зміни відсоткових ставок. Якщо прогноз стосовно відсоткових ставок не виправдається, то банк може зазнати збитків.

Узгодження строків вхідних і вихідних фінансових потоків використовується менеджментом банків паралельно з іншими прийомами управління відсотковим ризиком, оскільки на практиці узгодити всі позиції за строками та сумами майже неможливо. Здебільшого цей підхід застосовується щодо найбільших за обсягами операцій.

Загалом методи структурного балансування є традиційним підходом до управління активами і пасивами банку, що має на меті зниження відсоткового ризику. До переваг цієї групи методів можна віднести простоту та доступність, особливо важливі для вітчизняних банків за браком інших можливостей, які надає розвинений фінансовий ринок.

Недоліки полягають у недостатній гнучкості, необхідності проведення реструктуризації балансу у зв’язку зі змінами ринкових ставок, браку достатнього простору для маневру. Вимога приведення у відповідність структури активів і пасивів перешкоджає повному врахуванню потреб клієнтів, коли йдеться про укладення кредитних і депозитних угод, потребує деякого часу і може стати неприйнятною для щоденного управління відсотковим ризиком. Проведення збалансованих операцій не завжди відповідає потребам банку, його планам на майбутнє, а іноді невигідне з погляду витрат.

Для управління таким параметром, як обсяги активів і зобов’язань банку, використовується метод гепу.

***Геп-менеджмент.*** У процесі управління активами та зобов’язаннями для встановлення контролю над рівнем ризику відсоткової ставки оцінюється чутливість окремих статей та банківського балансу в цілому до відсоткового ризику. Індикатором чутливості балансу до відсоткового ризику є показник *гепу* (від англ. gap – розрив, дисбаланс).

Для визначення показника гепу всі активи і пасиви банку поділяють на дві групи – чутливі до змін відсоткової ставки та нечутливі до таких змін. Очевидно, що такий поділ можна здійснити лише в межах конкретно визначеного часового інтервалу. Адже якщо часовий інтервал не зафіксовано, то в довгостроковій перспективі всі активи чи пасиви банку буде колись переоцінено чи повернено до банку, а отже, їх слід визнати чутливими до зміни відсоткової ставки.

Для цього весь часовий горизонт, протягом якого банк планує проаналізувати відсотковий ризик, поділяють на періоди (часові інтервали). У межах кожного з періодів структура балансу вважається фіксованою. Це дозволяє управляти співвідношеннями обсягів різних видів активів і зобов’язань, елімінуючи вплив такого параметра, як час. Тривалість цих часових інтервалів обирається довільно, наприклад, відповідно до прогнозованих моментів зміни відсоткових ставок на ринку (здебільшого 90 днів).

Актив чи пасив є *чутливим до змін відсоткової ставки,* якщо впродовж зафіксованого інтервалу він задовольнятиме принаймні одну з таких умов:

* дата перегляду плаваючої відсоткової ставки потрапляє в межі зафіксованого часового інтервалу;
* строк погашення настає в цьому інтервалі;
* термін проміжної або часткової виплати основної суми настає в зафіксованому інтервалі;
* зміна базової ставки (наприклад, облікової ставки НБУ), покладеної в основу ціноутворення активу чи зобов’язання, можлива або очікується протягом цього самого часового інтервалу і не контролюється банком.

До нечутливих активів та зобов’язань належать такі, доходи та витрати за якими впродовж аналізованого періоду не залежать від зміни відсоткових ставок на ринку.

*Показник гепу визначається як різниця* між величиною чутливих активів та чутливих зобов’язань банку в кожному із зафіксованих інтервалів:

**GAP(t) = FA(t) – FL(t)** (6.1)

де GAP – величина гепу (у грошовому вираженні) в періоді *P,*

FA (t) – активи, чутливі до зміни відсоткової ставки в періоді t;

FL(t) – пасиви, чутливі до зміни ставки в періоді t.

Для визначення співвідношення чутливих активів і зобов’язань банку використовують *коефіцієнт гепу — FGAP(t),* який обчислюється як відношення чутливих активів до чутливих зобов’язань:

**FGAP(t) = FA(t) / FL(T)**

Правила управління Геп

|  |  |
| --- | --- |
| **якщо FA(t) > FL(t), то GAP додатній** | **якщо FGAP(t) > 1, то GAP додатній** |
| **якщо FA(t) < FL(t), то GAP від’ємний** | **якщо FGAP(t) < 1, то GAP від’ємний** |
| **якщо FA(t) = FL(t), то GAP нульовий** | **якщо FGAP(t) = 1, то GAP нульовий** |

*Головна ідея управління гепом* полягає в тому, що величина та вид (додатний або від’ємний) гепу мають відповідати прогнозам зміни відсоткових ставок.

*Правило управління гепом:*

* якщо геп додатний, то зі зростанням відсоткових ставок маржа банку зростатиме і, навпаки, у разі їх зниження маржа зменшуватиметься;
* якщо геп від’ємний, то зі зростанням відсоткових ставок маржа банку зменшуватиметься, а з їх зниженням – збільшуватиметься;
* за нульового гепу маржа банку буде стабільною, незалежною від коливань відсоткових ставок, а відсотковий ризик – мінімальним.

Проте одержати підвищений прибуток завдяки сприятливій зміні відсоткових ставок на ринку за нульового гепу неможливо.

І додатний, і від’ємний геп надають банку потенційну можливість отримати більшу маржу, ніж у разі нульового гепу.

Це означає, що для банку не так вже й важливо, як змінюються відсоткові ставки на ринку. Головне – щоб геп відповідав тому напряму руху ставок, який забезпечить підвищення прибутку, тобто був додатним за підвищення ставок і від’ємним – за їх зниження.

Проте менеджменту банку слід пам’ятати, що потенційна можливість одержання додаткового прибутку супроводжується підвищеним рівнем відсоткового ризику. Якщо прогноз зміни ставок виявиться помилковим або не справдиться, то це може призвести до зниження прибутку і навіть до збитків. Отже, за наявності в банку додатного чи від’ємного гепу цілком реальною є як імовірність одержання додаткових прибутків, так і ймовірність фінансових втрат. Тому геп є *мірою відсоткового ризику,* на який наражається банк протягом зафіксованого часового інтервалу.

Незалежно від того, додатний чи від’ємний геп має банк, чим більша абсолютна величина гепу, тим вищий рівень відсоткового ризику бере на себе банк і тим більше змінюється його маржа.

*Головне завдання менеджменту* банку в процесі управління гепом – досягти відповідності між видом гепу та прогнозом зміни напряму, швидкості й рівня відсоткових ставок. Необхідною умовою управління гепом є наявність надійного прогнозу (або можливість зробити такий прогноз) та передбачуваність економічної ситуації.

**Термінологічний словник**

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

*Пасиви банків* – частина бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому вираженні джерела утворення коштів банку.

*Активні операції* – це розміщення й використання банком власних та залучених коштів для одержання прибутку при раціональному розподілі ризиків з окремих видів операцій і підтриманні ліквідності.

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

**Тести для самоперевірки знань:**

1. Сутність управління активами і пасивами банку полягає в:

А. забезпеченні фінансової стійкості банку;

Б. покращенні рейтингової оцінки банку;

В. координуванні управління фінансами банку;

Г. розробці стратегії розвитку банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

2. Основним завданням управління активами і пасивами банку є:

А. управління фінансовими потоками банку;

Б. залучення коштів на депозити;

В. визначення потреб і вподобань клієнтів;

Г. аналіз нормативної бази;

Д. правильна відповідь відсутня.

3. Робочий орган, що координує та реалізує управлінські рішення комітету з управляння активами і пасивами банку є:

А. казначейство;

Б. департамент;

В. підрозділ;

Г. філія;

Д. правильна відповідь відсутня.

4. Якщо зі збільшенням процентних ставок маржа банку зростатиме і, навпаки, у разі їх зменшення маржа зменшуватиметься, то геп?

А. геп додатний;

Б. геп відємний;

В. геп нульовий;

Г. геп збалансований;

Д. не має вірної відповіді.

5. Якщо зі збільшенням процентних ставок маржа банку зменшуватиметься, а з їх зменшенням – збільшуватиметься, то геп?

А. геп додатний;

Б. геп від’ємний;

В. геп нульовий;

Г. геп збалансований;

Д. не має вірної відповіді.

6. В чому полягає головна ідея управління гепом?

А. величина та вид (додатний або від’ємний) гепу не мають відповідати прогнозам зміни процентних ставок;

Б. величина та вид (додатний або від’ємний) гепу мають відповідати прогнозам зміни процентних ставок;

В. на величину та вид (додатний або від’ємний) гепу прогнозні зміни процентних ставок не впливають;

Г. вірні відповіді А і Б;

Д. не має вірної відповіді.

7. Для визначення показника гепу всі активи і пасиви банку поділяють на дві групи:

А. чутливі до змін процентної ставки та не чутливі до таких змін;

Б. оборотні і необоротні активи;

В. власні і залучені кошти;

Г. вірні відповіді А і Б;

Д. не має вірної відповіді.

8. Формування стратегії і здійснення заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність з його стратегічною метою – це:

А. процес управління активами і пасивами;

Б. функція управління активами і пасивами;

В. завдання управління активами і пасивами;

Г. механізм управління активами і пасивами;

Д. не має вірної відповіді.

9. Що таке активні операції комерційного банку?

А. операції з формування залучених ресурсів;

Б. операції комерційного банку, пов’язані з отриманням кредитів на міжбанківському ринку;

В. операції з розміщення мобілізованих комерційним банком ресурсів у депозити, кредити, інвестиції, основні засоби і товарно-матеріальні цінності;

Г. операції з формування статутного капіталу;

Д. операції комерційного банку, пов’язані з випуском і розміщенням власних незабезпечених боргових зобов’язань.

10. Що можна віднести до пасивних операцій комерційних банків?

А. операції з формування залучених ресурсів за рахунок вкладів фізичних осіб;

Б. операції з формування залучених ресурсів за рахунок вкладів юридичних осіб;

В. операції комерційного банку, пов’язані з отриманням кредитів на міжбанківському ринку;

Г. операції з формування статутного капіталу;

Д. всі відповіді правильні.

11. Активи банків – це:

А. частина бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому вираженні джерела утворення коштів банку;

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

В. сукупність коштів на поточних, депозитних та інших рахунках банківських клієнтів, на рахунках громадських організацій, різнома­нітних суспільних фондів, які розміщуються в активі з метою отримання прибутку чи забезпечення ліквідності банку;

Г. складова фінансового плану банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

12. Ресурси, за рахунок яких здійснюються кредитні, інвестиційні та інші активні операції – це:

А. пасиви комерційних банків;

Б. активи комерційних банків;

В. прибуток комерційних банків;

Г. резервні фонди комерційних банків;

Д. правильна відповідь відсутня.

13. Пасиви комерційних банків поділяються на:

А. власні і позичені ресурси;

Б. залучені і позичені ресурси;

В. власні і залучені ресурси;

Г. власні, залучені і позичені ресурси;

Д. правильна відповідь відсутня.

14. Якщо комерційний банк утворюється у формі акціонерного товариства відкритого типу, то статутний капітал формується шляхом:

А. перерозподілу усіх акцій серед засновників банку згідно з розміром їх частки у статутному капіталі;

Б. відкритої передплати на акції;

В. поділу статутного капіталу на частки, розмір яких фіксується в засновницьких документах, а учасники банку несуть відповідальність за його зобов’язаннями у межах своєї частки;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Власники яких акцій беруть участь в управлінні банку і поділяють з ним усі його прибутки, збитки та ризики?

А. привілейованих;

Б. звичайних;

В. звичайних і привілейованих;

Г. іменних.

Д. правильна відповідь відсутня.

16. Розмір резервного капіталу комерційного банку встановлюється, як правило, на рівні:

А. 50 % від розміру резервного капіталу;

Б. 50 % від розміру власного капіталу;

В. 50 % від розміру статутного капіталу;

Г. 50 % від розміру прибутку;

Д. правильна відповідь відсутня.

17. Строкові депозити (вклади) – це:

А. кошти, розміщені у банку на певний строк не менше від одного місяця і можуть бути знятими після закінчення цього терміну;

Б. кошти, розміщені у банку на певний строк менше одного місяця і можуть бути знятими після закінчення цього терміну;

В. кошти, розміщені у банку на певний строк не менше від одного місяця і не можуть бути знятими до закінчення цього терміну;

Г. кошти, розміщені у банку на певний строк менше одного місяця і не можуть бути знятими після закінчення цього терміну;

Д. правильна відповідь відсутня.

18. Депозитні сертифікати надаються:

А. юридичним особам;

Б. фізичним особам;

В. юридичним і фізичним особам;

Г. резидентам і нерезидентам;

Д. правильна відповідь відсутня.

19. Терміни міжбанківських кредитів можуть бути:

А. від одного до трьох днів;

Б. від одного до трьох місяців;

В. від трьох до шести місяців;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

20. Основною формою рефінансування комерційних банків є:

А. ломбардне кредитування;

Б. операції «репо»;

В. стабілізаційні кредити;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

21. Рефінансування під забезпечення конверсійними облігаціями внутрішньої державної позики здійснюється на строк:

А. до 30 днів;

Б. до 60 днів;

В. до 90 днів;

Г. до 120 днів;

Д. правильна відповідь відсутня.

22. До первинних резервів належать такі активи:

А. банкноти і монети в касі банку;

Б. платіжні документи в процесі інкасування;

В. обов’язкові мінімальні резерви;

Г. відповіді А.Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

23. Вторинні резерви – це:

А. група активів банку, які в будь-який час можуть бути використані банком для видачі вкладів і здійснен­ня поточних платежів;

Б. найдовгостроковіші активи банку, без яких не можливе нормальне функціонування кредитно-фінансової установи;

В. група активів банку, які в достатньо короткий термін можуть бути трансформовані у первинні резерви і використані для виконання поточних платежів за зобов’язаннями банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

24. Міжбанківські кредити на термін до 7 днів – це:

А. вторинні резерви;

Б. первинні резерви;

В. основні засоби банку;

Г. оборотні засоби банку.

Д. правильна відповідь відсутня.

25. Яка група активів не дає безпосередньо ніякого прибутку?

А. первинні резерви;

Б. вкладення в основні засоби;

В. вторинні резерви;

Г. кредити, надані банком;

Д. правильна відповідь відсутня.

26. Який принцип управління активами й пасивами передбачає участь у процесі управління широкого кола співробітників банку, що забезпечує більш повне виявлення передового досвіду і використання ресурсного потенціалу банку?

А. моральне і матеріальне стимулювання творчої активності;

Б. державний підхід;

В. демократизм;

Г. єдність стратегічного і тактичного планування;

Д. правильна відповідь відсутня.

27. Принцип ефективності передбачає:

А. витрати на утримання управлінського персоналу мають давати багаторазовий ефект;

Б. охоплення всіх ланок і сторін діяльності, всебічного вивчення причинних залежностей у діяльності банку;

В. відповідність тактичних планів стратегічним цілям з метою забезпечення безперервності відповідного процесу;

Г. моральне і матеріальне стимулювання творчої активності;

Д. правильна відповідь відсутня.

28. Об’єктом управління активами і пасивами є:

А. капітал банку;

Б. зобов’язання банку;

В. портфель цінних паперів;

Г. фінансові потоки;

Д. правильна відповідь відсутня.

29. У теорії управління банком виділено два напрямки в управлінні активами і пасивами:

А. бухгалтерський та фінансовий;

Б. аудиторський та економічний;

В. бухгалтерський та економічний;

Г. аудиторський та фінансовий;

Д. правильна відповідь відсутня.

30. Основні елементи власних коштів, входять у капітал банку, якщо вони відповідають таким принципам:

А. стабільність;

Б. субординація стосовно прав кредиторів;

В. відсутність фіксованих нарахувань доходів;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

31. До складу капіталу банку входять:

А. статутний капітал, резервний капітал;

Б. резервний капітал, нерозподілений прибуток;

В. статутний капітал, резервний капітал, цільові фонди, нерозподілений прибуток;

Г. статутний капітал, нерозподілений прибуток;

Д. правильна відповідь відсутня.

32. Зарезервована частина власного капіталу банку, призначена для внутрішнього страхування його діяльності – це:

А. нерозподілений прибуток;

Б. резервний капітал;

В. статутний капітал;

Г. додатковий капітал;

Д. правильна відповідь відсутня.

33. Недоліком якого методу є те, що реальна вартість активів і зобов’язань банку може відхилятися від початкової балансової вартості:

А. ринкова вартість капіталу банку;

Б. балансова вартість капіталу банку;

В. визначення розміру капіталу банку за «регульованими принципами бухгалтерії»;

Г. акціонерна вартість капіталу банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

34. В чому полягає регулювальна функція власного капіталу:

А. полягає в принципі адекватності або достатності: обсяг власного капіталу повинен відповідати обсягу активів банку з урахуванням ступеня їх ризику;

Б. полягає в авансуванні власних коштів на придбання нерухомості, землі, устаткування, відкриття філій та інші заходи, необхідні для початку роботи банку;

В. створення певного запасу міцності і, відповідно, зниження ризику під час проведення банківських операцій, страхування вкладів і депозитів, що гарантує певний захист інтересів кредиторів комерційного банку у випадку його ліквідації або банкрутства;

Г. збільшенні банківського прибутку з урахуванням усіх ризиків і їх мінімізації;

Д. правильна відповідь відсутня.

35. Вкажіть недоліки методу внутрішніх джерел поповнення капіталу:

А. незалежність від кон’юнктури ринку;

Б. відсутність витрат із залучення капіталу ззовні;

В. повне оподаткування, оскільки на поповнення капіталу спрямовується чистий прибуток після виплати всіх податків;

Г. правильні відповіді А і В;

Д. правильна відповідь відсутня.

36. Оберіть способи залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел:

А. емісія акцій;

Б. емісія капітальних боргових зобов’язань;

В. продаж активів та оренда нерухомості;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

37. Більшість банків зі 100 % іноземним капіталом на території України організовано у вигляді:

А. публічних акціонерних товариств;

Б. приватних акціонерних товариств;

В. товариств з обмеженою відповідальністю;

Г. товариств з додатковою відповідальністю;

Д. правильна відповідь відсутня.

38. Неборговий цінний папір без установленого терміну обігу, який підтверджує пайову участь власника в статутному капіталі акціонерного товариства і його корпоративні права – це:

А. акція;

Б. облігація;

В. вексель;

Г. ощадний сертифікат;

Д. правильна відповідь відсутня.

39. Шляхи збільшення статутного капіталу акціонерного товариства:

А. додатковий випуск акцій;

Б. збільшення номінальної вартості акцій;

В. правильна відповідь А і Б;

Г. продаж акції;

Д. правильна відповідь відсутня.

40. Переваги збільшення статутного капіталу шляхом додаткового випуску акцій:

А. можливість мобілізувати на ринку додаткові фінансові ресурси, яких може не бути в акціонерів;

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

В. не змінюється коло акціонерів;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

41. Засоби впливу на об’єкт управління з метою досягнення певних цілей – це:

А. методи управління;

Б. прийоми управління;

В. засоби управління;

Г. форми управління;

Д. правильна відповідь відсутня.

42. Вартість акціонерного капіталу залежить від таких чинників:

А. чистого прибутку;

Б. рівня ризику банківських операцій;

В. відсоткових ставок;

Г. правильні відповіді А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

43. Процес управління інформаційними технологіями полягає:

А. у доборі програмного і технічного забезпечення, яке б відповідало потребам і можливостям банку та його клієнтів;

Б. у забезпеченні стійкої та надійної роботи банку, що відповідала б нормам чинного законодавства;

В. у створенні надійного захисту конфіденційності інформації;

Г. правильна відповідь А і Б;

Д. правильна відповідь відсутня.

44. Який підхід не використовується у керуванні активами:

А. підхід, що ґрунтується на розподілі активів конверсії ресурсів;

Б. підхід, що ґрунтується на диверсифікованості;

В. підхід, що ґрунтується на кредитному потенціалі;

Г. правильна відповідь А і В;

Д. правильна відповідь відсутня.

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

А. політико-правова сфера;

Б. сфера економічних відносин;

В. комунікаційно-інформаційне середовище;

Г. організаційна структура банку;

Д. правильна відповідь відсутня.

**Тема 7.**

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ**

7.1. Сутність і індикатори фінансової безпеки банку.

7.2. Механізм управління фінансовою безпекою банку.

7.3. Протидія легалізації (відмиванню) незаконно отриманих коштів в діяльності банку.

**Перелік питань до самостійної роботи:**

1. Охарактеризуйте забезпечення безпеки комерційної діяльності банку

2 Охарактеризуйте забезпечення безпеки діяльності банку на фондовому ринку

3 Охарактеризуйте забезпечення безпеки інвестиційної діяльності банку

4. Охарактеризуйте завдання і функції Державної служби фінансового моніторингу.

**Виклад основного матеріалу**

***7.1. Сутність і індикатори фінансової безпеки банку.***

Формування економіки ринкового типу зумовлює потребу у створенні надійного та фінансово стійкого банківського сектора до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах посилення макроекономічної нестабільності.

Фінансова безпека банку, як правило, виступає головним елементом їх економічної безпеки. Водночас певним чином вона є самостійним елементом і являє собою такий стан їх фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність, захист фінансових інтересів та здатність зберігати банками свої фінансові можливості під впливом різного роду небезпек і загроз.

Тобто, основна увага фінансової безпеки має бути спрямована на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів і підтримання їх на достатньому для ефективної діяльності банку рівні за будь-яких умов. Останнє ж передбачає активну діяльність, щодо залучення фінансових ресурсів та їх ефективного вкладання. Виходячи з цього можна зауважити, що фінансова безпека охоплює всі сторони фінансової діяльності підприємств, банків і забезпечує їх стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Фінансова безпека банку, як правило, виступає головним елементом їх економічної безпеки. Водночас певним чином вона є самостійним елементом і являє собою такий стан їх фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність, захист фінансових інтересів та здатність зберігати підприємствами та банками свої фінансові можливості під впливом різного роду небезпек і загроз. Тобто, основна увагу фінансової безпеки має бути спрямована на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів і підтримання їх на достатньому для ефективної діяльності підприємства, банку рівні за будь-яких умов. Останнє ж передбачає активну діяльність, щодо залучення фінансових ресурсів та їх ефективного вкладання. Виходячи з цього можна зауважити, що фінансова безпека охоплює всі сторони фінансової діяльності підприємств, банків і забезпечує їх стійкість та конкурентоспроможність на ринку

*Метою* фінансової безпеки є забезпечення фінансової стійкості та фінансової незалежності банку, недопущення втрати та неефективного використання ними своїх фінансових ресурсів.

Основними *завданнями* фінансової безпеки є:

* моніторинг і прогнозування факторів, що визначають загрози фінансовій безпеці банку;
* формування оптимальної структури боргових (дебіторських та кредиторських) зобов’язань банку;
* протидія злочинним посяганням на фінансові ресурси банку та уражаючим факторам надзвичайних ситуацій;
* визначення повноважень і функцій посадових осіб банку в їх фінансово-господарській та комерційній діяльності;
* моніторинг індикаторів фінансової безпеки банку;
* визначення пріоритетів і оптимізація використання фінансових ресурсів;
* збереження і нарощування фінансових ресурсів банку;
* забезпечення балансу доходів і витрат у діяльності банку;
* забезпечення ліквідності та платоспроможності банку;
* формування адекватних обстановці умов для швидкого відновлення платоспроможності та ліквідності банку, їх фінансового стану у випадках негативного впливу на них екстремальних ситуацій.

До *об’єктів* фінансової безпеки банку слід віднести:

* кошти (готівкові і безготівкові);
* фінансові розрахунки;
* фінансові документи;
* фінансові інструменти (акції, векселі, облігації, страхові поліси);
* дорогоцінні метали та коштовне каміння;
* фінансові відносини.

Таблиця 7.1.

Індикатори банківської безпеки

|  |  |
| --- | --- |
| *Найменування індикатора, одиниця виміру* | *Порядок розрахунку індикатора* |
| Частка простроченої заборгованості за кредитами в загальному обсязі кредитів, наданих банками резидентам України, відсотків | прострочена заборгованість за кредитами, млн. гривень / кредити надані, млн. гривень х 100 |
| Співвідношення банківських кредитів та депозитів в іноземній валюті, відсотків | кредити, надані резидентам, млн. гривень / депозити, залучені депозитними корпораціями від резидентів, млн. гривень х 100 |
| Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, відсотків | - |
| Співвідношення довгострокових (понад 1 рік) кредитів та депозитів, разів | (кредити, надані резидентам строком від 1 до 5 років, млн. гривень + кредити, надані резидентам строком понад 5 років, млн. гривень) / (депозити, залучені від резидентів строком від 1 до 5 років, млн. гривень + депозити, залучені від резидентів строком понад 5 років, млн. гривень) |
| Рентабельність активів, відсотків | - |
| Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань, відсотки | - |
| Частка активів п'яти найбільших банків у сукупних активах банківської системи, відсотків | обсяг активів п'яти найбільших банків за розмірами активів, млн. гривень / активи банків, усього, млн. гривень |

***7.2. Механізм управління фінансовою безпекою банку.***

Забезпечення фінансової безпеки банку являє собою сукупність заходів, спрямованих на захист процесу формування фінансових ресурсів, запобігання збитків та ефективне використання коштів у їх фінансово-господарській діяльності.

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

Елементи

Інтереси

Загрози

Захист

Доктрина

Концепція

Стратегія

Політика

Об’єкти

Інституційно-правові структури

* Моніторинг;
* Індикатори та їх граничні значення;
* Заходи та методи попередження і нейтралізації загроз

Суб’єкти

Принципи

Закони

***Системи забезпечення***

Кадрове

Фінансове

Матеріальне

Технічне

Інформаційне

***Рівні***

Національний

Міжнародний

*Рис. 7.2. Механізм забезпечення фінансової безпеки*

Безпосередньо заходи із забезпечення фінансової безпеки виконуються у чотири етапи:

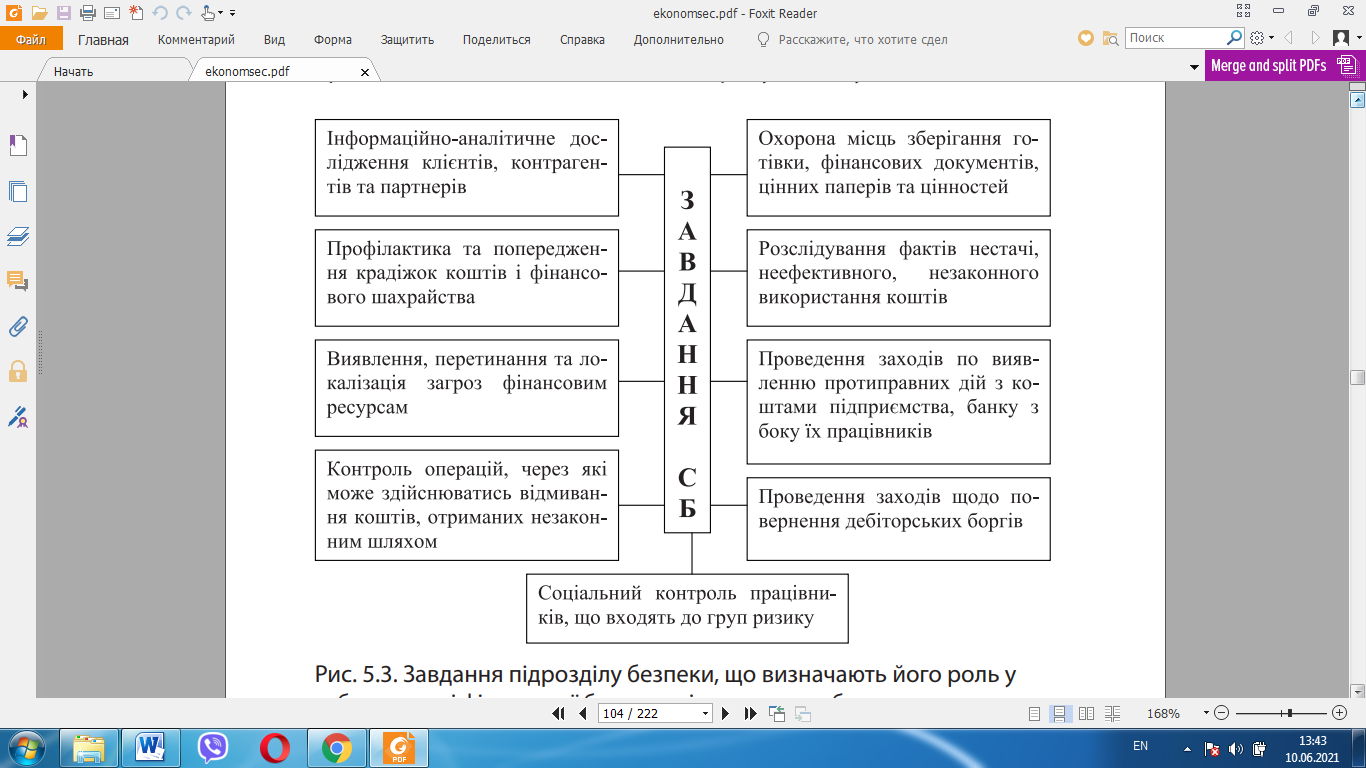
1). Визначення загроз фінансовій безпеці банку, їх небезпечності та механізмів негативного впливу на фінансовий стан банку.

2). Визначення уразливих (слабких) місць і напрямів у фінансовій безпеці банку, розроблення та застосування заходів захисту та протидії негативному впливу загроз.

3). Визначення сильних сторін та переваг фінансової безпеки банку, проведення заходів щодо мінімізації ризиків використання коштів.

4). Формування (використання) сприятливих умов для здійснення фінансово-господарській діяльності банку, реалізація заходів захисту їх комерційних (банківських) операцій.

Враховуючи, що значна частина загроз фінансовій безпеці банків має досить специфічну дію в дуже частих випадках для перетинання таких загроз будуть використовуватись можливості їх підрозділів безпеки. Роль служби безпеки банку у забезпеченні фінансової безпеки показано на рис. 7.3.



*Рис. 7.3. Завдання підрозділу безпеки, що визначають його роль у забезпеченні фінансової безпеки банку*

Оскільки переважну частину фінансових ресурсів банку складають обігові кошти, то важливого значення для фінансової безпеки набуває захист операцій, шляхом яких здійснюється їх обіг.

Тут слід звернути увагу на те, що комерційні операції, є найбільш ризиковим видом діяльності банків, тому завжди вимагають досконалого захисту.

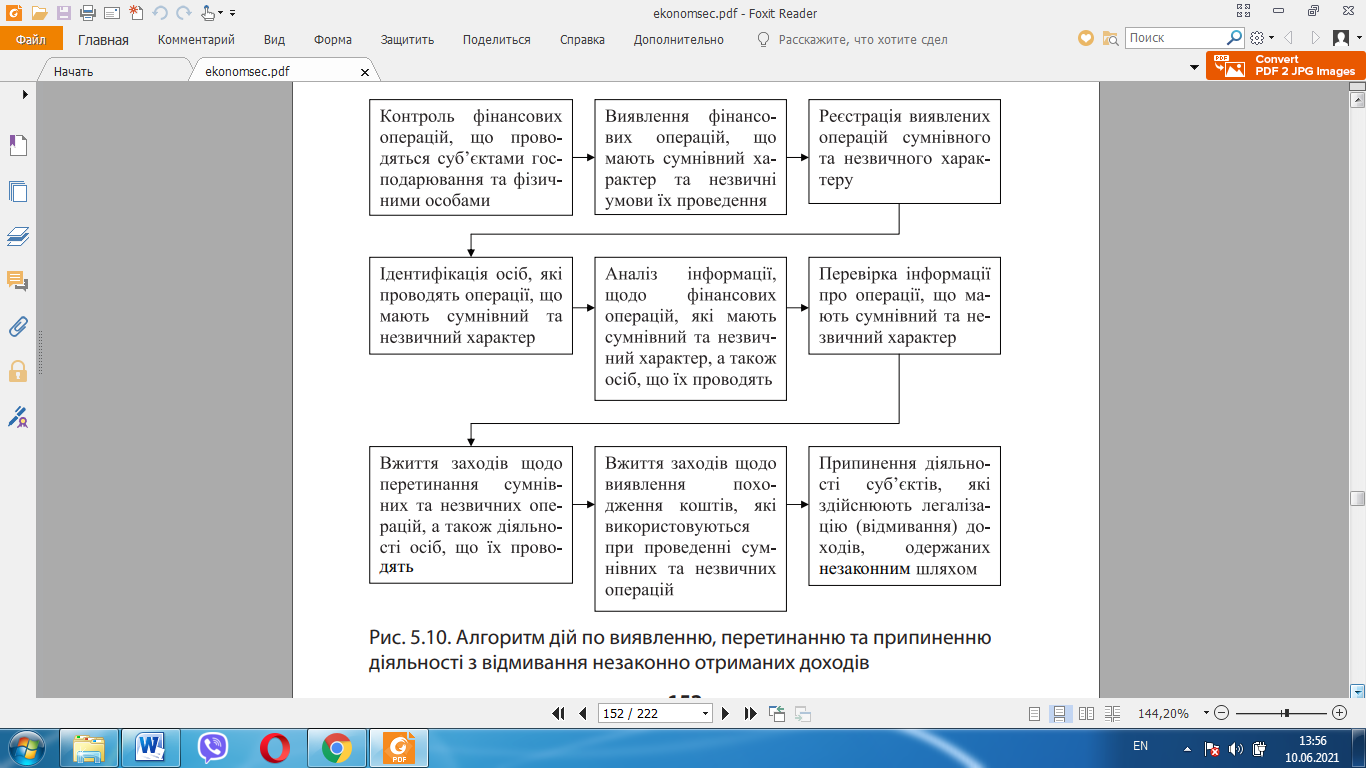
***7.3. Протидія легалізації (відмиванню) незаконно отриманих коштів в діяльності банку.***

Наявність на вітчизняному ринку значних обсягів коштів, які мають незаконне або сумнівне походження утворює для суб’єктів підприємництва ризик втягування їх в незаконну фінансову діяльність. Мова іде не тільки про легалізацію (відмивання) незаконно отриманих коштів, а і про ризик формування суб’єктами підприємництва, особливо банками, інвестиційними, страховими компаніями свого фінансового ресурсу за рахунок таких коштів, створення і використання позабалансових фінансових інструментів, формування взаємовідносин з фіктивними організаціями і підприємствами.

Всі ці дії тим чи іншим чином утворюють для суб’єктів підприємництва загрозу протизаконної діяльності з очевидними для них наслідками. На сьогодні цій проблемі приділяється досить велика увага як безпосередньо у нашій державі, так і на міжнародному ринку.

У контексті даного питання, з метою єдиного розуміння і вжиття необхідних заходів щодо протидії відмиванню грошей міжнародними та вітчизняними організаціями і установами прийнято ряд рішень і документів (Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму», Закон України «Про банки та банківську діяльність», Постанова Кабінету Міністрів України і Національного банку України від 28.08.01 р. № 1124 «Про сорок рекомендацій групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням брудних грошей (FATF)», Положення про здійснення банками фінансового моніторингу,затверджене постановою Правління Національного банку України від14.05.2003 р. № 189).

Виконуючи вимоги міжнародних організацій та реалізуючи власні програми по боротьбі з легалізацією незаконно отриманих коштів Україна сформувала певну систему із запобігання і протидії проведення сумнівних та незвичних фінансових операцій спрямовану на здійснення контролю за операціями, які проводять суб’єкти господарювання і фізичні особи (рис. 7.4).



*Рис. 7.4. Алгоритм дій по виявленню, перетинанню та припиненню діяльності з відмивання незаконно отриманих доходів*

Координацію заходів з протидії незаконно отриманих коштів здійснює Державна служба фінансового моніторингу України. До участі в проведенні контролю фінансових операцій юридичних та фізичних осіб залучено досить багато суб’єктів. Згідно чинного законодавства контроль операцій проводиться у формі фінансового моніторингу, який має два рівні: первинний і державний.

У першому випадку — це сукупність заходів, які здійснюються суб’єктами первинного фінансового моніторингу, спрямованих на виконання вимог чинного законодавства, що включають проведення обов’язкового та внутрішнього фінансового моніторингу.

У другому випадку контроль має передбачати сукупність заходів, які здійснюються суб’єктами державного фінансового моніторингу, спрямованих на виконання вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

Задля попередження виникнення тіньової діяльності вищі керівні органи банку мають створити певні правові документи прямо забороняючи подібні дії, вести постійний контроль за поточною діяльністю своїх структурних підрозділів, а також періодично проводити об’єктивні (а не формальні) ревізії та аудит результатів діяльності департаментів, в тому числі і центральних офісів.

**Термінологічний словник**

*Банківська безпека* – це рівень фінансової стійкості банківських установ країни, що дає змогу забезпечити ефективність функціонування банківської системи країни та захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників незалежно від умов її функціонування;

*Валютна безпека* – це стан курсоутворення, який характеризується високою довірою суспільства до національної грошової одиниці, її стійкістю, створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняної економіки, залучення в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках;

*Грошово-кредитна безпека* – це стан грошово-кредитної системи, що забезпечує всіх суб'єктів національної економіки якісними та доступними кредитними ресурсами в обсягах та на умовах, сприятливих для досягнення економічного зростання національної економіки.

*Фінансова безпека* – це стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни.

*Фінансова безпека банку* – це такий його фінансовий стан, який характеризується збалансованістю системи фінансових показників, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов’язання, а також забезпечує ефективний розвиток банку в поточному та наступних періодах.

**Тести для самоперевірки знань:**

1. Рівень фінансово-кредитної безпеки визначає:

А. бюджетна політика;

Б. економічна криза;

В. стан банківського сектора;

Г. зайнятість населення;

Д. правильна відповідь відсутня.

2. До складу фінансової безпеки країни входять:

А. безпека грошово-кредитного сектора;

Б. безпека банківського сектора;

В. безпека страхового сектора;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

3. Фінансова безпека банку – це:

А. стан банківської установи, який характеризується збалансованістю та стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;

Б. проведення активних операцій на ринку банківських послуг;

В. здатність досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку;

Г. емісія цінних паперів;

Д. правильна відповідь відсутня.

4. Ключові характеристики фінансової безпеки банків:

А. забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку;

Б. сприяє ефективній діяльності банку;

В. запобігає банкрутствам;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

5. Для забезпечення фінансової безпеки банки повинні вирішувати такі завдання:

А. забезпечення достатньої фінансової стійкості і незалежності комерційного банку;

Б. правовий захист всіх видів діяльності банку;

В. формування умов для безпечної роботи співробітників банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

6. Які види зовнішніх загроз можуть впливати на рівень фінансової безпеки банків?

А. розбалансованість активів і пасивів банку;

Б. робота з платіжними картками;

В. конкурентне середовище;

Г. неефективна діяльність банку;

Д. вірна відповідь відсутня.

7. Які види внутрішніх загроз можуть впливати на рівень фінансової безпеки банків?

А. політична нестабільність країни;

Б. залежність від інсайдерів;

В. нормативне регулювання банківської діяльності;

Г. економічна криза в країні;

Д. вірна відповідь відсутня.

8. Фінансова безпека окремого банку:

А. тісно пов’язана з безпекою банківської системи;

Б. не пов’язана з безпекою банківської системи;

В. впливає на політичну ситуацію в країні;

Г. впливає на рівень фінансової безпеки банківської системи;

Д. вірна відповідь відсутня.

9. Які з перелічених видів безпеки можна віднести до банківської безпеки?

А. особиста безпека;

Б. колективна безпека;

В. економічна безпека;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

10. Формування інформаційних ресурсів банку та організація гарантованого їх захисту – це:

А. колективна безпека;

Б. економічна безпека;

В. інформаційна безпека;

Г. особиста безпека;

Д. вірна відповідь відсутня.

11. Забезпечення фінансової безпеки банків здійснюється за допомогою:

А. методів встановлення процентної ставки;

Б. методів стратегічного планування;

В. методів фінансового менеджменту;

Г. методів оцінки ринкової вартості застави;

Д. вірна відповідь відсутня.

12. До базових внутрішніх методів забезпечення фінансової безпеки банків належать:

А. фінансове планування;

Б. банківський нагляд;

В. банківський контроль;

Г. банківське регулювання;

Д. вірна відповідь відсутня.

13. До базових зовнішніх методів забезпечення фінансової безпеки банків належать:

А. фінансове планування;

Б. банківський нагляд;

В. фінансовий контроль;

Г. фінансовий аналіз;

Д. вірна відповідь відсутня.

14. У системі економічного управління об’єктами фінансового менеджменту банку є:

А. капітал банку;

Б. залучені й позикові ресурси;

В. фінансові результати діяльності банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

15. Забезпечення процесу управління фінансами здійснюють підсистеми:

А. зовнішнього і внутрішнього нормативного забезпечення;

Б. кадрового забезпечення;

В. інформаційного забезпечення;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

16. Фінансове планування – це:

А. управління процесами створення, розподілу й використання фінансових ресурсів банку, яке реалізується за допомогою розробки фінансових планів;

Б. об’єктивний процес, основою якого є визначення меж відхилень, яке здійснюється за допомогою різноманітних методів і відповідних інструментів для досягнення певної мети;

В. система контролю, яка забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

17. Фінансове планування банку базується на:

А. матеріалах звітів Міністерства фінансів;

Б. урахуванні граничних критеріїв, які встановлені для країн – кандидатів для вступу до ЄС;

В. ставках НБУ на кредити в національній валюті;

Г. стратегічному і тактичному планах банку;

Д. вірна відповідь відсутня.

18. Фінансовий план містить:

А. розробку фінансової моделі банку;

Б. формування бюджету банку на рік за його видатковою і дохідною частинами;

В. розрахунок прогнозних показників і нормативів;

Г. відповіді А,Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

19. Процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості й забезпечення ефективного розвитку – це:

А. фінансове планування;

Б. фінансовий аналіз;

В. фінансове управління;

Г. фінансовий контроль;

Д. вірна відповідь відсутня.

20. Основними завданнями фінансового аналізу є:

А. визначення внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь ризику банківських операцій, зокрема ризику ліквідності;

Б. оперативне управління коштами з метою підтримки необхідного рівня ліквідності;

В. оперативне управління прибутковістю банку;

Г. відповіді А,Б,В вірні;

Д. правильна відповідь відсутня.

21. Функціями фінансового управління є:

А. визначення показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулювальними органами;

Б. визначення й аналіз показників нормативів діяльності банку, які встановлені зовнішніми регулювальними органами;

В. оперативне управління фінансовими ризиками банку;

Г. визначення й аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій;

Д. вірна відповідь відсутня.

22. Стратегічний фінансовий контроль – це:

А. контроль за виконанням затверджених бюджетів;

Б. контроль фінансової політики та її цільових показників;

В. контроль поточних фінансових планів;

Г. контроль за дотриманням працівниками трудової дисципліни;

Д. вірна відповідь відсутня.

23. До основних завдань банківського регулювання належать:

А. монополізація економіки держави;

Б. фінансування державного боргу;

В. підвищення працездатності населення;

Г. забезпечення ефективного, надійного та результативного функціонування фінансових ринків;

Д. вірна відповідь відсутня.

24. До системи наглядової діяльності в Україні належать:

А. державний нагляд, який здійснюється Національним банком;

Б. внутрішній банківський контроль;

В. зовнішній аудит;

Г. відповіді А,Б,В вірні.

Д. правильна відповідь відсутня.

25. Функція визначення потенційних проблем банку включає:

А. повторну перевірку наявності даної проблеми;

Б. вибір необхідних важелів впливу на проблему;

В. ідентифікацію проблеми;

Г. аналіз ефективності здійснених заходів;

Д. вірна відповідь відсутня.

26. Який з перелічених принципів забезпечення фінансової безпеки банку передбачає необхідність здійснення діагностичних та превентивних заходів щодо забезпечення стабільної та ефективної діяльності банку:

А. принцип мінливості;

Б. принцип об’єктивності;

В. принцип конфіденційності;

Г. принцип явності в інтерпретації результатів;

Д. вірна відповідь відсутня.

27. При ухваленні рішення про вибір можливого варіанта усунення кризової ситуації керуються принципом:

А. безперервності та оперативності;

Б. комплексності та системності;

В. альтернативності варіантів розвитку;

Г. дотримання компромісу між ступенем ризику і очікуваними результатами;

Д. вірна відповідь відсутня.

28. Для здійснення оцінки рівня фінансової безпеки банку проводять:

А. оцінку внутрішніх і зовнішніх ризиків банку;

Б. аналіз співвідношення прямих та непрямих податків;

В. визначення факторів зростання реальних доходів населення;

Г. маркетингові дослідження;

Д. вірна відповідь відсутня.

29. Розробка заходів щодо збільшення фінансової безпеки за результатами проведеної діагностики здійснюється:

А. на початку року;

Б. у кінці року;

В. до досягнення належного рівня фінансової безпеки банку;

Г. кожного кварталу поточного року;

Д. вірна відповідь відсутня.

30. Система фінансової безпеки банку – це:

А. сукупність взаємопов’язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансового характеру;

Б. цілісність бюджетної системи як фінансової основи держави;

В. покращення соціально-економічного стану в державі;

Г. розробка та впровадження нових конкурентоспроможних банківських продуктів;

Д. вірна відповідь відсутня.

**Базова література**

1. Банківський менеджмент: Підручник. За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенка. К.:Знання, 2005. 831 с
2. Банківський менеджмент : навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 126 с
3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. - 250 с.
4. Фінансова безпека підприємств і банківських установ [Текст]/ монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова [А.О. Єпіфінов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін] Суми ДВНЗ «УАБС НБУ» 2009, 295 с.
5. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. В.М. Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук. Х. Видавець Іванченко І.С. 2017, 180 с.

**Допоміжна література**

1. Алексеєнко М.Д. Капітал банку: питання теорії та практики: Монографія. - К.:КНЕУ, 2005. - 276 с.
2. Аналіз банківської діяльності: Підручник/ За ред. д.е.н., проф. А.М. Герасимовича, – Київ, КНЕУ, 2004.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 416 с.
4. Банківський менеджмент. Розроблено УФБШ у співдружності з Групою Європейських ощадних банків. Модуль 1, 2, 3, 4. – К.: УФБШ, 1997.
5. Банківський менеджмент: Навч. посіб.: О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь та ін.; За ред. О. А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004.
6. Банківський менеджмент: Навч. посіб.: О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь та ін.; За ред. О. А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання – Прес, 2002.
7. Банківські операції: Підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За ред. А.М. Мороза. - К.:КНЕУ, 2006. - 384 с.
8. Банківські операції: Підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2002.
9. Банковское дело: стратегическое руководство. - 2-е изд. - М.:Консалтбанкир, 2001. - 432 с.
10. Бизнес-план банка / Практическое пособие к составлению – К.: Ассоциация украинских банков, 1995.
11. Бобиль В. В. Управління банківськими ризиками в умовах фінансово- банківської кризи [Текст] / В. В. Бобиль // Ефективні інструменти сучасних наук : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф., (27 квіт.–05 берез.). / Publishing House «Education and Science» s.r.o. – Прага, 2013. – С. 70–71.
12. Бобиль В. В. Управління фінансовими ризиками банків : монографія [Текст] / В. В. Бобиль, Ю. П. Макаренко – Дніпропетровськ : вид-во «Герда», 2014. – 266 с.
13. Бобиль В. В. Використання показників рівня якості управління ризиками у процесі оцінювання фінансового стану банку [Текст] / В. В. Бобиль // Банківська справа. – 2013. – № 4. – С. 115–125.
14. Бурий К.П. Класифікація фінансових ризиків банківських установ [Текст] / К. П. Бурий // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2010. Вип. 154. Ч.3. - С. 49-56.
15. Васильєва Т.А. Взаємодія держави і банків при формуванні національної мережі венчурних фондів в Україні / Т.А. Васильєва // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №4. – С. 204-212., c. 205
16. Высоковский Д. В. Управление рисками в коммерческом банке [Текст] / Д. В. Высоковский // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2006. – № 5. – C. 43–52.
17. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущость, методы измерения, пути снижения [Текст] : учеб. пособ. / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и сервис, 1999. – 112 с. – ISBN 5-8018-0060-3.
18. Грюнинг Х. ван Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления финансовым риском [Текст] / Грюнинг Х. ван, С. Брайович Братанович ; пер. с англ. ; вступ. сл. д-ра экон. наук К. Р. Таргибекова. – М. : Весь Мир, 2007. – 304 с.
19. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи [Текст] : монографія / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – Тернопіль, 2009. – 316 с.
20. Домащенко Д.В.Управление рисками в условиях финансовой нестабильности / Д.В.Домащенко, Ю.Ю. Финогенова. – М. : Магистр, 2010. – 240 с.
21. Егорова Е. Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе [Текст] / Е. Е. Егорова // Управление риском. – № 2. – 2002. – С. 9–12.
22. Єпіфанов А.О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України: Монографія. – Суми: Університетська книга, 2007. – 417 с.
23. Жукова Н. К. Сучасний стан та проблеми управління кредитним портфелем комерційних банків [Текст] / Н. К. Жукова // Економічний часопис- XXI : наук. журн. – 2013. – № 1/2. – С. 70 – 72.
24. Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М., Гусаров В.Г., Чернов. Економічна безпека суб’єктів підприємництва: навчальний посібник. – К.:, 2012 – 226 с.
25. Карась О.О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері / О.О. Карась // Ефективна економіка. - 2015. - № 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>
26. Коваленко В. В. Діагностика кредитного ризику та його вплив на кредитну активність банків України / В. В. Коваленко, О. М. Звєряков, Д. С. Гайдукович // Фінанси України. – 2016. – № 2. – С. 83-98.
27. Кох Т. Управление банком: Пер. с англ. В 5-ти книгах, 6-ти частях. Уфа: Спектр, 1993.
28. Кредитний ризик комерційного банку / За ред. В.В.Вітлінського. - К.:Знання, 2004. - 250 с.
29. Кривцун І. М. Інвестиційна діяльність комерційних банків / І. М. Кривцун // Економічний простір. – 2011. – № 45. – С. 171–176.
30. Кучеренко С. А., Лихочас Я. В. Депозитна політика банку та основні напрями її реформування // Бізнес Інформ. – 2013. – №6. – C. 342 – 345.
31. Крупка І. М., Паньків Х. П. Сучасні міжнародні вимоги регулювання ліквідності банків // Бізнес Інформ. – 2013. – №6. – C. 337 – 341.
32. Лавров Р.В. Ризики комерційного банку та ризик-менеджмент в умовах фінансово-економічної нестабільності / Р. В. Лавров // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 2 (10). – С. 196–201.
33. Литвинчук І.В., Клімчук О. Зарубіжний досвід іпотечного кредитування підприємств АПК і перспективи його розвитку в Україні / Тези III Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи розвитку сучасної економіки» , 26-27 квітня 2013 року. – Севастопіль: СІБСУАБСНБУ, 2013.
34. Литвинчук І.В. Класифікація банківських ризиків. / І.В. Литвинчук, А. Плаксій // Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування: тези виступів Міжнародної науково-практичної конференції. – Житомир: ЖДТУ, 2016. – С. 255-258.
35. Литвинчук І.В. Методи управління банківськими ризиками / І.В. Литвинчук, А.В. Плаксій // Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. – Житомир: ЖДТУ, 2016: Т. ІІ. – С. 102-103.
36. Литвинчук І.В. Сутність банківських ризиків: критичний огляд / І.В. Литвинчук, А.В. Плаксій // Тези Міжнародної науково-практичної конференції “Розвиток бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту у ХХІ-му столітті”. – Житомир: ЖДТУ, 2015: С. 83-84.
37. Литвинчук І.В. Методи зниження кредитного ризику комерційного банку / І.В. Литвинчук, О.А. Сергатюк // Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. – Житомир: ЖДТУ, 2018. – С. 326.
38. Любунь О.С., Денисенко М.П. Бізнес-планування у банку: навчальний посібник. – К.: Атіка, 2006. – 288 с.
39. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. - М.: Перспектива, 1996. - 160 с.
40. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків”, затверджені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zakon.rada.gov.ua
41. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджені постановою Правління Національного банку України 02.08.2004 № 361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zakon.rada.gov.ua
42. Мещеряков А.А., Лисяк Л.В. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник. – К.: центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.
43. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
44. Мороз Л. В. Банківські ризики та їх вплив на діяльність банківських установ / Л. В. Мороз, О. В. Сідак // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.18 – С. 221–228.
45. Музичка О. М., Журибіда Н. Р., Галько Є. О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. БІЗНЕСІНФОРМ № 3 ’2019. С-322-327
46. Олійник О. О. Системи обміну кредитною інформацією в Україні: стан і перспективи розвитку // Бізнес Інформ. – 2013. – №2. – C. 246 – 250.
47. Островська Н.С. Методи мінімізації банківських ризиків / Н.С. Островська [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bsfa.edu.ua/PDF5/ostrovska.pdf>.
48. Парасій-Вергуненко І.М. Методичні аспекти стратегічного аналізу фінансових результатів комерційного банку // Вісник НБУ. - 2005. - № 11. - С. 49-51.
49. Примостка Л. Банківський менеджмент. Хеджування фінансових ризиків. - К.:КНЕУ, 1998. - 250 с.
50. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002.
51. Примостка Л. О. Банківський менеджмент. Хеджування фінансових ризиків — К.: КНЕУ,1998.
52. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку — К.: КНЕУ. 1999.
53. Роуз П. С. Банковский менеджмент. – М.: Дело ЛТД, 1995.
54. Синки Дж. Управление финансами в коммерческих банках. – М.: Catallaxy, 1994.
55. Фаріон Я.М., Фаріон Т.І. План рахунків як обліковий інструмент бухгалтерського обліку банківських установ України - Всеукраїнський науково – виробничий журнал “Інноваційна економіка №10” – 2012 – С. 275
56. [Чайковський, Я. Рефінансування банків як метод регулювання Національним банком України банківської системи в умовах виходу з фінансової кризи / Ярослав Чайковський // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики. – Тернопіль, 2012. – Вип. 10, ч. 3. – С. 107-111.](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20ББ/банківської%20справи/Чайковський%20Я.І/рефінансування%20банків%20як%20метод%20регулювання.PDF)
57. Чиж Л. М. Види та класифікація ризиків на ринку банківських металів / Л. М. Чиж // Економічний Вісник Переяслав-Хмельницького державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди. – 2016. – № 17/2. – С. 134–141.
58. Шевчук, А. М. Банківські ризики: міжнародні та вітчизняні стандарти [Текст] / Антон Михайлович Шевчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 38-42.
59. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2007. – 311 с.

**Інформаційні ресурси в Інтернеті**

1. Офіційний сайт Президента України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
3. Офіційний сайт Урядового порталу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/>.
5. Офіційний сайт Віртуального університету Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://edu.minfin.gov.ua/Pages/Default.aspx>.
6. Офіційний сайт Академії фінансового управління Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ndfi.minfin.gov.ua/>.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.
8. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр» . [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukurier.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
10. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:www.bank. gov.ua
11. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.lsl.lviv.ua/.
12. Пошукова система Google Scholar [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scholar.google.com.ua/>.
13. Пошукова система Scopus [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scopus.com/home.url>.

Навчальне видання

**ЛИТВИНЧУК** Ірина Вікторівна

**БАНКІВСЬКИЙ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Електронне видання

Комп’ютерний дизайн

та верстка: *Литвинчук І.В.*

Художник обкладинки: *Литвинчук І.В.*

Державний університет «Житомирська політехніка»

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005