

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

ВІЗУАЛЬНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ



Харьков 2017



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

ВІЗУАЛЬНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

для студентів зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

денної та заочної форм навчання

Харків 2017

УДК 658.012.4:336.71(075)

Рецензенти:

Крутова А.С., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, аналізу та страхування Харківського державного університету харчування та торгівлі

Андросова Т.В., кандидат економічних наук, професор, декан економічного факультету Харківського державного університету харчування та торгівлі

Рекомендовано до друку науково-методичною Радою обліково-фінансового факультету Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол №4 від 30.11.2017 р.

Фінансовий менеджмент у банку: візуальне супроводження дисципліни / Л.І.Лачкова, В.М. Лачкова, І. Л. Шевчук – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017 – 92 с.

Розглянуто концептуальні засади та механізми фінансового менеджменту в комерційному банку. До кожної теми подано таблиці, схеми, рисунки, які унаочнюють зміст лекцій. Для підготовки візуального супроводження використано сучасні науково-методичні розробки з фінансового менеджменту в банках, законодавчі та нормативні акти, які регулюють банківську діяльність. Призначено для аспірантів, магістрів, студентів економічних спеціальностей, фахівців з управління фінансами банків.

УДК 658.012.4:336.71(075)

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017

© Лачкова Л.І., Лачкова В.М., Шевчук І. Л., 2017

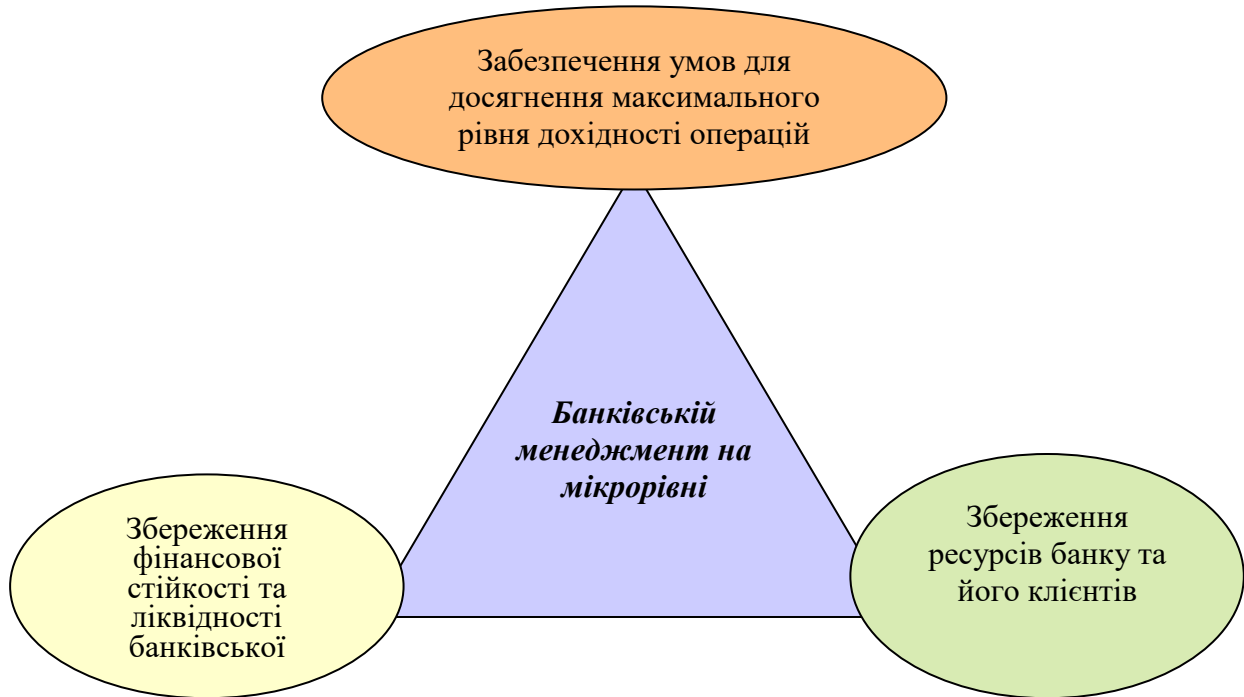
© Видавець Іванченко І.С., 2017

ЗМІСТ

| | | |
|--------|---|----|
| Тема 1 | Теоретичні основи фінансового менеджменту..... | 5 |
| Тема 2 | Управління капіталом комерційного банку | 20 |
| Тема 3 | Управління зобов'язаннями комерційного банку..... | 29 |
| Тема 4 | Управління активами комерційного банку..... | 31 |
| Тема 5 | Управління активами та пасивами комерційного банку..... | 36 |
| Тема 6 | Управління ризиками діяльності банку..... | 49 |
| Тема 7 | Управління ліквідністю комерційного банку..... | 55 |
| Тема 8 | Управління прибутком комерційного банку | 71 |
| Тема 9 | Антикризове управління комерційним банком..... | 77 |

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Головні завдання банківського менеджменту на мікрорівні



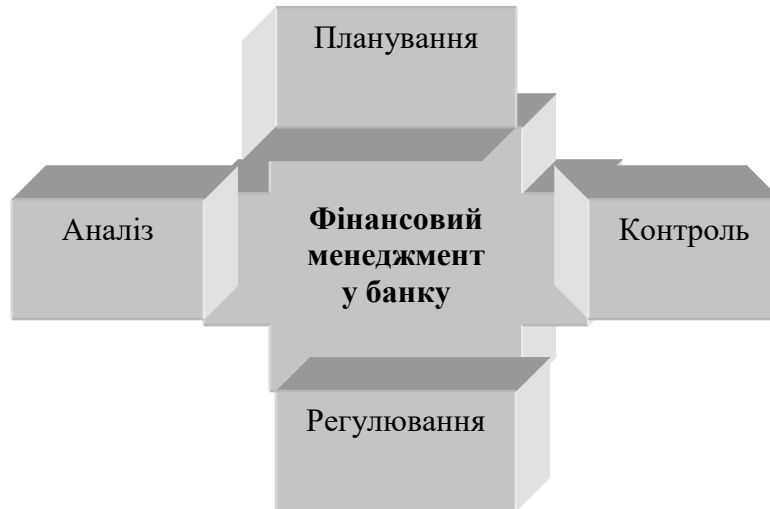
Головні завдання банківського менеджменту на макрорівні



Банківській менеджмент складається з двох основних блоків:



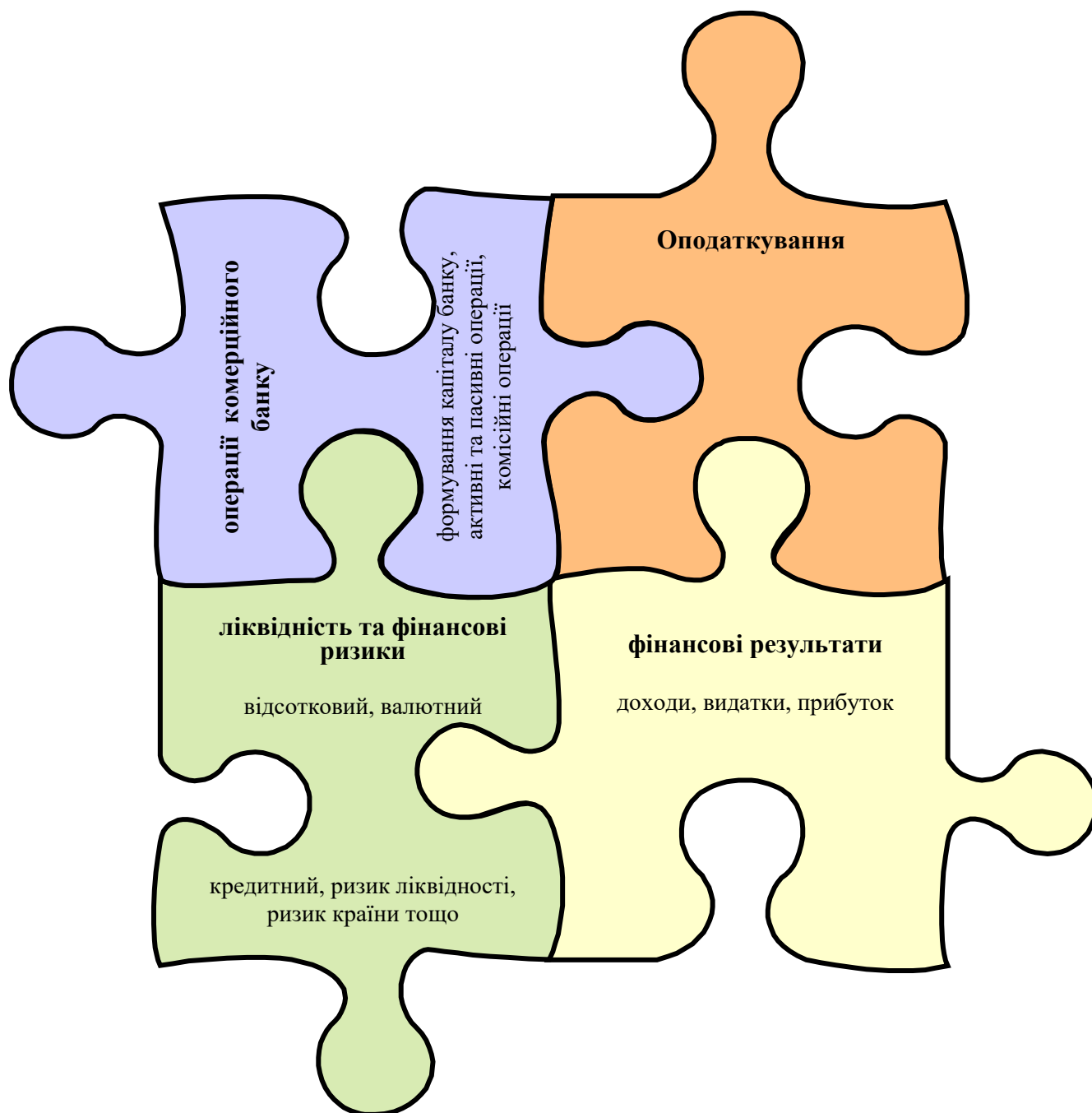
Зміст фінансового менеджменту визначають:



Головними задачами фінансового менеджменту у банку є:



Об'єкт фінансового менеджменту у банку



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

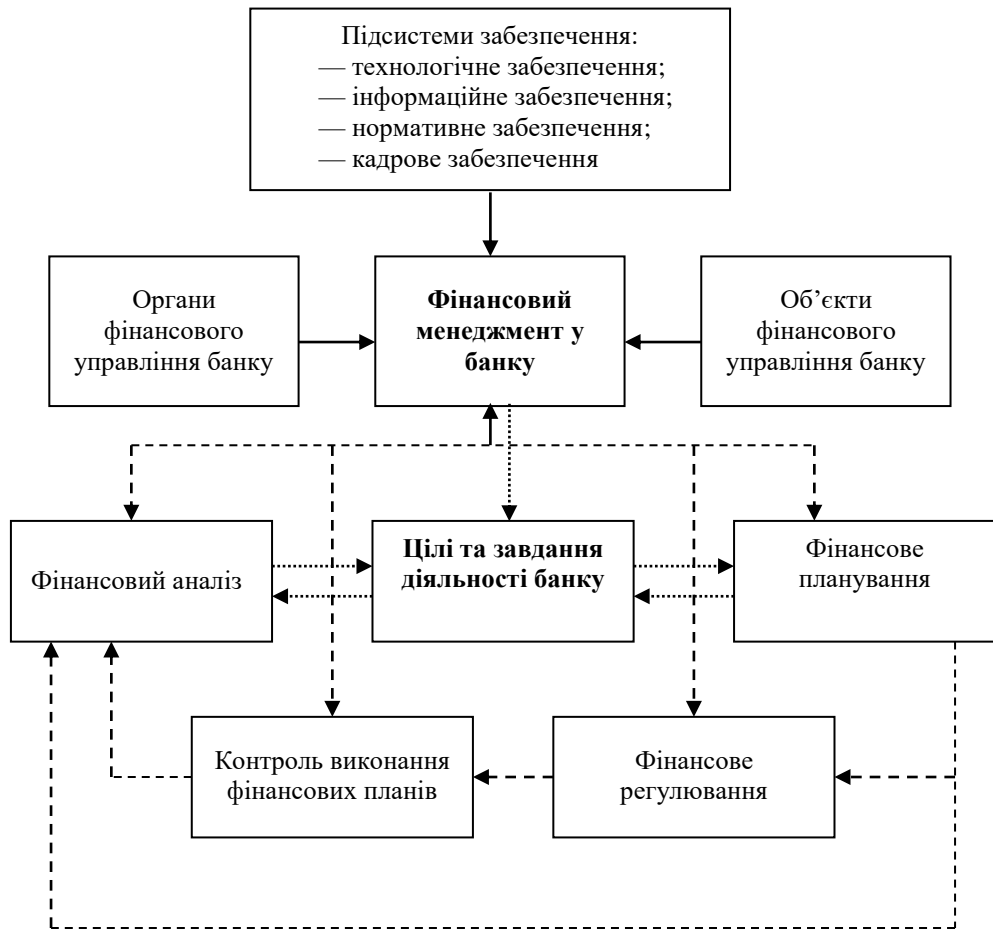
Структура фінансового менеджменту в банку

| | | |
|--|--------------------------|---|
| Об'єкт управління | Керована підсистема | Банк разом з усіма аспектами фінансової діяльності: <ul style="list-style-type: none"> – капітал; – залучені та запозичені ресурси; – активи; – фінансовий інструментарій; – ліквідність та платоспроможність; – банківські продукти та операції; – фінансові результати і податки |
| Суб'єкт управління | Керівна підсистема | 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 | <ul style="list-style-type: none"> – фінансове планування; – фінансове регулювання; – фінансовий аналіз; – фінансовий контроль |
| Блок забезпечення процесу управління фінансами | Підсистема забезпечення | <ul style="list-style-type: none"> – нормативне забезпечення – інформаційне забезпечення – технологічне забезпечення – кадрове забезпечення |

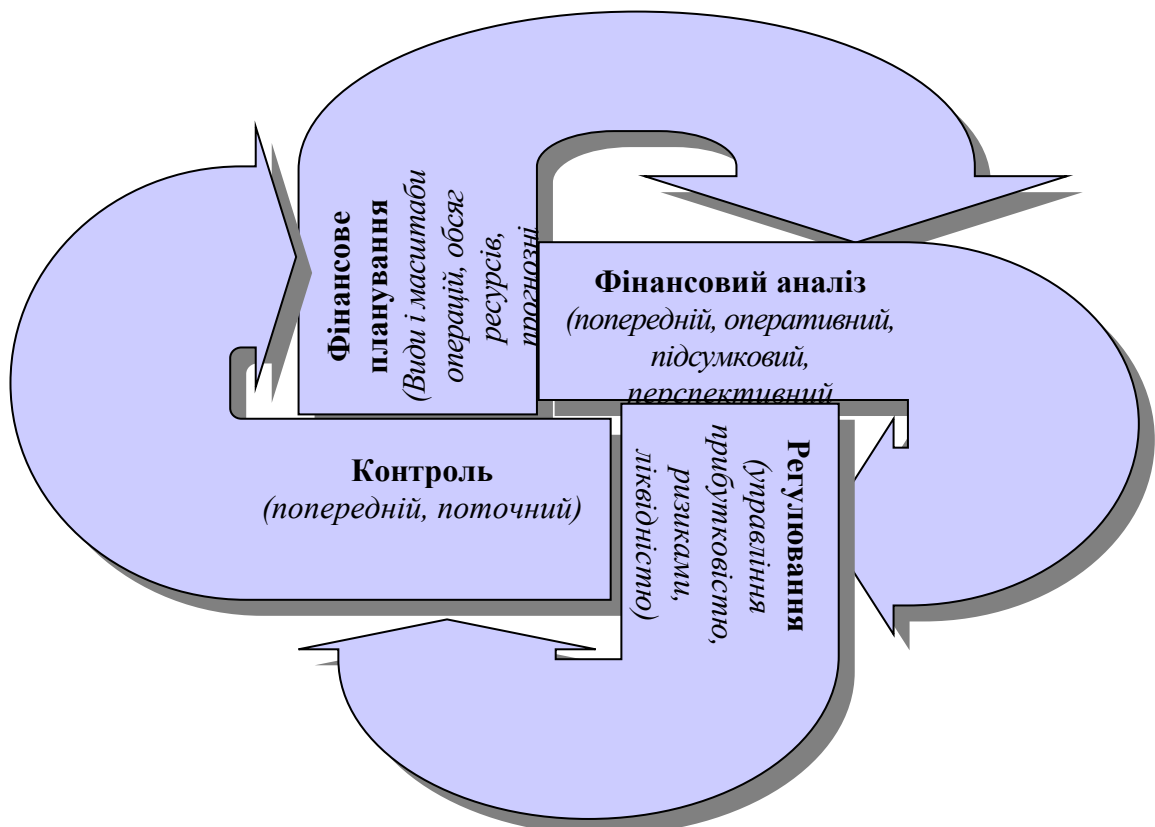
Система управління фінансового менеджменту банку

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

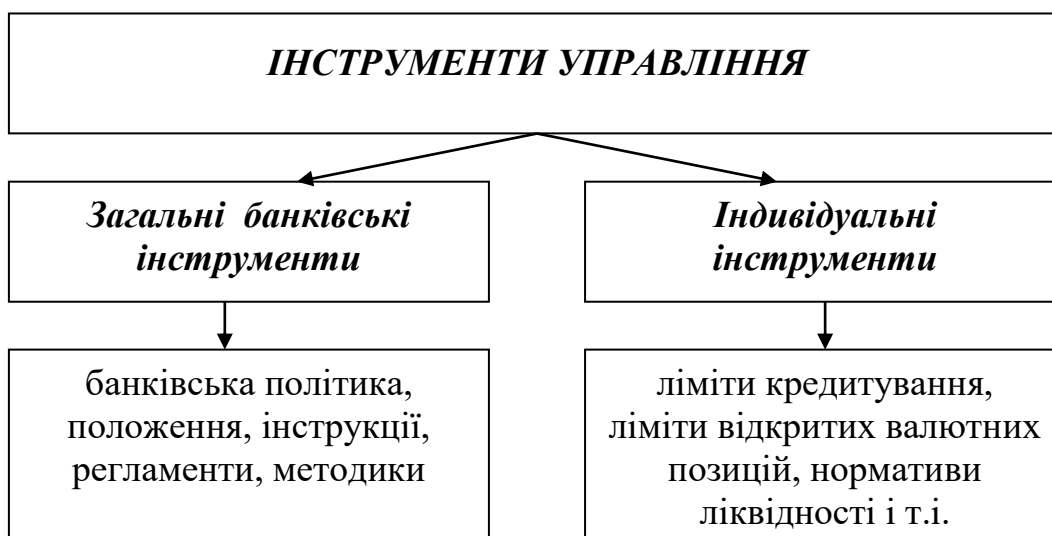
Основні складові фінансового менеджменту банку



Функції фінансового менеджменту



Інформаційна база фінансового менеджменту



Інструменти фінансового менеджменту на рівні окремих операцій

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

Системи фінансового планування діяльності банку

| Системи планування | Форми реалізації фінансового планування | Сутність | Період планування |
|---|---|--|-------------------|
| Стратегічне фінансове планування | Розробка стратегічного фінансового плану розвитку банку | Система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку та найефективніші шляхи їх досягнення | До трьох років |
| Тактичне планування фінансової діяльності банку | Розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності банку | Розробка конкретних видів фінансових планів, що дозволяють визначити джерела формування ресурсів банку, напрямки їх використання, сформувані структуру доходів і витрат, забезпечити ліквідність і платоспроможність банку. Основні види тактичних фінансових планів: <ul style="list-style-type: none"> – план доходів і витрат; – балансовий план; – план надходження і використання ресурсів банку | До року |
| Оперативне планування фінансової діяльності банку | Розробка оперативних фінансових планів за всіма основними питаннями фінансової діяльності банку | Розробка комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямків діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: <ul style="list-style-type: none"> – бюджети; – платіжні календарі | Місяць, квартал |

Класифікація бюджетів банку

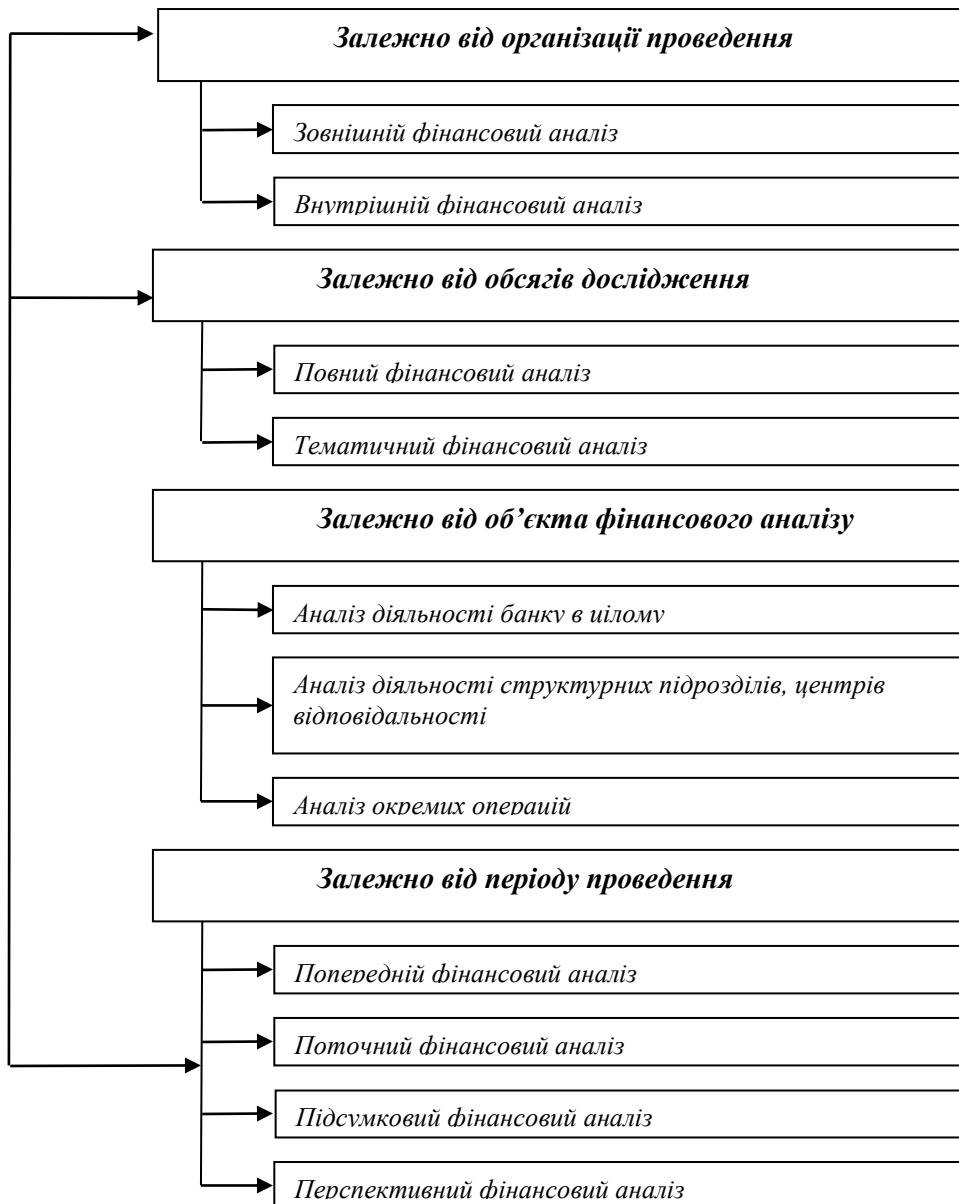
| Класифікаційна ознака | Види бюджетів | Сутність |
|---------------------------------|---|---|
| За кількістю можливих сценаріїв | Фіксовані (fixed чи static) | Жорстко заданий і зафіксований план, виконання якого є обов'язковим незалежно від змін економічних умов |
| | Гнучкі (flexible) | Наявність безлічі сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають у силу з настанням визначених подій (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти чи кризи ліквідності) |
| За способом побудови | Послідовні бюджети (incremental budget чи continuous budget) | План бюджету наступного періоду розробляється на основі бюджету попередніх періодів шляхом екстраполяції або внесення різних коректив. Для коригування використовуються такі показники як коефіцієнт зростання кількості співробітників, зростання курсу різних валют, розширення клієнтської бази тощо |
| | Бюджети з нуля (zero based budget) | Бюджетний план за підрозділами складається «з чистого листа», без врахування планових і фактичних даних минулих періодів |
| За строками | Короткострокові (високодеталізовані) | Строком до місяця |
| | Довгострокові (низькодеталізовані) | Строком до року |

Технологія планування показників бюджету банку

| Показники планування | Технологія планування |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Бюджет активів і пасивів (БАП) | |
| Обсяг залучених або розміщених коштів | Планування проводиться на основі прогнозів залучень/ розміщень відповідних підрозділів, складених на основі укладених та запланованих контрактів, виходячи з видів ресурсів, строків і середніх ставок |
| Бюджет доходів і витрат (БДВ) | |
| Планування процентних доходів і витрат | Планування здійснюється на основі прогнозних обсягів та видів операцій підрозділу, значень залучених і розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставками |
| Планування трансфертних доходів і витрат (тільки для центрів прибутку і бізнес-напрямків) | Планування здійснюється на основі прогнозних значень ресурсів, що передаються Казначейству для розміщення або залучених від нього за ставками, установленними Казначейством |
| Планування комісійних доходів і витрат | Планування комісійних доходів і витрат може здійснюватися наступними двома способами: 1) на основі прогнозних обсягів відповідних операцій з урахуванням їх збільшення або зменшення порівняно з попереднім періодом; 2) на основі планування величини тарифів на деякі послуги, в тому числі за планувальними до впровадження новими видами послуг клієнтам. Аналогічно плануються інші непроцентні доходи і витрати (від операцій з цінними паперами і валютними цінностями та ін.) |
| Планування витрат на персонал (зарплата, премії, податки тощо) | Планування здійснюється, виходячи з прогнозованої зміни чисельності персоналу за посадовими категоріями |
| Експлуатаційні та адміністративно-господарські витрати за статтями | Планування здійснюється, виходячи з фактичних значень за попередній період з урахуванням можливої їх зміни |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Бюджет руху грошових коштів (БРГК) | |
| Потік коштів від операційної діяльності | 1) потік доходів/витрат від операційної діяльності: <ul style="list-style-type: none"> – процентні доходи і витрати; – комісійні доходи і витрати; – доходи і витрати від операцій у валюті, з дорогоцінними металами і цінними паперами; 2) потік коштів із залучення і розміщення ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> – міжбанківські кредити; – валюта і дорогоцінні метали; – цінні папери; – кредити і депозити юридичних і фізичних осіб; – залишки на рахунках клієнтів |
| Потік виплат за податками | Планування здійснюється на основі: <ul style="list-style-type: none"> – планових доходів (вихідні дані з БДВ); – планового фонду оплати праці (вихідні дані з БДВ); – вартості обладнання і фондів (вихідні дані з БАП); – кількості машин на балансі (позасистемні дані); – інших базових ставок для розрахунку планових податків |
| Потік коштів від неопераційної діяльності | <ul style="list-style-type: none"> – витрати на персонал; – експлуатаційні й адміністративно-господарські витрати; – купівля/продаж основних засобів |
| Потік коштів від фінансової діяльності: <ul style="list-style-type: none"> ▪ розподіл прибутку; ▪ емісія акцій | Планування здійснюється на основі: <ul style="list-style-type: none"> – плану розподілу прибутку; – плану емісії |

Класифікаційні ознаки фінансового аналізу банку



Види фінансового аналізу діяльності банку

| Вид фінансового аналізу | Основні моделі аналізу | Період аналізу |
|--------------------------------|---|----------------------|
| Стратегічний фінансовий аналіз | Предикативні моделі – моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку. Побудова прогностичних фінансових планів і моделі динамічного аналізу | Рік, квартал |
| Тактичний фінансовий аналіз | Дескриптивні моделі: побудова системи звітних балансів; розгляд фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності | Квартал, місяць |
| Оперативний аналіз | Нормативні моделі, що дасть змогу порівняти фактичні результати діяльності банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу та/або плановими та здійснити аналіз відхилень фактичних даних від цих нормативів/планів | Місяць, декада, день |

Системи фінансового аналізу

| Вид аналізу | Сутність |
|-----------------------------------|--|
| Горизонтальний (трендовий) аналіз | <ul style="list-style-type: none"> ▪ порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду; ▪ порівняння показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року; ▪ порівняння показників за ряд попередніх періодів |
| Вертикальний (структурний) аналіз | <ul style="list-style-type: none"> ▪ структурний аналіз активів; ▪ структурний аналіз пасивів; ▪ структурний аналіз податкових платежів; ▪ структурний аналіз капіталу; ▪ структурний аналіз доходів; ▪ структурний аналіз витрат; ▪ структурний аналіз прибутку; ▪ структурний аналіз використання прибутку |
| Порівняльний аналіз | <ul style="list-style-type: none"> ▪ порівняльний аналіз показників банку та галузі в цілому; ▪ порівняльний аналіз показників банку з банками-конкурентами; ▪ порівняльний аналіз прибутку окремих структурних підрозділів та центрів відповідальності; ▪ порівняльний аналіз звітних та планових показників |
| Аналіз коефіцієнтів | <ul style="list-style-type: none"> ▪ аналіз коефіцієнтів рентабельності; ▪ аналіз коефіцієнтів розподілу прибутку; ▪ аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості; ▪ аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності; ▪ аналіз коефіцієнтів ділової активності; ▪ аналіз коефіцієнтів ефективності діяльності банку |
| Інтегральний аналіз | <ul style="list-style-type: none"> ▪ портфельний аналіз; ▪ Дюпоновська система інтегрального аналізу; ▪ об'єктно-орієнтований інтегральний аналіз |

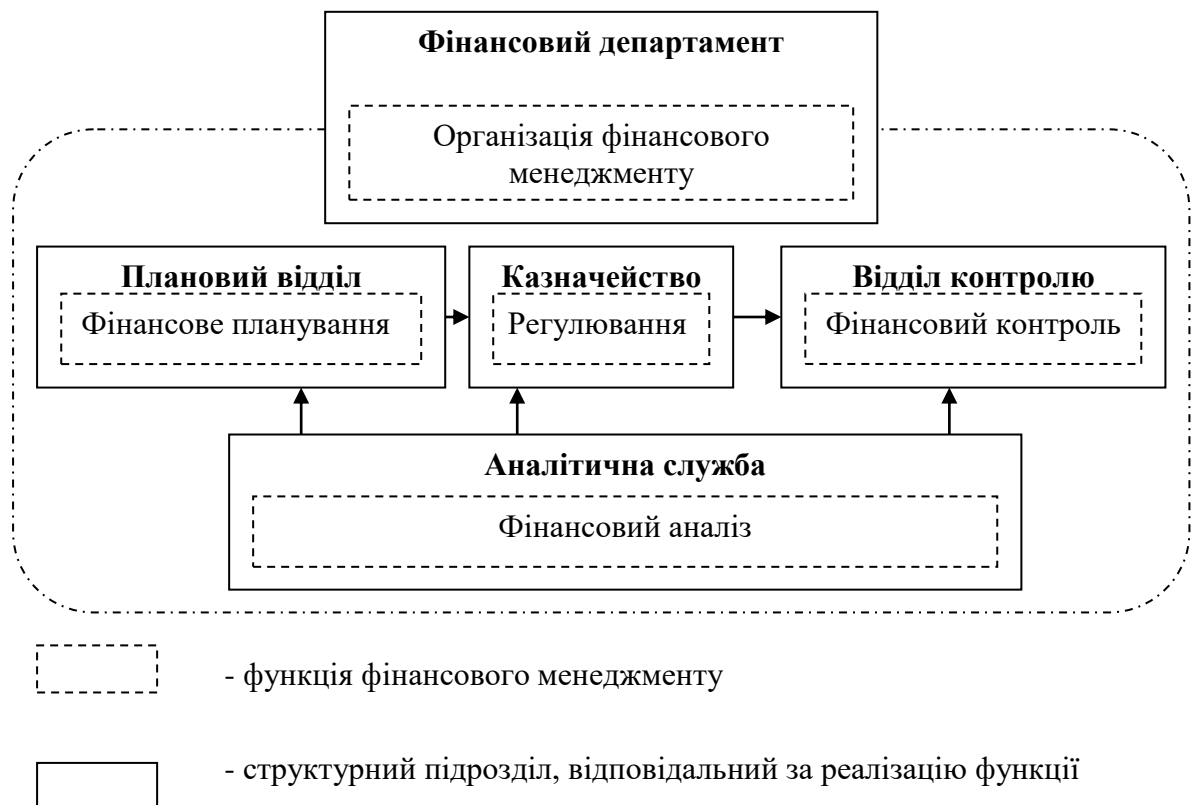
Основні показники банківської аналітики

| Найменування показника | Призначення показника |
|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| Структурні показники Фінансовий леверидж Ділової активності Структури капіталу Активів за ступенем ліквідності | Оцінка та підтримка оптимальної структури банку |
| Показники достатності капіталу | Підтримка оптимального співвідношення між розміром власного капіталу банку та іншими параметрами його діяльності, оцінка схильності до ризику. |
| Показники ліквідності Миттєва (абсолютна) Поточна Загальна Показник трансформації активів | Мінімізація ризику ліквідності, підтримка оптимального співвідношення між активами і пасивами балансу банку, яке забезпечить виконання банком своїх зобов'язань . |
| Показники диверсифікації Активів Пасивів Прибутку | Оцінка залежності від одного джерела ресурсів, від одного позичальника, одного джерела доходів, мінімізації кредитного ризику. |
| Показники кредитного ризику Обмеження розміру кредиту на одного позичальника, Обмеження розміру кредиту на одного акціонера Обмеження розміру великих кредитів | Мінімізація кредитного ризику |
| Показники процентного ризику GAP GAP-позиція GAP-відношення Показники дюрації Коефіцієнт процентної маржі | Мінімізація процентного ризику |
| Показники валютного ризику Відношення відкритої валютної позиції до власного капіталу | Мінімізація валютного ризику |
| Показники рентабельності Активів Капіталу | Оцінка ефективності вкладень, здатності банку ефективно використовувати власний капітал, оцінка прибутковості банку |

Продовження табл.

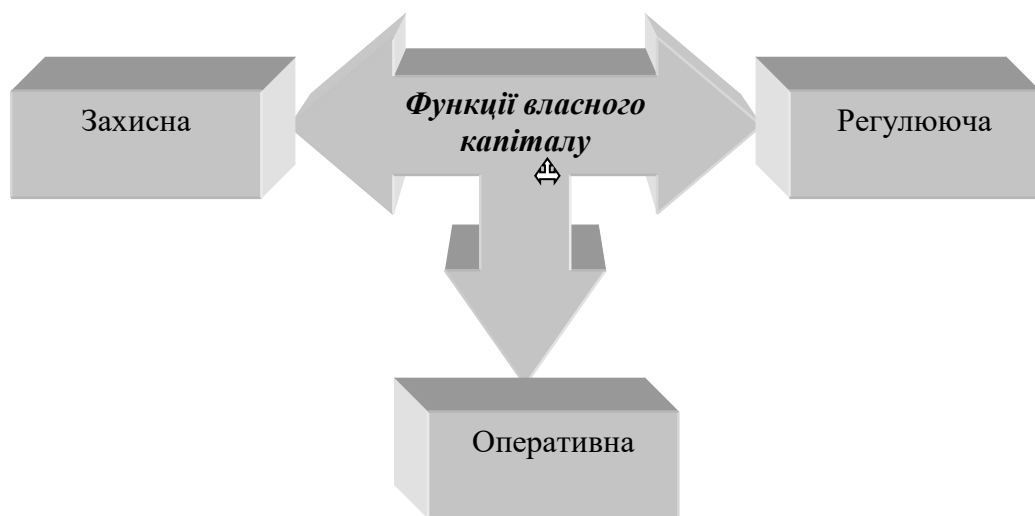
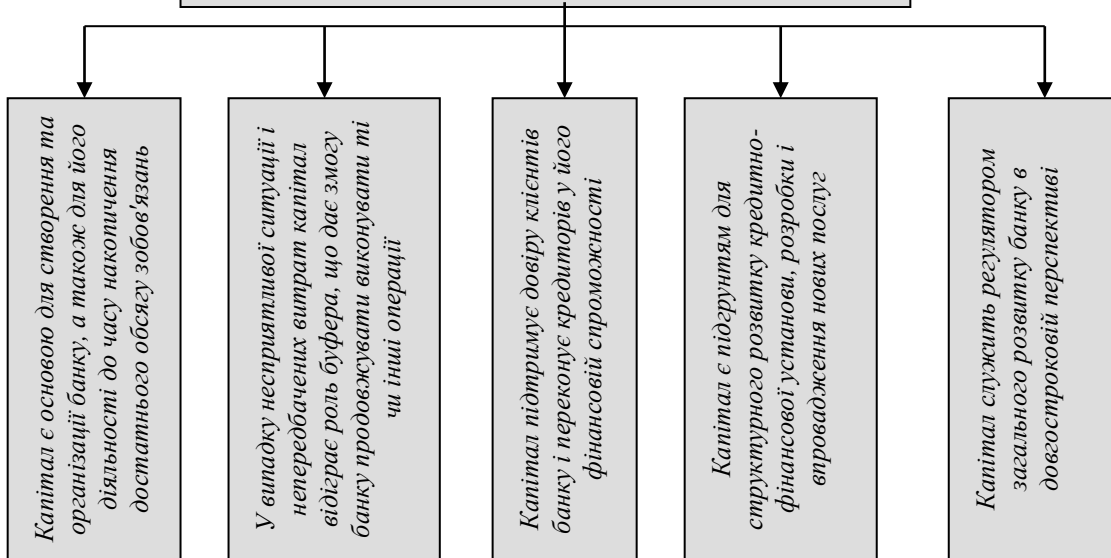
| 1 | 2 |
|--|--|
| Показники продуктивності На одного робітника На одну гривню заробітної плати | Оцінка ефективності діяльності персоналу, адекватності політики оплати праці |
| Показник економії витрат праці | Оцінка відповідності темпів росту чисельності працівників темпам росту активів банку |
| Показники фінансової стійкості | Оцінка структури прибутку банку з точки зору його стабільності |
| Показники якості банківських операцій Дохідності Ризиковості Строковості Ліквідності Диверсифікації Достатності резервів на покриття можливих збитків | Оцінка якості портфелів банку |

Організація фінансового менеджменту у комерційному банку



ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Функції капіталу банку



Складові основного капіталу



Компоненти додаткового капіталу банку

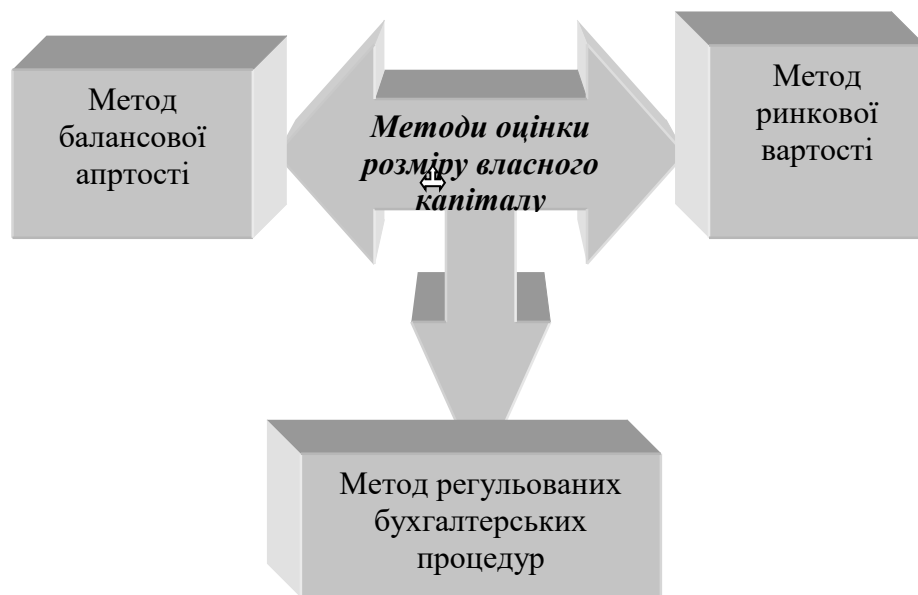


Забороняється використовувати для формування статутного фонду бюджетні кошти, банківські кредити, а також збільшувати статутний фонд для покриття збитків.



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

Методи оцінки розміру власного капіталу



Метод балансової вартості

$$\text{Капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$$

Метод ринкової вартості

$$\text{Ринкова вартість капіталу} = \text{Ринкова вартість активів} - \text{Ринкова вартість зобов'язань}$$

Метод оцінки капіталу за ринковою вартістю:

- відображає реальний стан банку і ступінь його захищеності від ризику банкрутства;
- відображає реальний ступінь захисту вкладників, оскільки вкладники мають можливість оцінки достатності коштів банку для повернення грошей;
- є найбільш динамічною оцінкою, оскільки враховує ринкову вартість активів і зобов'язань банку, а отже і капіталу, які можуть змінюватися щодня.

Даний метод має певні недоліки:
по-перше: не завжди доцільно і правильно можна оцінити активи і зобов'язання за ринковою вартістю;
по друге, зазначений спосіб є трудомістким і витратним, вимагає високої кваліфікації банківських працівників.

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

Недоліки даного методу полягають у наступному:

1. Метод допускає розгляд деяких видів боргових зобов'язань банку (субординований борг, резерви на покриття збитків) як складових капіталу банку збільшуючи його розмір, що може створити помилкове враження про його надійність.

2. Постійні зміни і вдосконалення цього способу розрахунку власного капіталу ускладнює порівнянність при аналізі динаміки капіталу, потребує часу для перерахунку даних минулих періодів для забезпечення порівнянності його фактичного розміру.

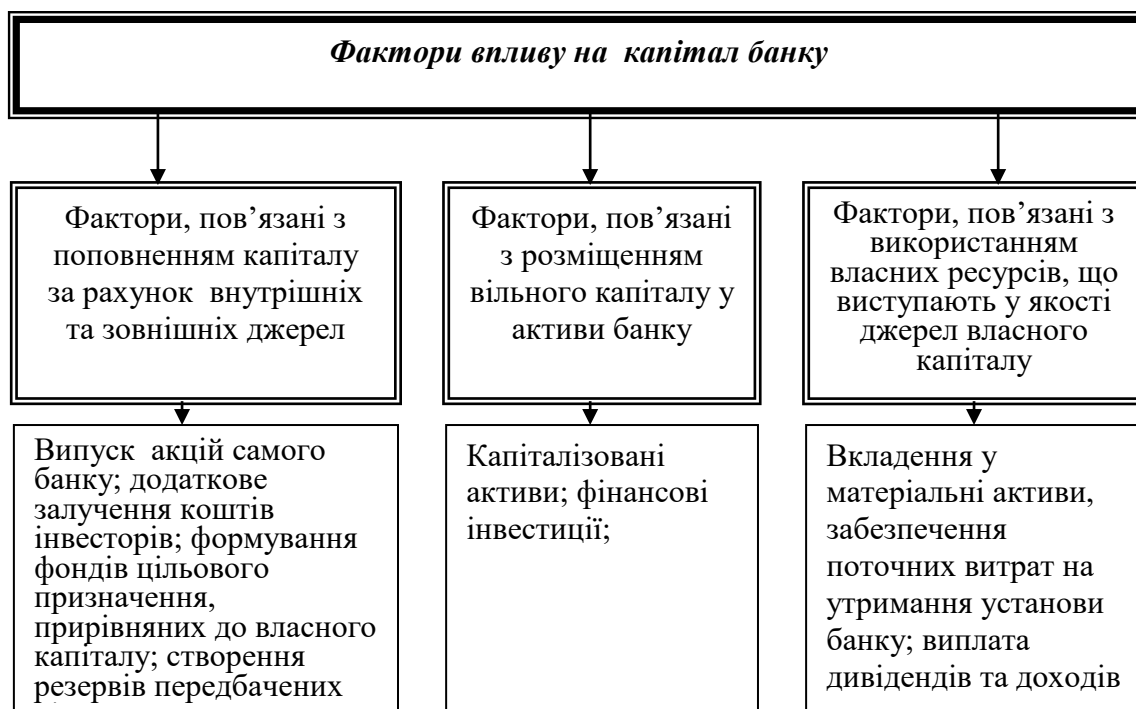
3. Розробляючи порядок розрахунку власного капіталу банку, НБУ виходить з цілей органу, що здійснює нагляд і контроль за банківською діяльністю.

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

Обсяг власного капіталу повинен відповідати обсягу активів з урахуванням ступеню ризику

Групи активів, зважені на коефіцієнти ризику

| Група активів | Коефіцієнт ризику |
|--|--------------------------|
| Каса | 0 |
| Кошти на кореспондентському рахунку в НБУ | 0 |
| Вкладення в державні боргові зобов'язання | 0 |
| Кредити і депозити в НБУ | 0 |
| Готівка в стадії інкасації | 5 |
| Кредити, гарантовані урядом України | 10 |
| Міжбанківські депозити у ВКВ | 50 |
| Кошти на кореспондентських рахунках банків | 50 |
| Кошти на кореспондентських рахунках у банках-резидентах "Ностро" | 50 |
| Міжбанківські депозити у банках-резидентах | 50 |
| Інші кредити, надані банком | 100 |
| Факторинг | 100 |
| Дебітори | 100 |
| Операції з цінними паперами | 100 |
| Інші основні фонди | 100 |
| Гарантії, надані банком, інші активи | 100 |



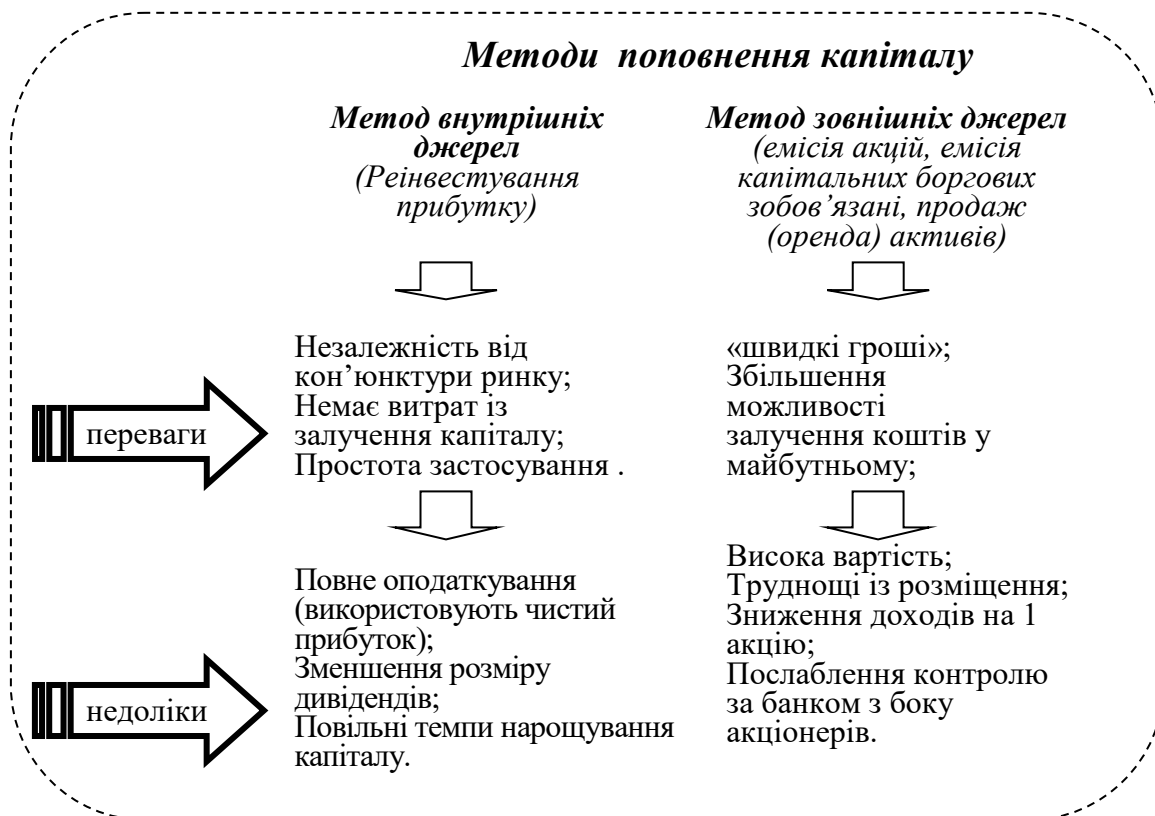
| | | | |
|---|----------------------------------|--|--|
| Аналіз структури і динаміки капіталу | | Аналіз співвідношення основного і додаткового капіталів, | |
| Аналіз ефективності використання капіталу | Завдання аналізу капіталу | Аналіз показників достатності капіталу | |
| Співставлення рівня ризику потенційних збитків за операціями банку і їх вплив на показники достатності капіталу | | | |

Коефіцієнти, що використовуються при аналізі капіталу

| Назва коефіцієнту | Формула розрахунку | Пояснення |
|--|--------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Показники якості власних коштів банку | | |
| Коефіцієнт іммобілізації (K_i) | $K_i = \frac{I_{BK}}{BK_{\text{б}}}$ | I_{BK} – іммобілізовані кошти $BK_{\text{б}}$ – капітал «брутто» |
| Показники ефективності використання власного капіталу | | |
| Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу (Ke_{BK}) | $Ke_{BK} = \frac{BK}{KB}$ | BK – капітал KB – кредитні вкладення |
| Показники прибутковості капіталу | | |
| Мультиплікатор капіталу (M_K) | $M_K = \frac{A}{AK}$ | A – активи банку AK – акціонерний капітал |
| Рентабельність власного капіталу (P_{BK}) | $P_{BK} = \frac{\Pi}{AK}$ | Π – прибуток після оподаткування AK – акціонерний капітал |



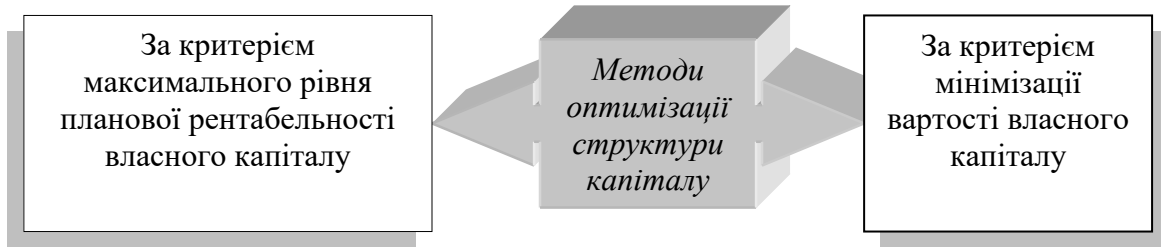
Основні методи поповнення капіталу



Фактори, що впливають на структуру капіталу

| | | |
|--|---|-----------------------------|
| Заплановане зростання і структура активів банку та позабалансових операцій | Рівень і структура видатків, пов'язаних із залученням власного капіталу | |
| Рівень ризику, який банк приймає на себе | Фактори, що впливають на структуру капіталу | Політика виплати дивідендів |
| Рентабельність банківських продуктів та послуг | Потрібні обсяги власного капіталу | |

Основні методи оптимізації структури капіталу



Етапи процесу планування



ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

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

Склад зобов'язань комерційного банку



Показники аналізу зобов'язань комерційного банку

| Назва коефіцієнту | Формула розрахунку | Пояснення | Мета застосування |
|--|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Показники оцінки депозитної бази | | | |
| Оборотність строкових депозитів (N) | $N = \frac{Do}{З_{ср}}$ | Do – оборот з повернення строкових депозитів за період $З_{ср}$ – середні залишки строкових депозитів за період | Показник показує кількість оборотів (N), що здійснюють строкові депозити за певний період, |
| Тривалість одного обороту депозитних вкладень ($T_{ср}$) | $T_{ср} = \frac{З_{ср}}{B} \times D$ | $З_{ср}$ – середній залишок вкладів; B – оборот з видачі вкладів; D – кількість днів у періоді | Показник відбиває в динаміці стабільність вкладів. Чим більшим є цей показник, тим більш стабільною є ресурсна база. |
| Показник рівня осідання коштів на вкладах ($P_{ок}$) | $P_{ок} = \frac{З_k - З_n}{H_v} \times 100\%$ | $З_k$ – залишок вкладів на кінець періоду $З_n$ – залишок вкладів на початок періоду; H_v – надходження вкладів. | $P_{ок} \rightarrow \max$. Чим більше значення цього показника, тим більша сума коштів у банка, що може бути використана для здійснення активних операцій |
| Середній термін використання депозитів (t) | $t = \frac{\sum D_i \times t_i}{\sum D_i}$ | D_i – i -тий депозит; t_i – строк використання i -го депозиту | Дозволяє планувати строки розміщення ресурсів |
| Коефіцієнт нестабільності депозитів ($K_{нд}$) | $K_{нд} = \frac{O_{дв}}{З_{ср}}$ | $З_{ср}$ – середні залишки строкових депозитів за період $O_{дв}$ – обсяг достроково вилучених строкових депозитів за період | Характеризує рівень достроково вилучених строкових депозитів. Зниження середнього терміну використання депозитів у поєднанні зі значним коефіцієнтом нестабільності (понад 10 %) свідчить про посилення нестабільності депозитної бази, що негативно впливає на ліквідність банку |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|--|
| Рівень диверсифікації депозитів ($P_{\partial\partial}$) | $P_{\partial\partial} = \frac{B\partial}{C\partial}$ | $B\partial$ – сума великих строко-вих депозитів на певну дату $C\partial$ – загальна сума строкових депозитів на певну дату | Визначається кількістю та часткою великих депозитів, які збільшують ризик втрат і порушення ліквідності в разі дострокового вилучення депозитів. Сума всіх великих депозитів не повинна перевищувати розмір капіталу банку. До великого депозиту належить депозит понад 10% від розміру власного капіталу банку. |
| Коефіцієнт трансформації залишків на рахунках у строкові депозити ($\mathcal{U}_{c\partial}$) | $\mathcal{U}_{c\partial} = H_{nл} \times \frac{3_{ср}}{H_{факт}} \times 100\%$ | $3_{ср}$ – середній залишок коштів на поточному рахунку за відповідний період минулого року; $H_{факт}$ – фактичні надходження на поточний рахунок (фактична реалізація за відповідний період минулого року); $H_{nл}$ – очікувані надходження на поточний рахунок підприємства (план з реалізації). | Використовують для оцінки можливості залучення залишків коштів на рахунках клієнтів у більш стабільні строкові депозити |
| Показники оцінки клієнтської бази | | | |
| Коефіцієнт плинності клієнтів ($K_{плин}$) | $K_{плин} = \frac{P_3}{P_{заг}}$ | P_3 – кількість закритих рахунків за період; $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період; | Характеризують можливість банку утримати своїх клієнтів |
| Коефіцієнт залучення клієнтів ($K_{зал}$) | $K_{зал} = \frac{P_6}{P_{заг}}$ | P_6 – кількість відкритих рахунків за період; $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період; | Характеризує здатність банку залучати нових клієнтів |

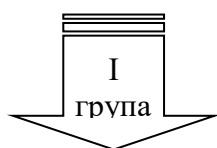
Продовження

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Коефіцієнт розширення клієнтської бази ($K_{розш}$) | $K_{розш} = \frac{P_в - P_з}{P_{заг}}$ | $P_в$ – кількість відкритих рахунків за період; $P_з$ – кількість закритих рахунків за період; $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період; | Характеризує розвиток клієнтської бази |
| Коефіцієнт постійності клієнтів ($K_{пост}$) | $K_{пост} = 1 - K_{плин}$ | $K_{плин}$ – коефіцієнт плинності клієнтів | Характеризує стабільність клієнтської бази |
| Показники аналізу отриманих міжбанківських кредитів | | | |
| Частка МБК від загального обсягу зобов'язань банку (K_1) | $K_1 = \frac{МБК}{З}$ | $МБК$ – отримані міжбанківські кредити; $З$ – зобов'язання банку | Оптимальне значення: 0,25–0,40. Характеризує ступінь мінімізації ризику стійкості ресурсної бази або її витратності. Значення коефіцієнта 0,25 забезпечує мінімізацію витрат, значення коефіцієнта 0,40 – характеризує мінімізацію ризику стійкості. |
| Частка МБК у загальному обсязі ресурсів банку (K_2) | $K_2 = \frac{МБК}{В}$ | $МБК$ – отримані міжбанківські кредити; $В$ – валюта балансу банку | Оптимальне значення даного коефіцієнта має бути 0,2–0,35. Характеризує залежність банку від міжбанківських кредитів свідчить про те, що в банку існують великі резерви підвищення рівня доходності банківських операцій. |
| Показники оцінки ефективності використання ресурсної бази | | | |
| Ефективність використання платних пасивів банку ($K_{ефл}$) | $K_{ефл} = \frac{ДА}{ПП}$ | $ДА$ – доходні активи; $ПП$ – платні пасиви | Норматив використання платних пасивів має становити не менше 90 % |

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| Ефективність використання сукупних зобов'язань (K_{ef2}) | $K_{ef2} = \frac{ДА}{З}$ | ДА – доходні активи; З – сукупні зобов'язання | Норматив використання має становити не менше 75–80 %. |
|--|--------------------------|--|---|



За схильністю до вилучення депозитні кошти поділяються на такі групи:



Поточні рахунки;
Поточні карткові рахунки;
Поточні депозити



Строкові депозити



Кошти, що надійшли від продажу цінних паперів

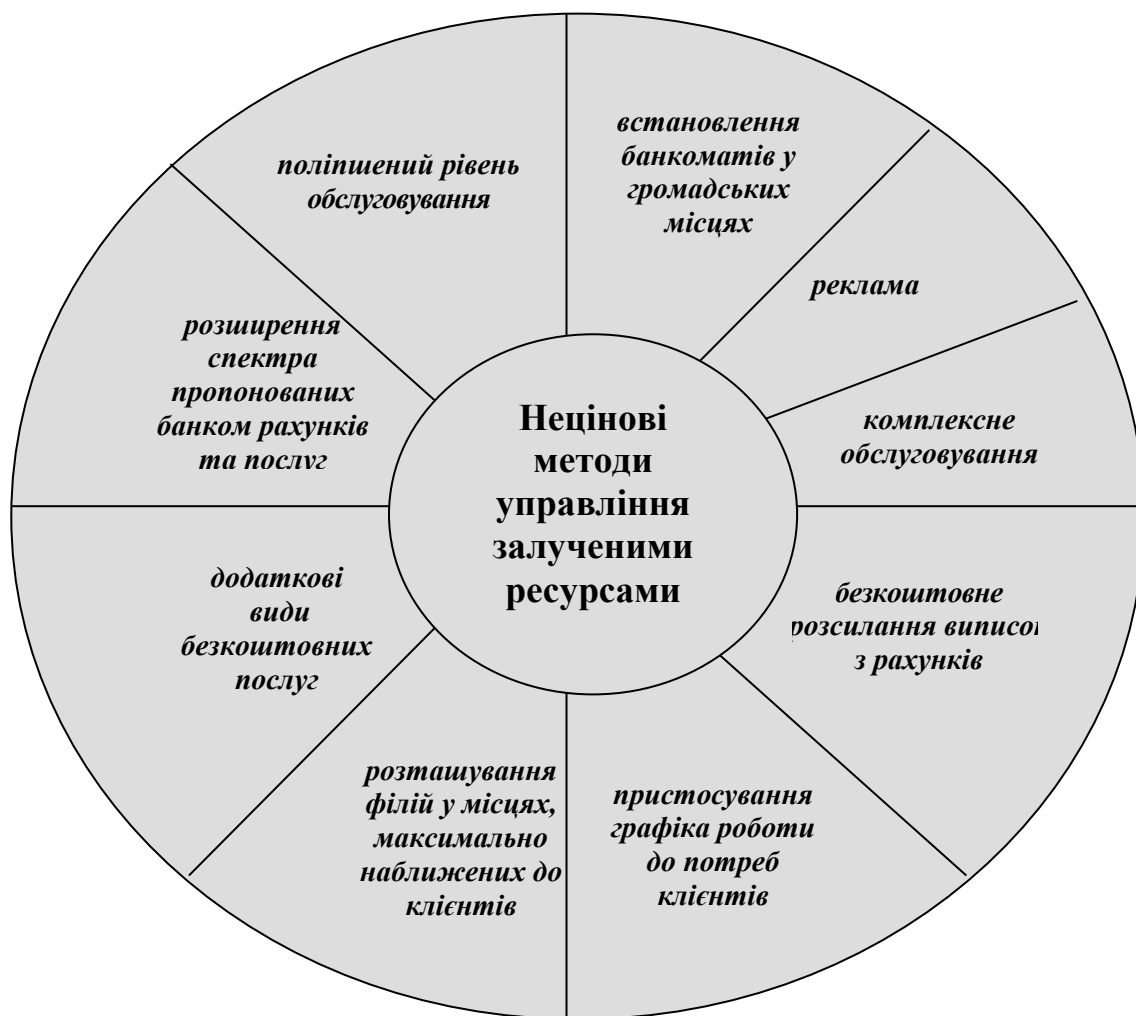
Для операції з трансформації характерні 2 види ризику:



1. Ризик ліквідності.



2. Процентний ризик.



ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ



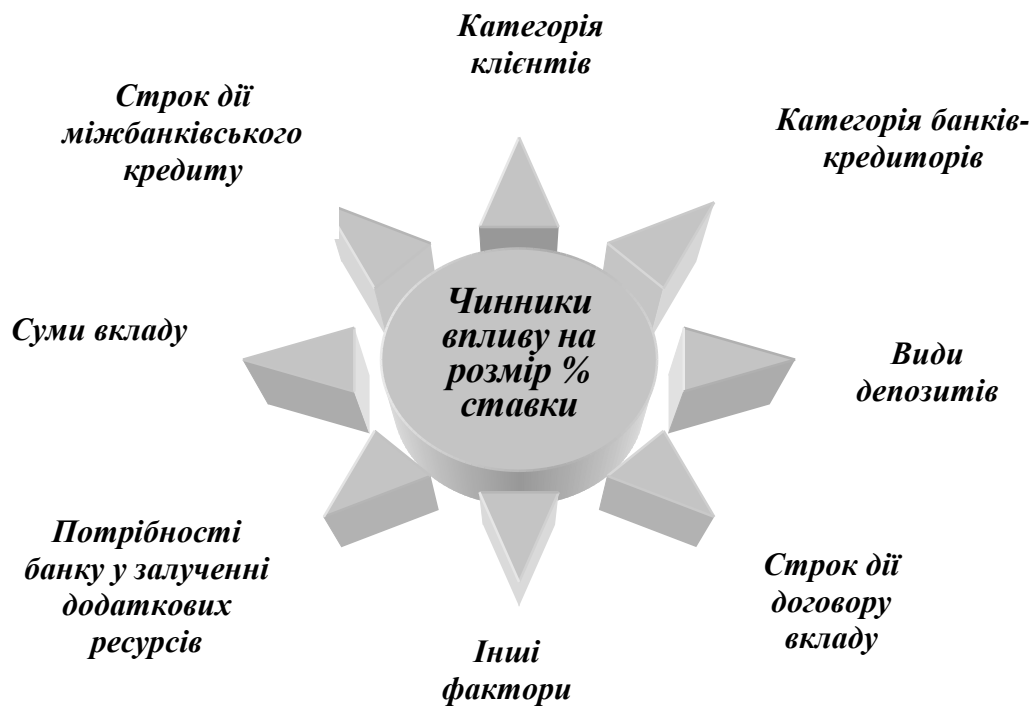
Обмеження
(на залишок коштів на рахунку, на суму першого і останнього внесків, на строк депозиту і т.п.)



Блокування
(залишків або списання з рахунків)



Розмір винагороди банку
(сума комісії, плата за обслуговування, процентні ставки)



ФАКТОРИ , ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ ПРОЦЕНТНОЇ СТАВКИ ЗА РЕСУРСАМИ



Попит в пропозиція на ресурси;
 Направленість грошово-кредитної політики НБУ;
 Рівень інфляції



Рівень процентної ставки за активними операціями,
 Строк і розмір депозитів;
 Фінансові можливості банку

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Головне завдання менеджменту активів – забезпечити підтримку рівноваги між прагненням великих прибутків і прийнятним розміром ризику.

Принципи управління активами





Фактори, що визначають якість активів відносьть:

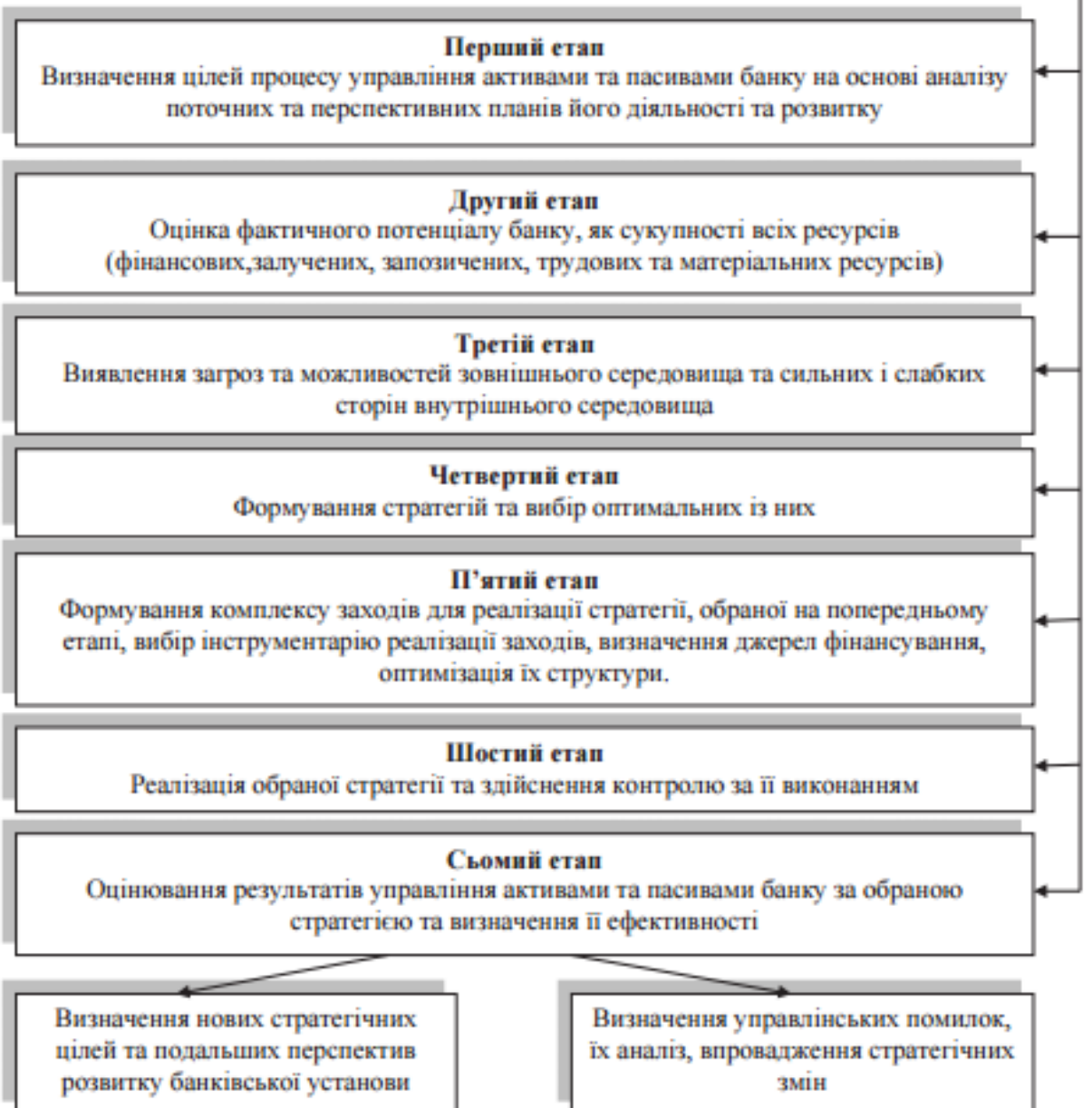
| | | |
|--|-------------------------------|---|
| Обсяги і частки ризикових, критичних і неповноцінних активів | Дохідність активів | Відповідність структури активів структурі пасивів за строками |
| | Фактори якості активів | |
| Диверсифікація активів | Ліквідність активів | Признаки мінливості активів |

Групи активів банку за ступенем прибутковості

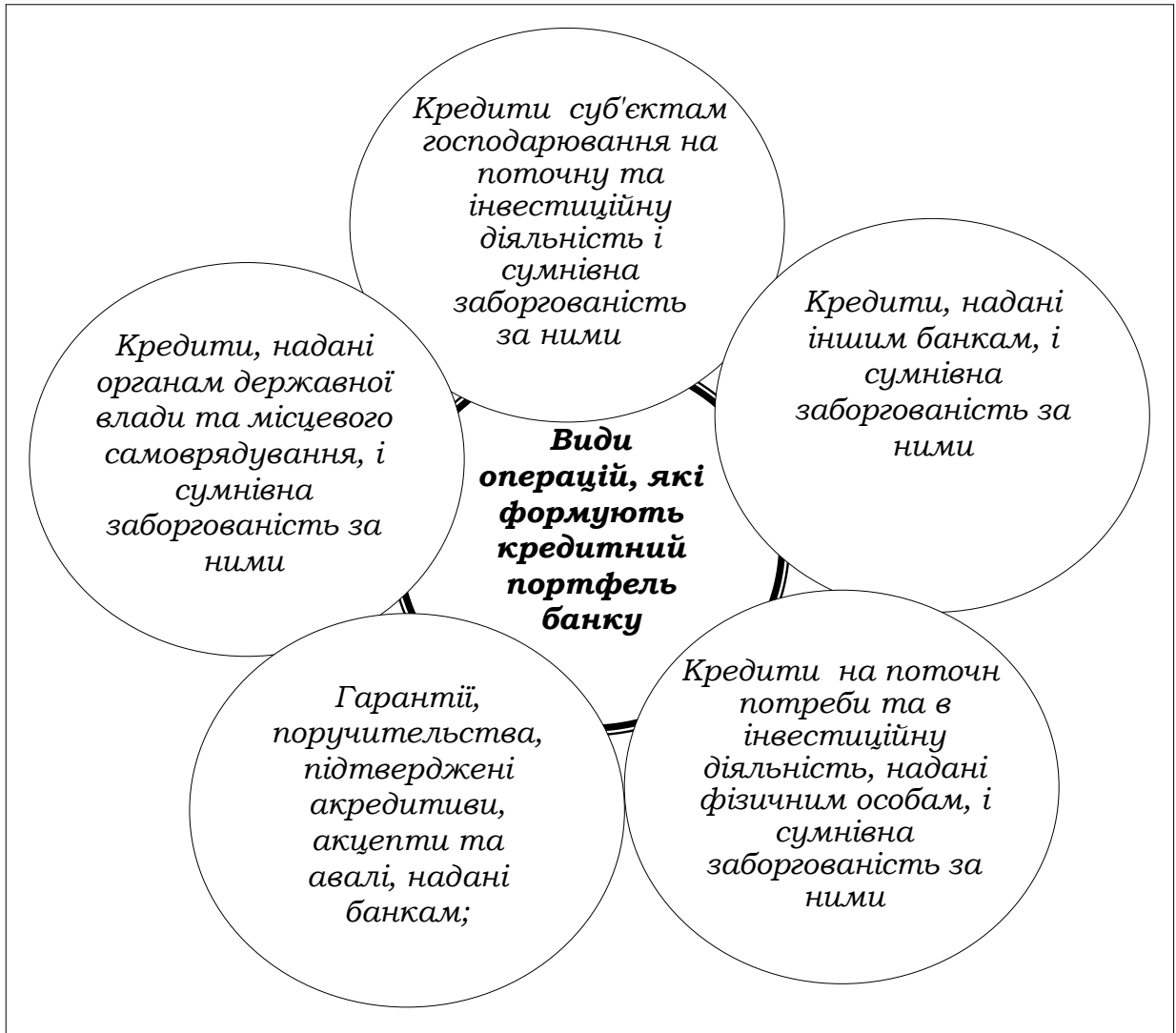
| | |
|--|--|
| <p><i>Активи , що приносять дохід:</i> кредити, депозити в інших банках, вкладення в цінні папери</p> | <p><i>Активи , що приносять менший дохід:</i> факторинг, лізинг, кошти у промисловому інвестуванні , кошти на коррахунках в інших банках</p> |
| <p><i>Активи , що не мають постійної дохідності, але за певних умов здатні приносити дохід:</i> прострочені позики, касова готівка, опротестовані і не сплачені у строк вексяля.</p> | <p><i>Активи , що не приносять дохід:</i> основні засоби та інше.</p> |

Групування активів за рівнем прибутковості

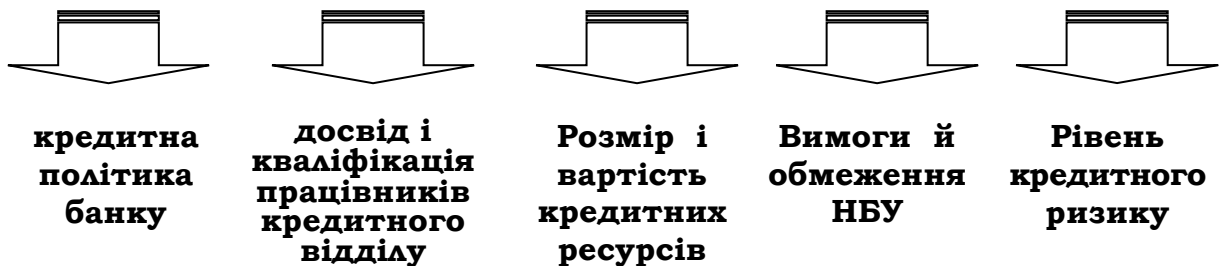
Етапи формування механізму управління активами та пасивами банківських установ



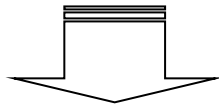
Кредитний портфель комерційного банку



Параметри, що впливають на розмір і структуру кредитного портфеля

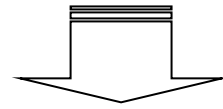


Функції управління кредитним портфелем



Аналітична функція

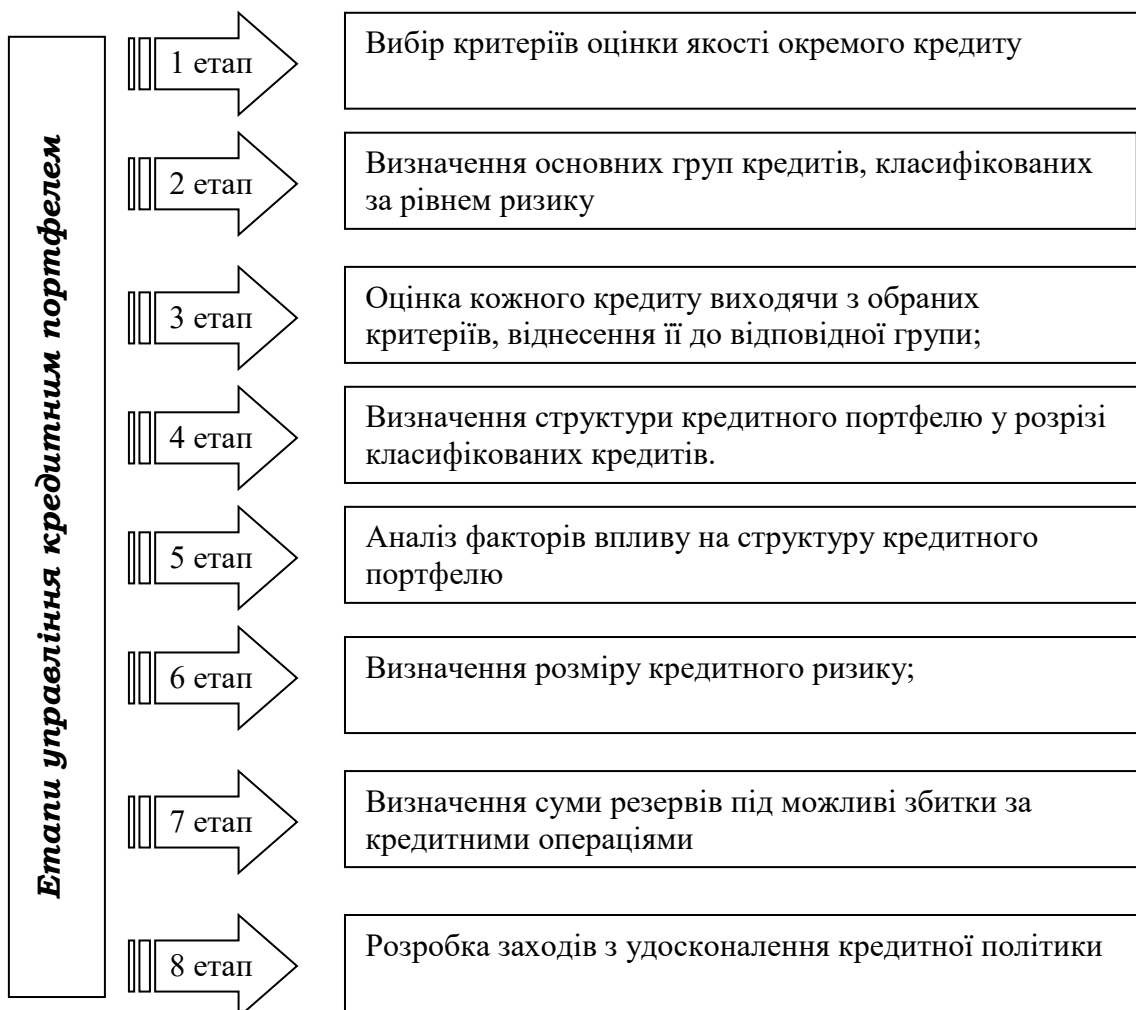
(на підставі визначених критеріїв і показників банк аналізує рух наданих кредитів, прогнозує розвиток кредитних відносин)



Диверсифікація кредитного ризику

(дозволяє мінімізувати наслідки прояву ризику)

Управління кредитним портфелем дає змогу банку корегувати розміри кредитних операцій, покращувати їх структуру, визначати ступень захищеності від кредитного ризику, покращувати показники своєї діяльності.



| | | |
|--|--|--|
| Критеріїв оцінки кредитів у кредитному портфелі банку | Визначення структури кредитного портфеля у розрізі груп класифікованих кредитів | Показників, необхідних для оцінки виданих кредитів |
| Причин змін структури кредитного портфелю | Управління кредитним портфелем передбачає визначення: | Заходів по підвищенню якості структури кредитного портфеля |
| Достатності сформованих резервів на покриття можливих збитків за кредитними операціями | Якості кредитів, у тому числі з позиції ризику як по кожній групі, так і за усім кредитним портфелем | |

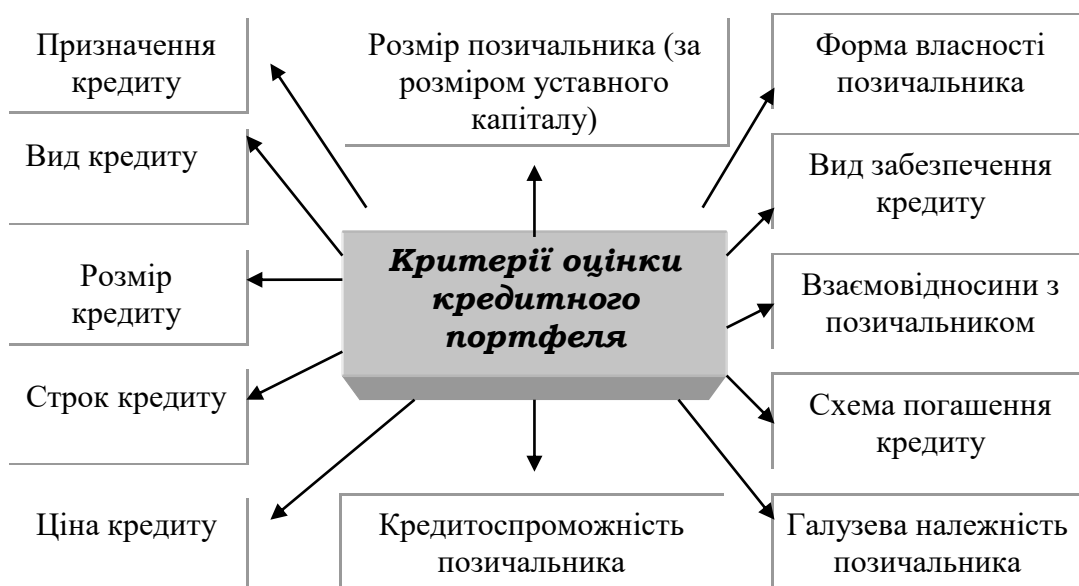
Показники забезпечення кредитів



Наявність ліквідного забезпечення, достатнього для погашення основної суми боргу і відсотків за ним



Розмір витрат банку на реалізацію забезпечення



Класифікація позик

| <i>Погашення заборгованості, фінансовий стан (клас)</i> | <i>добре</i> | <i>слабке</i> | <i>недостатнє</i> |
|---|----------------|----------------|-------------------|
| А | стандартний | під контролем | субстандартний |
| Б | під контролем | субстандартний | сумнівний |
| В | субстандартний | сумнівний | безнадійний |
| Г | сумнівний | безнадійний | безнадійний |
| Д | безнадійний | безнадійний | безнадійний |

Рівень резерву (ступінь ризику)

| <i>Групи кредитів</i> | <i>Рівень резерву (ступінь ризику)</i> |
|-------------------------|--|
| - стандартні кредити | 1% |
| - кредити під контролем | 5% |
| - субстандартні кредити | 20% |
| - сумнівні кредити | 50% |
| - безнадійні кредити | 100% |

Групи показників, які характеризують якість кредитного портфелю



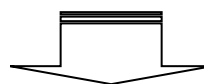
Агрегований показник якості кредитного портфелю



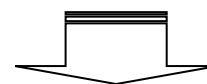
Достатність резервів банку на покриття можливих збитків за кредитними операціями



Доходність кредитного портфелю



Якість управління кредитним портфелем



політику розумності банку у галузі ризику

Показники оцінки якості кредитного портфелю банку

| Назва коефіцієнту | Формула розрахунку | Пояснення | Значення |
|---|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Агреговані показники якості кредитного портфелю | | | |
| Коефіцієнт якості активів ($K_{я_a}$) | $K_{я_a} = \frac{CP}{KP} \times 100\%$ | CP – сукупний ризик; KP – кредитний портфель | Дає оцінку розміру можливих втрат за кредитними операціями. Показник аналізують у динаміці, орієнтиром слугує значення показника за попередній період |
| Показники аналізу достатності резервів на покриття можливих збитків за кредитними операціями | | | |
| Коефіцієнт покриття (K_n) | $K_n = \frac{\sum p}{K_{нд}}$ | $\sum p$ – загальна сума сформованих резервів за кредитами; $K_{нд}$ – кредити, які не приносять дохід | $K_n \rightarrow \max$ Чим вище значення, тим більш успішною вважається кредитна політика і ступінь захищеності від кредитного ризику. Показник аналізують у динаміці, орієнтиром слугує значення показника за попередній період |
| Загальний коефіцієнт покриття ($K_{н_3}$) | $K_{н_3} = \frac{\sum p}{KP} \times 100$ | $\sum p$ – загальна сума сформованих резервів за кредитами; KP – сукупний кредитний портфель | $\leq 50\%$ |
| Коефіцієнт списання (K_c) | $K_c = \frac{\sum cp}{KP}$ | $\sum cp$ – сума коштів, списаних з резервів на покриття збитків за кредитними операціями; KP – сукупний кредитний портфель | Показник характеризує процент списаних кредитів. Рекомендоване значення $\leq 1,5\%$ |

| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
|--|--|---|--|
| Коефіцієнт проблемних кредитів ($K_{ПК}$) | $K_{ПК} = \frac{C_k + B_k}{КП}$ | C_k – сума сумнівних кредитів B_k – сума безнадійних кредитів $КП$ – сукупний кредитний портфель | Характеризує частку проблемних кредитів у загальній сумі кредитного портфеля. Збільшення темпів зростання значень цього показника свідчить про збільшення рівня кредитного ризику та неефективне управління кредитним портфелем банку. Рівень показника встановлюється банком самостійно на підставі динамічного ряду. |
| <i>Аналіз якості управління кредитним портфелем</i> | | | |
| Коефіцієнт кредитної активності банку ($K_{ка}$) | $K_{ка} = \frac{КП}{A}$ | $КП$ – кредитний портфель банку; A – загальна сума активів банку | Характеризує ступінь активності кредитної політики банку. Згідно міжнародних стандартів, при значенні показника більше 65%, політика банку у сфері кредитування визнається дуже ризиковою |
| <i>Показники доходності кредитного портфелю</i> | | | |
| Коефіцієнт доходності кредитів ($K_{дк}$) | $K_{дк} = \frac{П_o - П_c}{КП} \times 100$ | $П_o$ – сума процентів, отриманих за кредитами; $П_c$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; $КП$ – сукупний кредитний портфель | Характеризує доходність вкладень у кредитний портфель і показує, скільки банк отримує доходів з кожної гривні виданих кредитів. Для більш точного розрахунку вона може бути скоригована на суму втрат від списання безнадійної заборгованості за кредитами протягом аналізованого періоду. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------------------|---|--|
| Коефіцієнт значення доходів від кредитних операцій у діяльності банку | $\frac{П_о - П_с}{ЗК}$ | $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами; $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; $ЗК$ – загальний капітал банку | Характеризує розмір доходів від кредитних операцій на 1 гривню капіталу банку |
| Коефіцієнт частки відсоткових доходів у загальній сумі доходів банку | $\frac{П_о - П_с}{ЗД}$ | $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами; $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; $ЗД$ – загальний дохід банку | Характеризує частку доходів, отриманих банком від надання кредитів, у загальних доходах банку від інших активних операцій. |
| Коефіцієнт співвідношення відсоткових доходів і витрат, пов'язаних із залученням ресурсів | $\frac{П_о}{П_с}$ | $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами; $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами | Характеризує дохідність відсоткової політики банку. Зростання значення цього коефіцієнта характеризує високий рівень банківського менеджменту. |
| Чистий спред | $\frac{П_о}{КП} - \frac{П_с}{ПД}$ | $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами; $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; $КП$ – кредитний портфель банку; $ПД$ – під відсоткові депозити | Характеризує різницю між ціною придбання ресурсів та їх розміщенням у дохідні активи (переважно у кредитний портфель) |

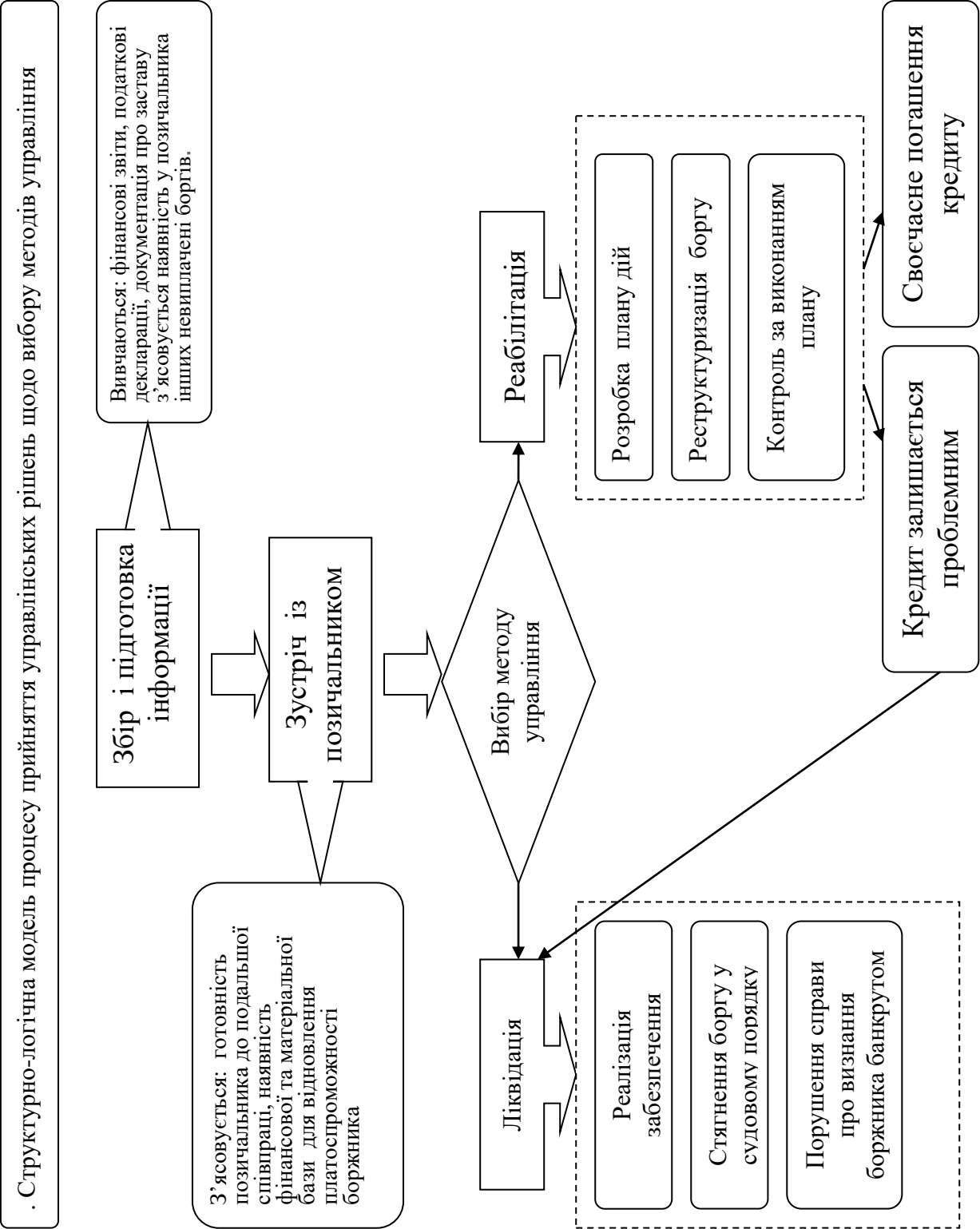
Методи управління проблемними кредитами

Реабілітаційні

Спрямовані на розробку спільного з позичальником плану заходів щодо погашення заборгованості за кредитом (договірне списання коштів з рахунку, реструктуризація заборгованості за кредитом, переуступлення права вимоги, згода на переведення боргу, рефінансування заборгованості за кредитом)

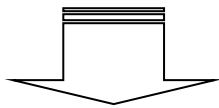
Ліквідаційні

Спрямовані на погашення заборгованості в результаті проведення претензійно-позовної роботи (звернення стягнення на заставлене майно, стягнення заборгованості з гарантів і поручителів, стягнення заборгованості з позичальника у судовому порядку, порушення справи про банкрутство).

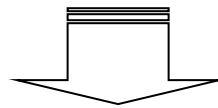


ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Два напрями управління активами

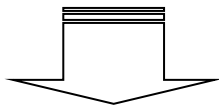


Розподіл активів
(метод загального фонду коштів)

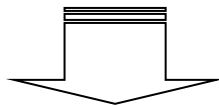


Конвертація активів
(метод розмежування джерел коштів)

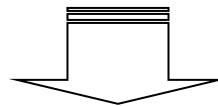
Цілі та завдання інтегрованого управління активами і пасивами:



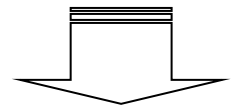
Підвищення прибутку



Зниження рівня ризиків



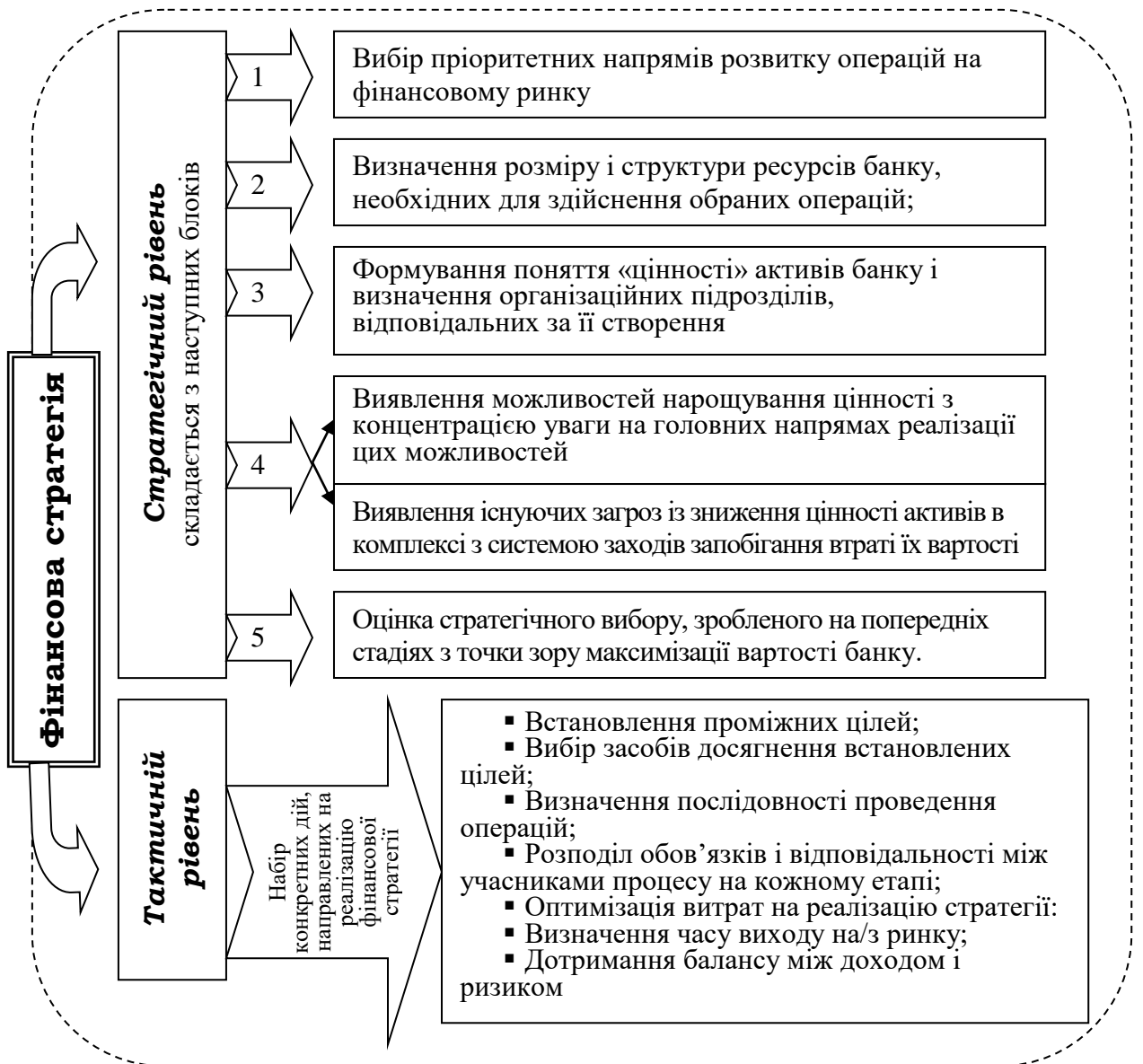
Аналіз і контроль за ліквідністю



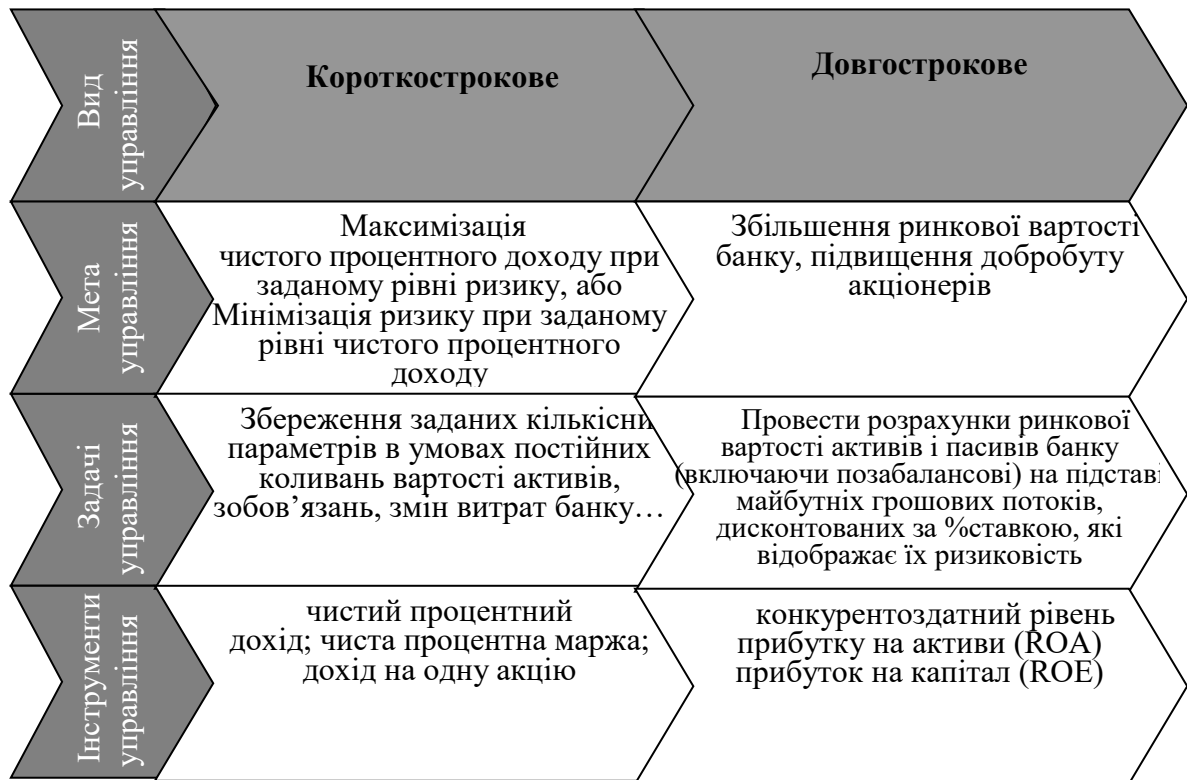
Управління спредом

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

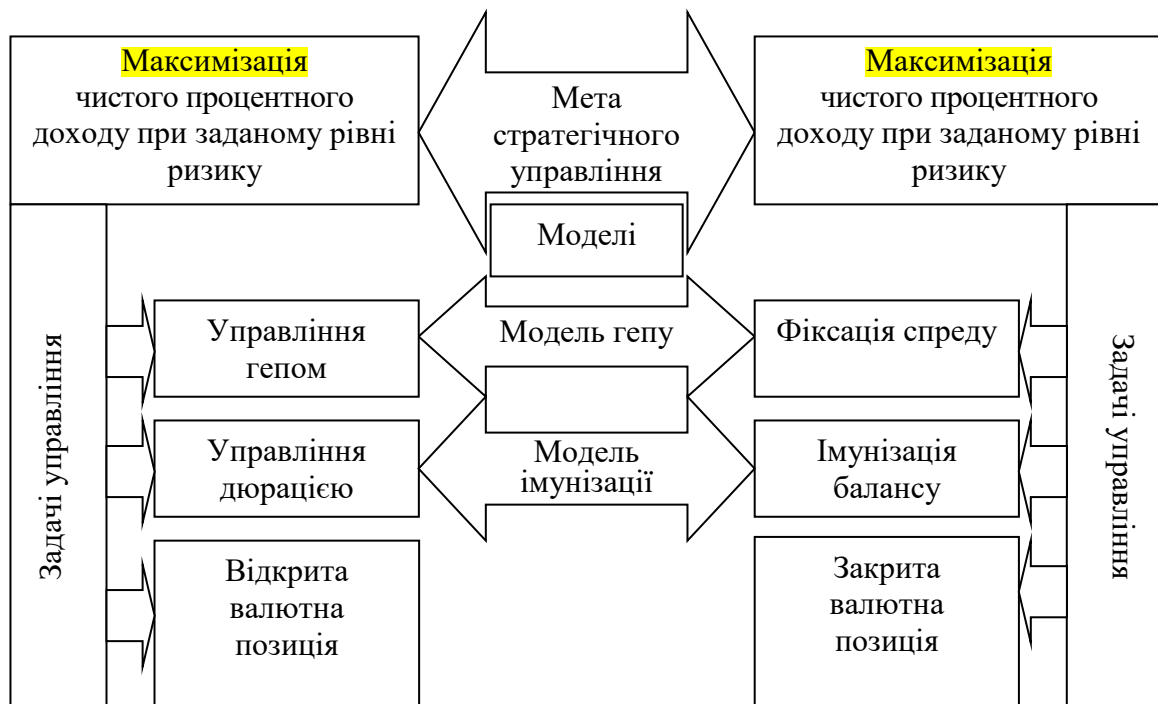
Рівні фінансової стратегії



Короткострокові та довгострокові аспекти управління



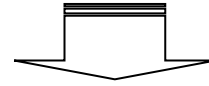
Поєднання стратегічних підходів до управління активами і пасивами із зазначеними моделями стратегічного управління



Управління активами і пасивами також може бути:



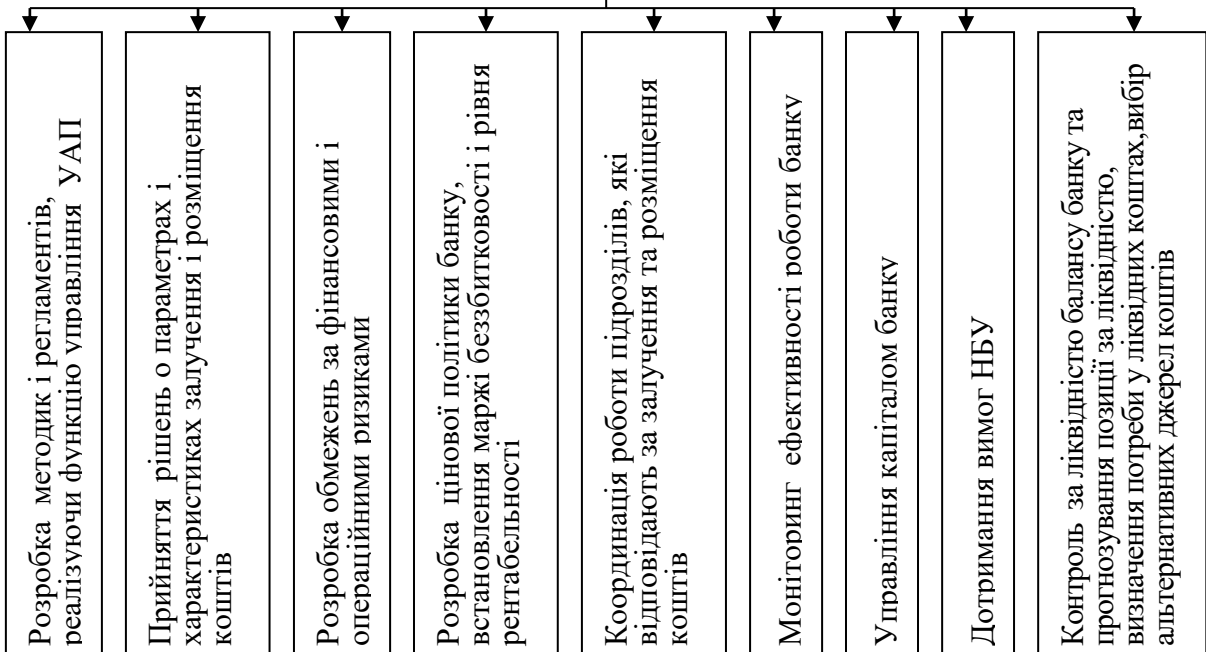
**Базовим
(реактивним)**



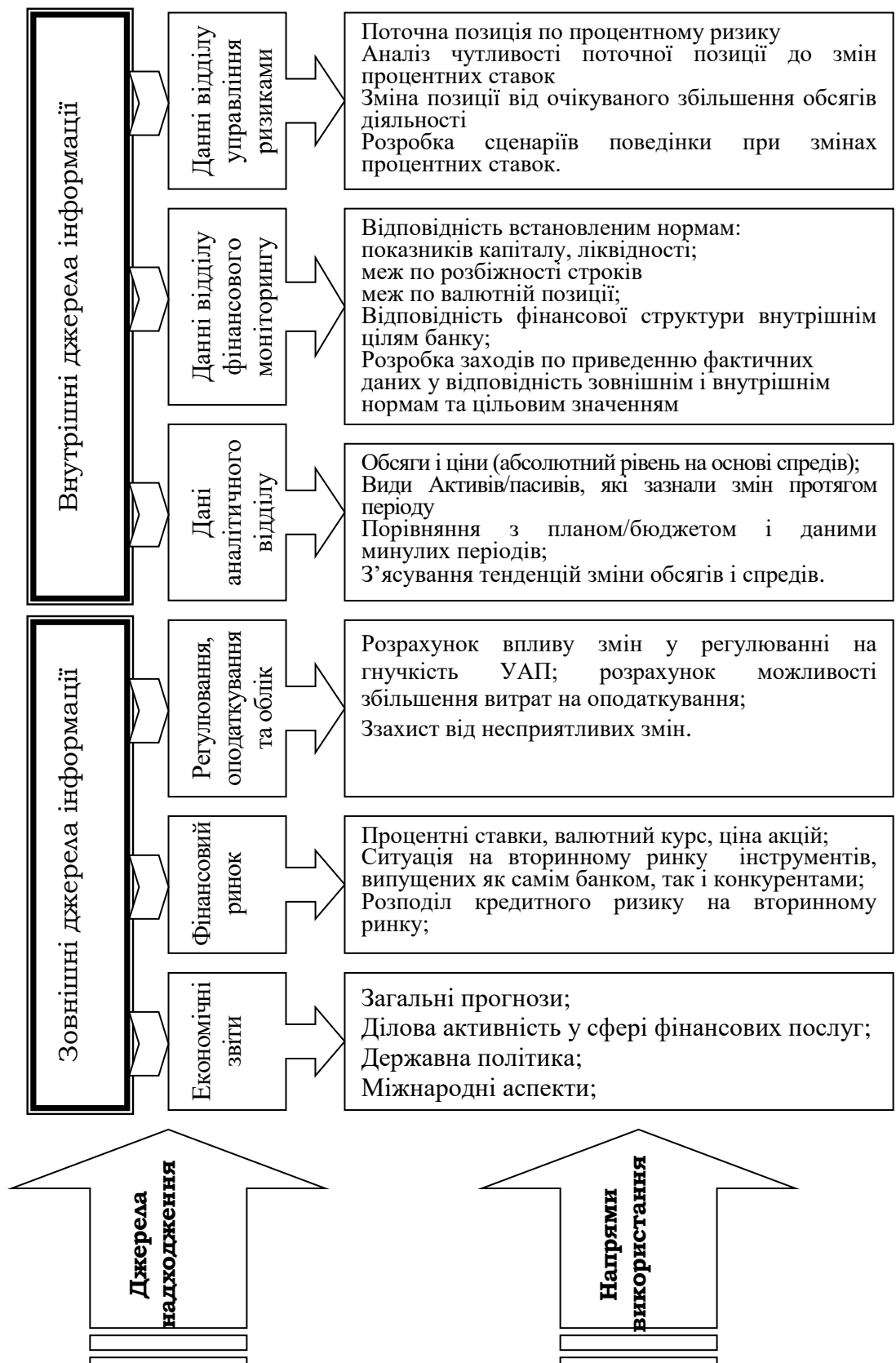
**Ускладненим
(проактивним)**

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

Функції Комітету з питань управління активами і пасивами



Джерела та напрямки використання інформації при управлінні активами і пасивами

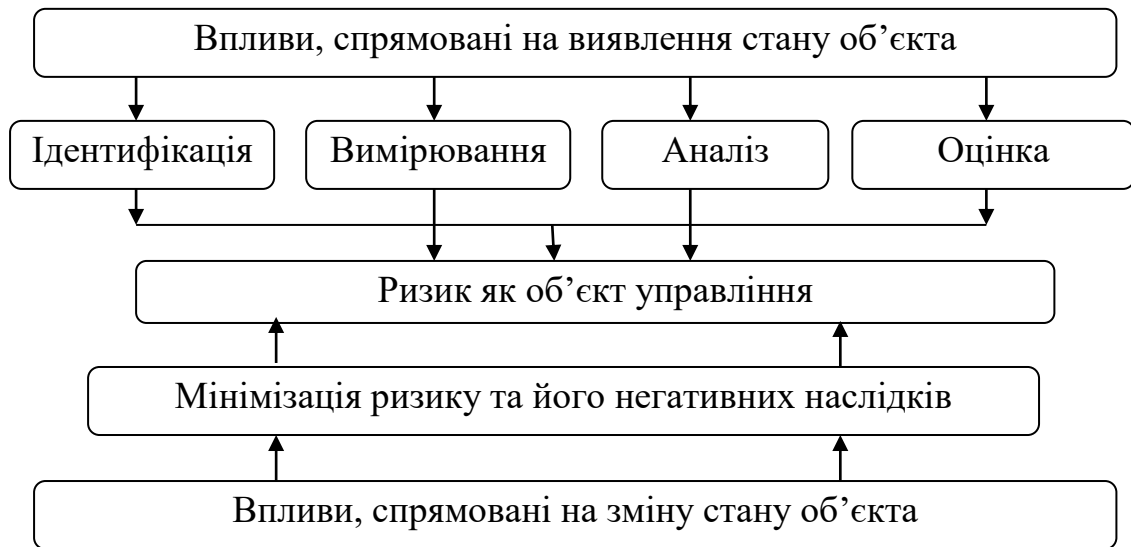


**Організаційне забезпечення процесу управління активами і пасивами
банківських установ**

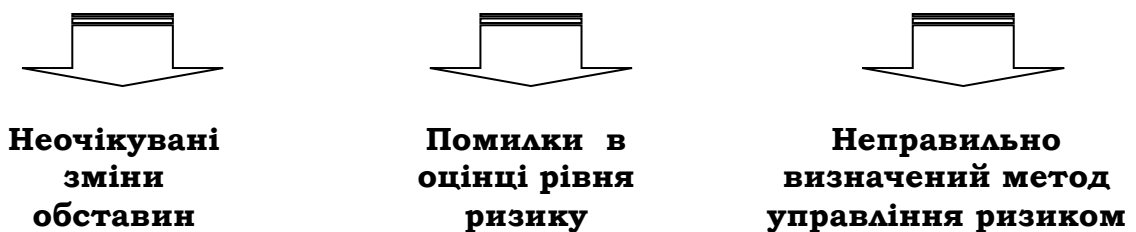
| Назва органу | Функції контрольних органів |
|---|--|
| Стратегічний рівень | |
| Спостережна Рада | Затвердження політики управління пасивами і активами банку в тому числі і ризиками. |
| Правління банку | Реалізація політики управління пасивами і активами. |
| Ревізійна комісія | Контроль за дотриманням банком законодавчих та нормативних актів; виконання рішень правління, а також виконання рішень щодо усунення недоліків; виявлених проведеними ревізіями. |
| Тактичний рівень | |
| Комітет управління активами та пасивами | Визначення рівня та меж допустимого ризику, потреб у ліквідних коштах; оцінювання величини та достатності капіталу; прогнозування й аналіз коливань процентних ставок; прийняття рішень про хеджування ризиків; оцінювання змін у доходах і витратах; визначення прийнятної структури та якості портфелів банку. |
| Казначейство | Забезпечення ресурсами, надання клієнтам послуг, пов'язаних із проведенням операцій на грошових та капітальних ринках; управління структурою пасивів і активів шляхом використання різних за видами і строками інструментів відповідно до директив, прийнятих КУАП та правління банку. |
| Служба ризик менеджменту | Оптимізація співвідношення потенційних можливостей, ризиків, розміру капіталу та темпів зростання банку; реалізація системного підходу до оцінки і управління ризиками; підтримка поточної діяльності КУАП; створення адекватної структури контролю. |
| Служба внутрішнього контролю | Проведення аудиторських перевірок банку, надання контрольних даних менеджерам для прийняття ними рішень, оперативний контроль за поточною діяльністю правління. |
| Фінансово - аналітична служба | Збір первинної інформації; фіксація інформації, що надходить із зовнішнього середовища та локальних баз даних(підрозділів банку; обробка та систематизація інформації; аналіз, структурування, формування звітів(вихідної інформації та баз даних) |
| Оперативний рівень | |
| Конкретні відповідальні особи | Виконання визначених функцій та покладених обов'язків конкретними відповідальними менеджерами та службовцями банку |

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Керуючі впливи на ризик як об'єкт управління

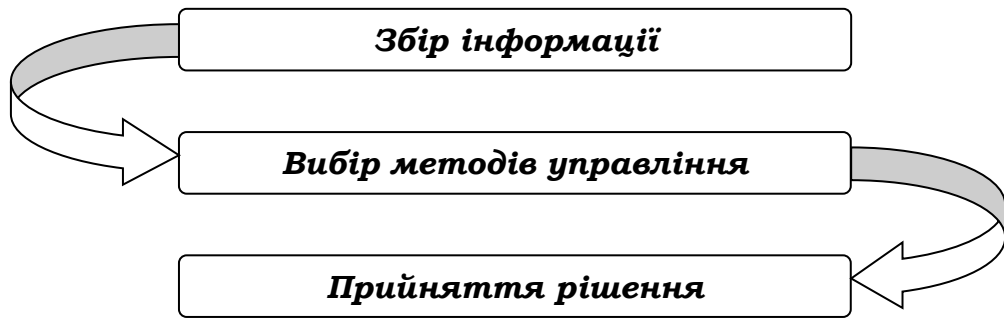


Фактори, що впливають на рівень ризику

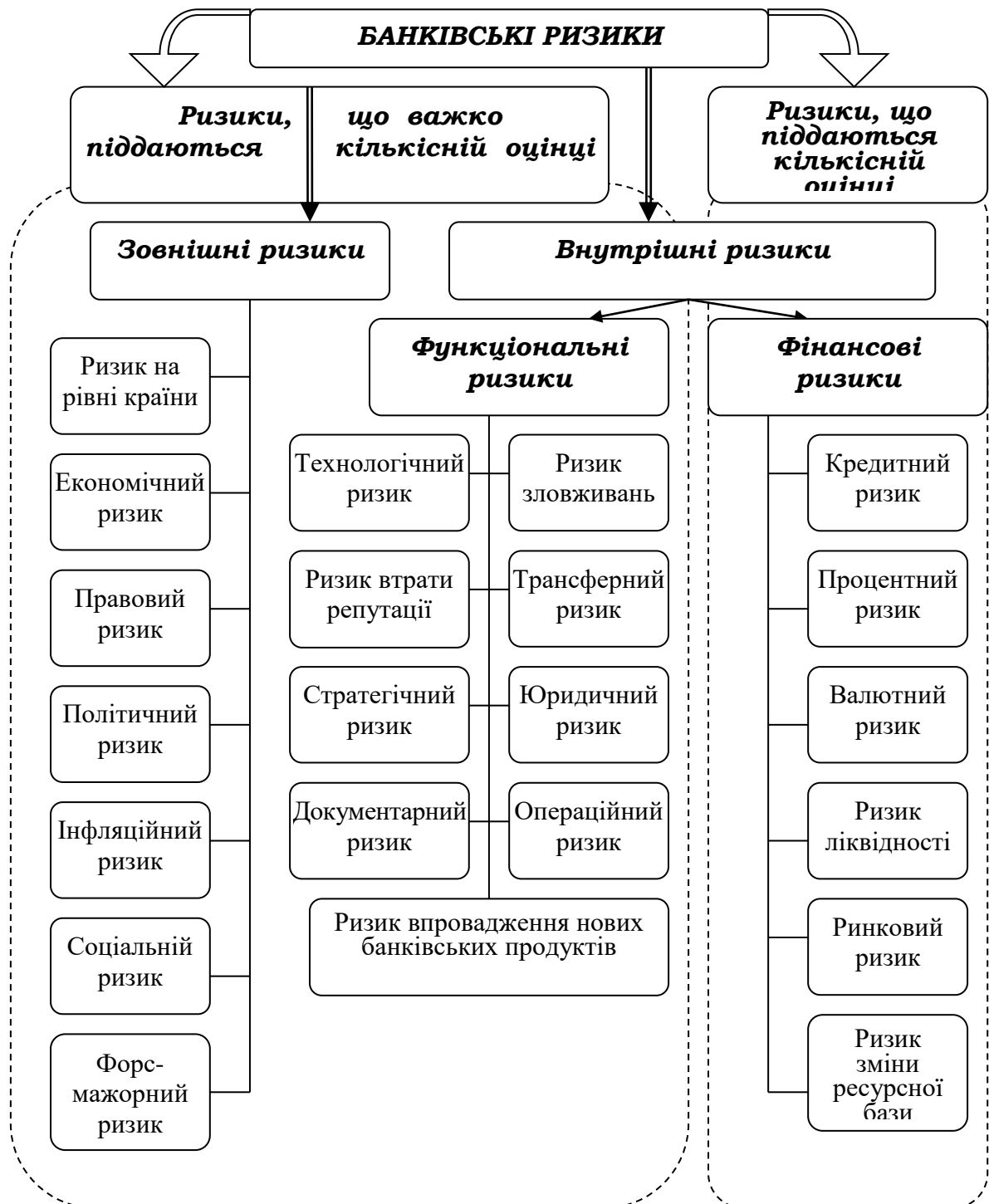


Під управлінням ризиком розуміють систему заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку і мінімізацію наслідків виникнення ризику, які забезпечують оптимальне співвідношення між рівнями дохідності і ризику за операціями банку..

Послідовність управління ризиком



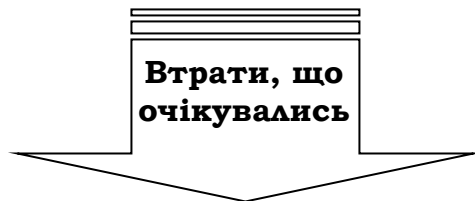
Класифікація ризиків банку



Основні елементи класифікації ризиків

| Класифікаційна ознака | Вид ризику | Характеристика ризику |
|-----------------------------|--|---|
| За факторами виникнення | Суб'єктивний (пов'язаний з особистістю підприємця) | Недолік досвіду, освіти, порушення правил поведінки на ринку, недостатнє розуміння угоди |
| | Об'єктивний | Недолік інформації, стихійні лиха, несподівані зміни в кон'юктурі ринку, законодавстві, оподатковуванні |
| За масштабом | Локальний | Ризик окремої компанії |
| | Регіональний | Охоплює економічну діяльність на рівні регіонів країни |
| | Національний | Охоплює всю економіку країни |
| | Міжнародний | Пов'язаний зі змінами в кон'юктурі світового ринку, із взаєминами між країнами тощо |
| За місцем формування | Зовнішній | Зміни в законодавстві, умовах кредитування, інвестування тощо |
| | Внутрішній | Ризики, пов'язані зі спеціалізацією підприємства (виробничі, страхові тощо) |
| За можливостями страхування | Піддаються страхуванню | Піддаються кількісному визначенню і страхуванню |
| | Не піддаються страхуванню | Форс-мажорні ризики, оцінити рівень яких неможливо |
| За ступенем допустимості | Мінімальний | Можливі втрати розрахованого прибутку в межах 0–25 % |
| | Підвищений | Можливі втрати розрахованого прибутку в межах 26–50 % |
| | Критичний | Можливі втрати розрахованого прибутку в межах 51–70 % |
| | Неприпустимий | Можливі втрати розрахованого прибутку в межах 71–100 % |

Втрати, які супроводжують ризикові операції

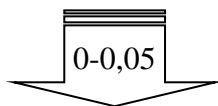


Середній рівень втрат, які є невід'ємною частиною операції. Компенсуються за рахунок резервів або включенням їх до ціни банківського продукту

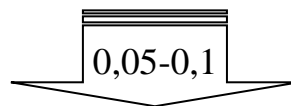


Негативне відхилення рівня реальних втрат від очікуваних. Компенсуються за рахунок власних коштів банку.

Критеріальні рівні ступеня припустимого загального ризику банку



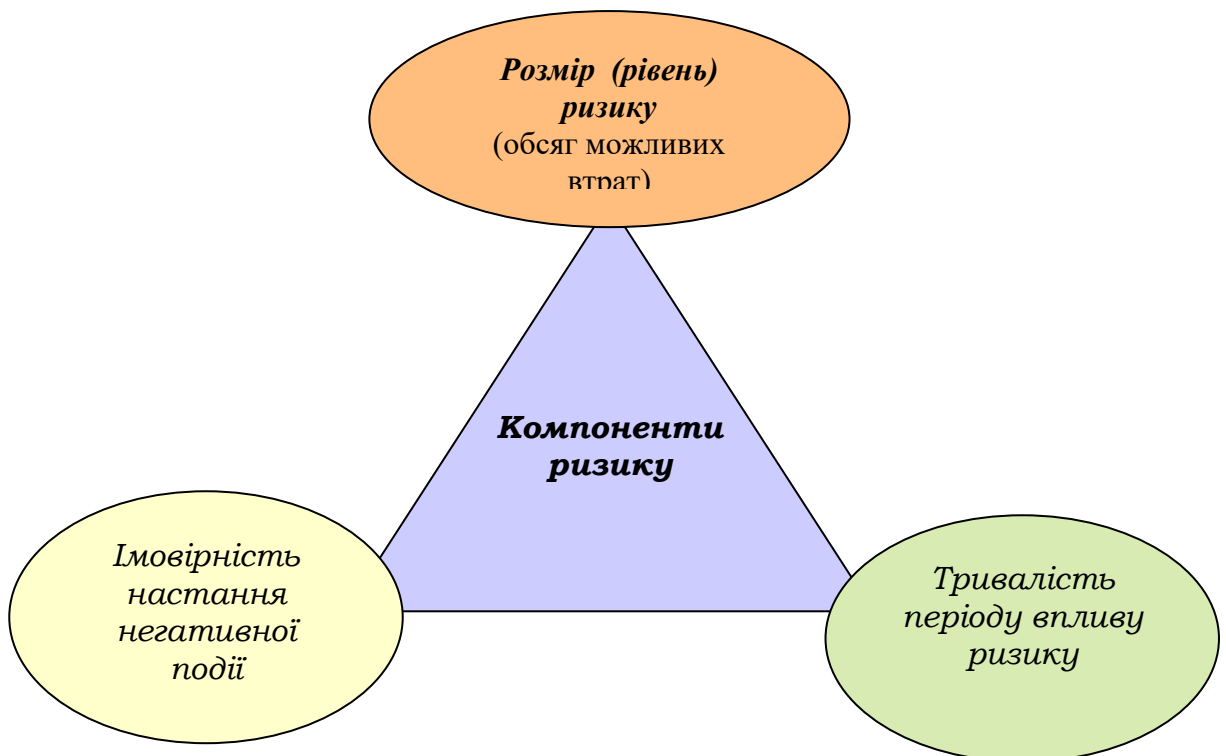
Низький рівень ризику, який тимчасово можна ігнорувати



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

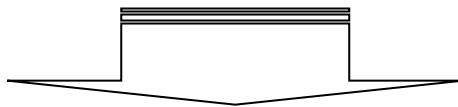


Високий рівень ризику який може привести до банкрутства банку

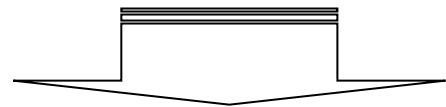


| | | |
|--|----------------------------------|--------------------|
| статистичні методи | метод аналізу доцільності витрат | аналітичний метод |
| Методи кількісного аналізу рівня ризику | | |
| метод експертних оцінок | метод використання аналогів | метод коефіцієнтів |

Коефіцієнти оцінки ризику мають відповідати таким вимогам:



повинні мати агрегований характер і оцінювати за можливістю всю групу ризику, а не окремі його аспекти



широко використовуватися в банківській практиці для оцінки певного виду ризику.

Методи оцінки ймовірності настання негативної події



Для оцінки ймовірності реалізації ризику обчислюється частота, з якою аналізована подія відбувалася в минулому

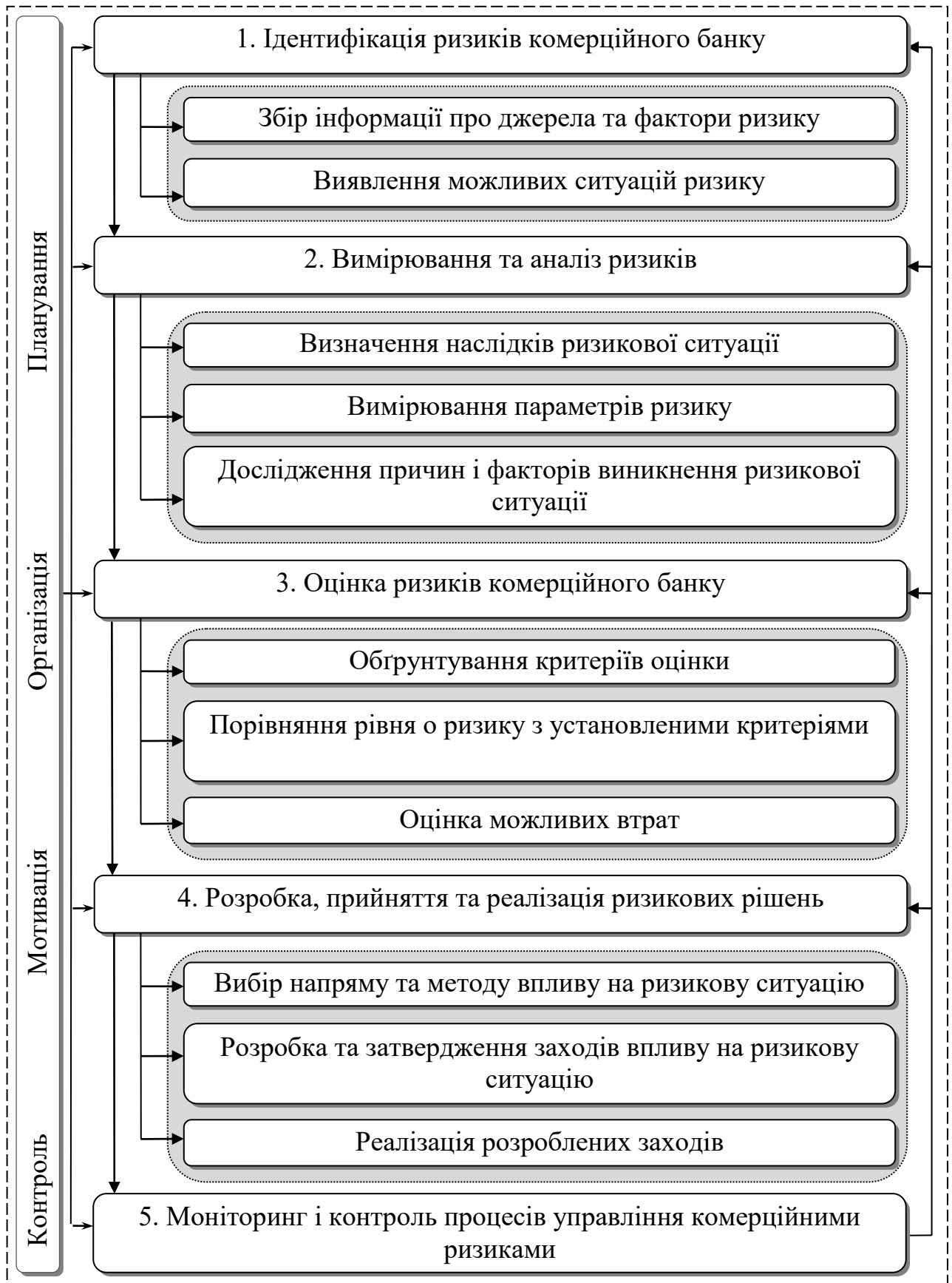


використовуються, коли ризику не піддаються кількісному вимірюванню. Ймовірність настання негативної події оцінюється на підставі результатів опитування експертів або досвіду менеджерів банку..

Система цілеорієнтованих функцій управління ризиками банку

| Функції | Цілі | Завдання |
|-------------------------------|---|--|
| Планування | Розробити порядок, послідовність і терміни виконання заходів щодо управління ризиками | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити програму управління ризиками. 2. Визначити потребу в навчанні персоналу банку. |
| Ідентифікація | Одержати опис ризиків в процесі здійснення операцій банку | <ol style="list-style-type: none"> 1. За кожною операцією виявити потенційні ситуації, які можуть у майбутньому виявити негативний вплив на хід здійснення операцій. 2. Документувати характеристики цих ситуацій з урахуванням того, чому вони розглядаються, як ризикові. |
| Аналіз і оцінка | Виміряти, описати та оцінити ймовірні втрати в ході здійснення операцій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити ймовірність виникнення ризиків. 2. Визначити величину втрат у випадку настання ситуації ризику. 3. Розрахувати ступінь впливу ризиків на здійснення операцій банку. 4. Визначити рівень кожного ідентифікованого виду ризиків. |
| Організація роботи з ризиками | Знизити ступінь впливу ризиків до прийняттого рівня | <ol style="list-style-type: none"> 1. Побудувати систему управління ризиками, що визначає його суб'єктів, об'єкти, цілі, та методи. 2. Розробити детальні вимоги до обробки ризиків: визначити строки виконання окремих етапів робіт; розподілити відповідальність; виділити необхідні ресурси. 3. Здійснити заходи щодо обробки ризиків. 4. Сформуванати систему моніторингу ризиків. |
| Мотивація | Підвищити зацікавленість персоналу у запобіганні втрат під час проведення операцій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему стимулювання кращих результатів в умовах ризикової ситуації. 2. Застосування заходів стимулювання роботи з ризиками. |
| Контроль | Підтримати встановлений порядок дій щодо дослідження та обробки ризиків | <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити ефективність дослідження та обробки ризиків. 2. Коректувати заходи щодо дослідження й обробки ризиків у випадку їх неефективності. |

Послідовність управлінських дій (процес управління) ризиками діяльності банку



Типологія методів управління ризиками

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

Систематизований за типами портфель методів управління ризиками банку

| Тип методів управління комерційним ризиком | Види методів управління комерційним ризиком на підприємствах роздрібної торгівлі |
|--|--|
| Ухилення | Відмова від ненадійних клієнтів; страхування; пошук гарантів; лімітування; впровадження систем контролю |
| Локалізація | Розукрупнення |
| Дисипація | диверсифікація клієнтів, банківських продуктів |
| Компенсація | Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища; прогнозування та моніторинг фінансового ринку; активний маркетинг; гнучка цінова політика; самострахування за рахунок створення резервів; впровадження програм підготовки та мотивації персоналу |
| Прийняття | Самострахування; включення дрібних збитків у ціну банківського продукту |

Фінансові ризики банку за методологією НБУ

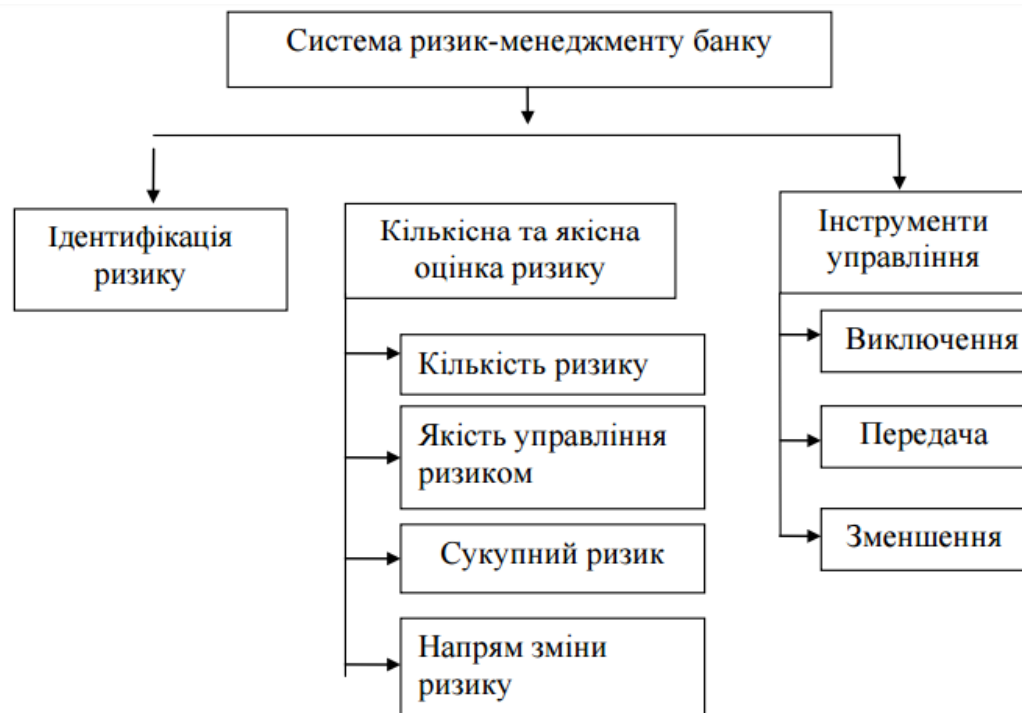
| Вид ризику | Основні характеристики ризику |
|--------------------------|--|
| Кредитний | Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання. Під час оцінки кредитного ризику доцільно розділяти індивідуальний та портфельний кредитний ризик. |
| Ліквідності | Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність банку виконати свої зобов'язання у належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат (виникає через нездатність управляти незапланованими відтоками коштів, змінами джерел фінансування та/або виконувати позабалансові зобов'язання). |
| Процентний | Наявний або потенційний ризик для надходжень або капіталу, який виникає внаслідок несприятливих змін процентних ставок. Основними типами процентного ризику, на які наражається банк, є: 1) ризик зміни вартості ресурсів, який виникає через різницю в строках погашення (для інструментів з фіксованою процентною ставкою) та переоцінки величини ставки (для інструментів із змінною процентною ставкою) банківських активів, зобов'язань та позабалансових позицій; 2) ризик зміни кривої дохідності, який виникає через зміни в нахилі та формі кривої дохідності; 3) базисний ризик, який виникає через відсутність достатньо тісного зв'язку між коригуванням ставок, отриманих та сплачених за різними інструментами, усі інші характеристики яких щодо переоцінки є однаковими; 4) ризик права вибору, який виникає у разі наявності права відмови від виконання угоди, яке прямим чи непрямым чином є в багатьох банківських активах, зобов'язаннях та позабалансових портфелях. |
| Ринковий | Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. |
| Валютний | Наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют та цін на банківські метали. Валютний ризик можна поділити на: ризик трансакції; ризик перерахування з однієї валюти в іншу (трансляційний ризик); економічний валютний ризик. |
| Операційно-технологічний | Потенційний ризик для існування банку, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів оброблення інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контрольованості і безперервності роботи цих технологій. |

Таблиця 1.1

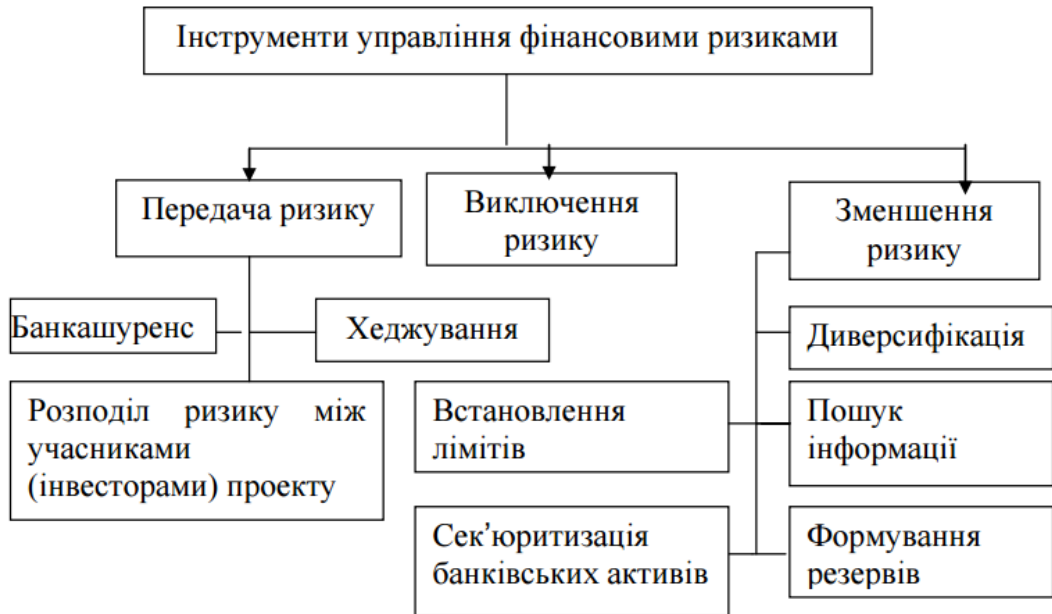
Порівняльна характеристика методів кількісної оцінки фінансових ризиків банку

| Метод | Переваги | Недоліки |
|---|--|---|
| Статистичний метод (Метод «Монте–Карло», VaR–метод) | Досить високе визначення розмірів збитку і ймовірність їх настання в майбутньому | Необхідність обробки великого обсягу статистичної інформації |
| Експертний метод (метод Дельфі, метод «дерева рішень», метод коефіцієнтного аналізу, метод рейтингів) | Ефективний при відсутності достовірної інформації чи її недостатності | Суб'єктивний характер |
| Аналітичний метод (стрес-тестування, дюрація, GAP-аналіз) | Містить у собі можливості факторного аналізу параметрів | Трудомісткий |
| Метод аналогій | Коли неможливо застосувати інші методи аналізу | Важко створити умови, у яких повторився б минулий досвід |
| Комбінований метод | Синергетичний ефект | Трудомісткий, потребує обробки великого обсягу статистичної, бухгалтерської та управлінської інформації |

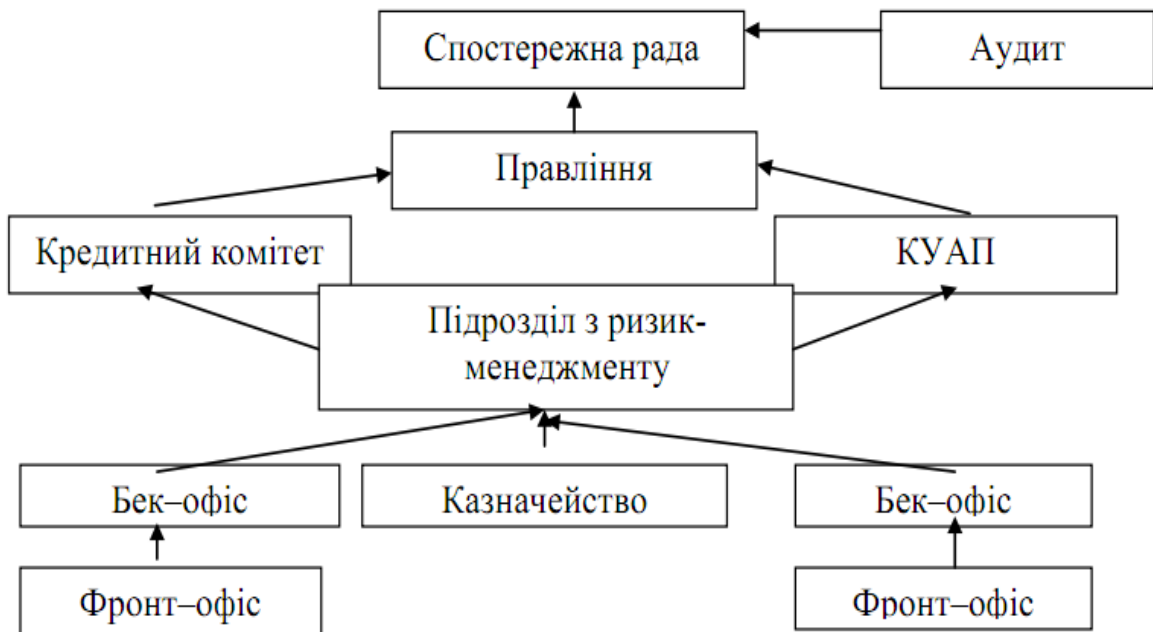
Система ризик-менеджменту банку



Інструменти управління фінансовими ризиками



Функціональна структура системи ризик-менеджменту в банку



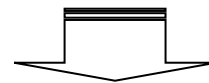
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Ліквідність банку – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати).

Причини виникнення попиту на ліквідні кошти



**Відтік коштів з
клієнтських
рахунків**



**Збільшення
кількості виданих
кредитів**

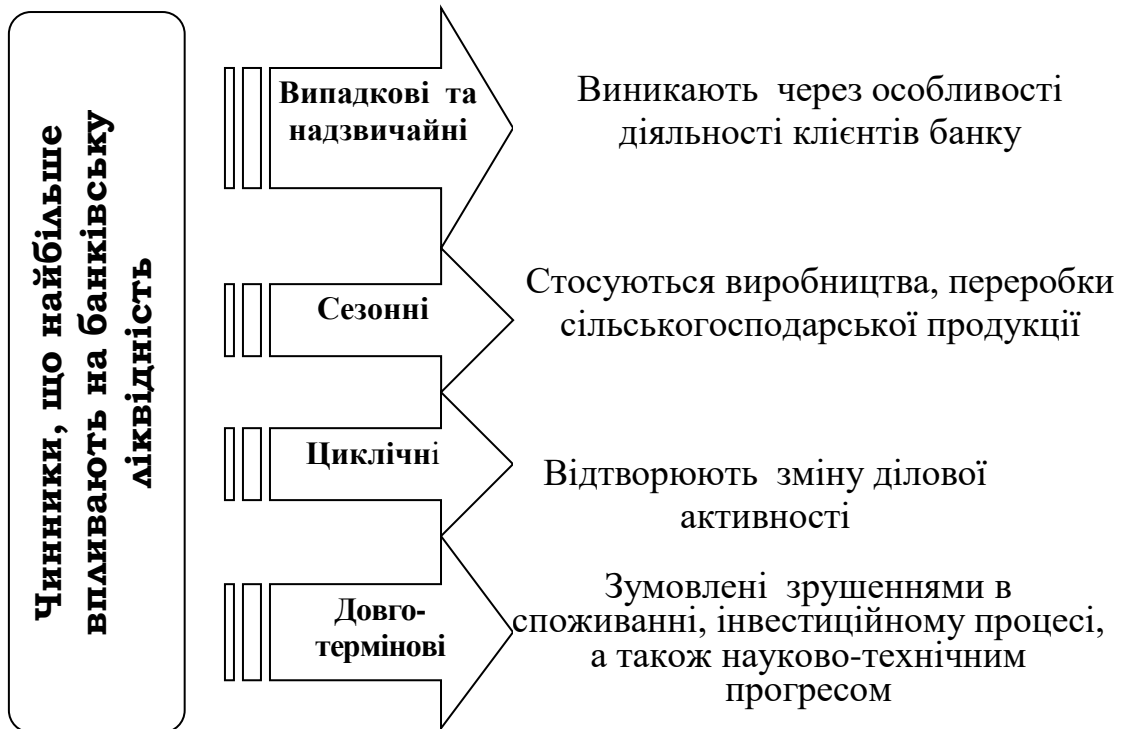
Потреби банку у ліквідних коштах



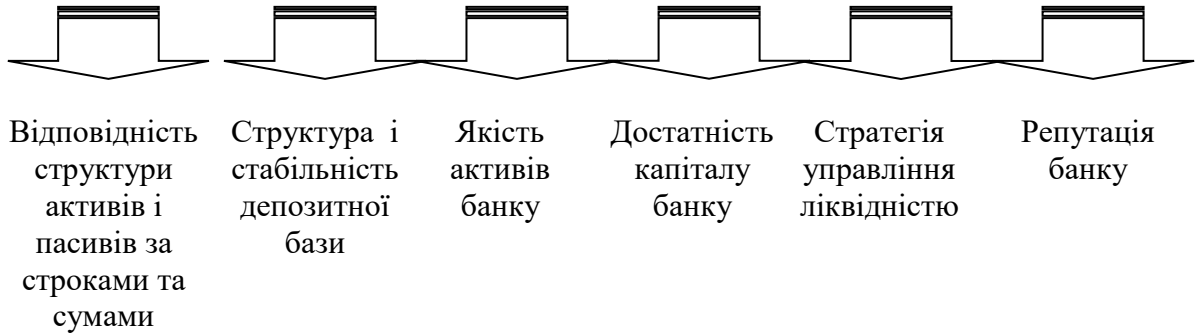
Джерела формування та напрями використання ліквідних коштів



Чинники, що найбільше впливають на банківську ліквідність



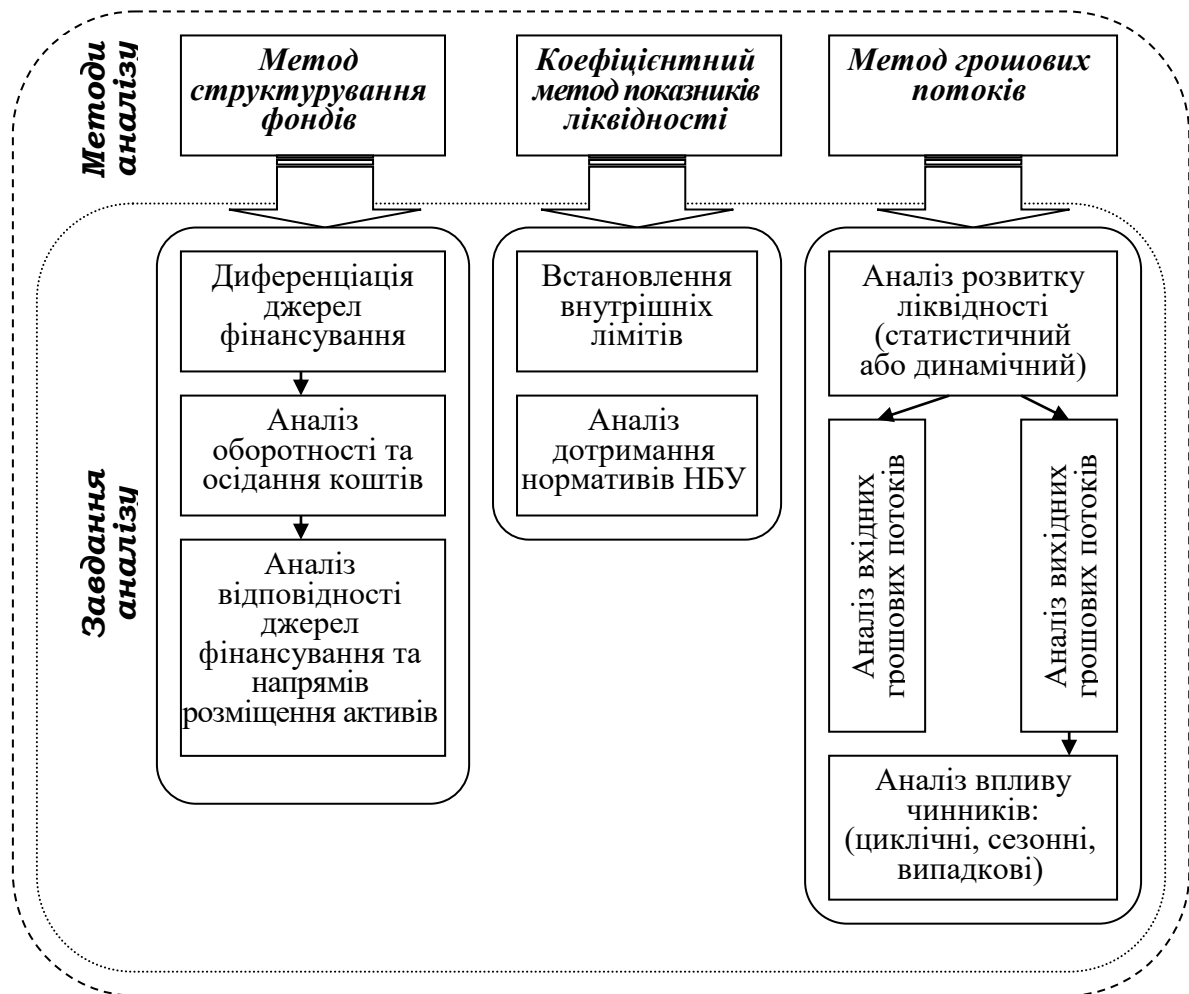
Чинники, що впливають на дотримання банком належного рівня ліквідності на мікрорівні



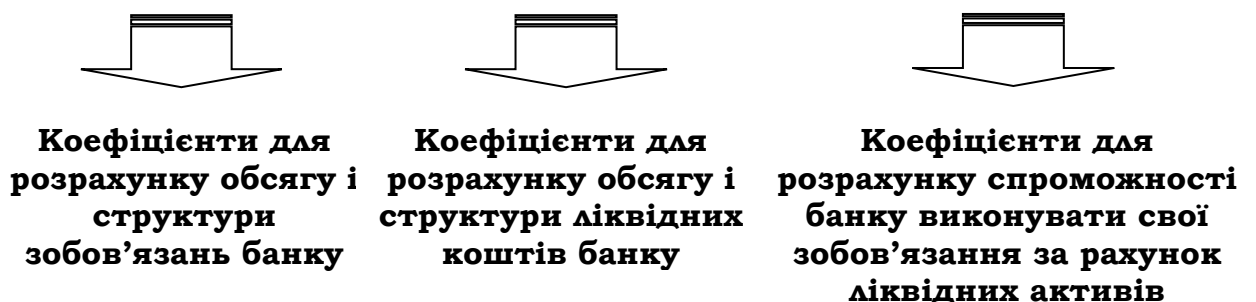
Завдання аналізу ліквідності банку:

| | | |
|---|--|---|
| Аналіз стабільності ресурсної бази банку | Прогнозування потреби банку в ліквідних коштах | Визначення фактичної ліквідності |
| Оцінювання відповідності фактичних значень нормативів ліквідності вимогам НБУ | Завдання аналізу ліквідності банку | Виявлення чинників, які викликали відхилення фактичних значень показників ліквідності від нормативних вимог |
| Порівняльний аналіз вартості та доступності альтернативних джерел поповнення ліквідних коштів | Аналіз різних напрямів розміщення надлишкових ліквідних коштів | Інваріантний аналіз ліквідності банку за різних сценаріїв розвитку подій |

Прийоми та методи аналізу потреби банку в ліквідних коштах



Оцінка ліквідності за допомогою методу коефіцієнтів



Стратегічні підходи до управління ліквідністю

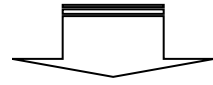


Управління ліквідністю через активи:

1. Метод трансформації активів
2. Метод комерційних позик
3. Метод очікуваного доходу



Управління ліквідністю через пасиви (запозичення ліквідних засобів)



Збалансованого управління ліквідністю (через активи і пасиви)

Фактори, що впливають на вибір зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів



ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Вимоги до процесу забезпечення ефективного
управління прибутком банку

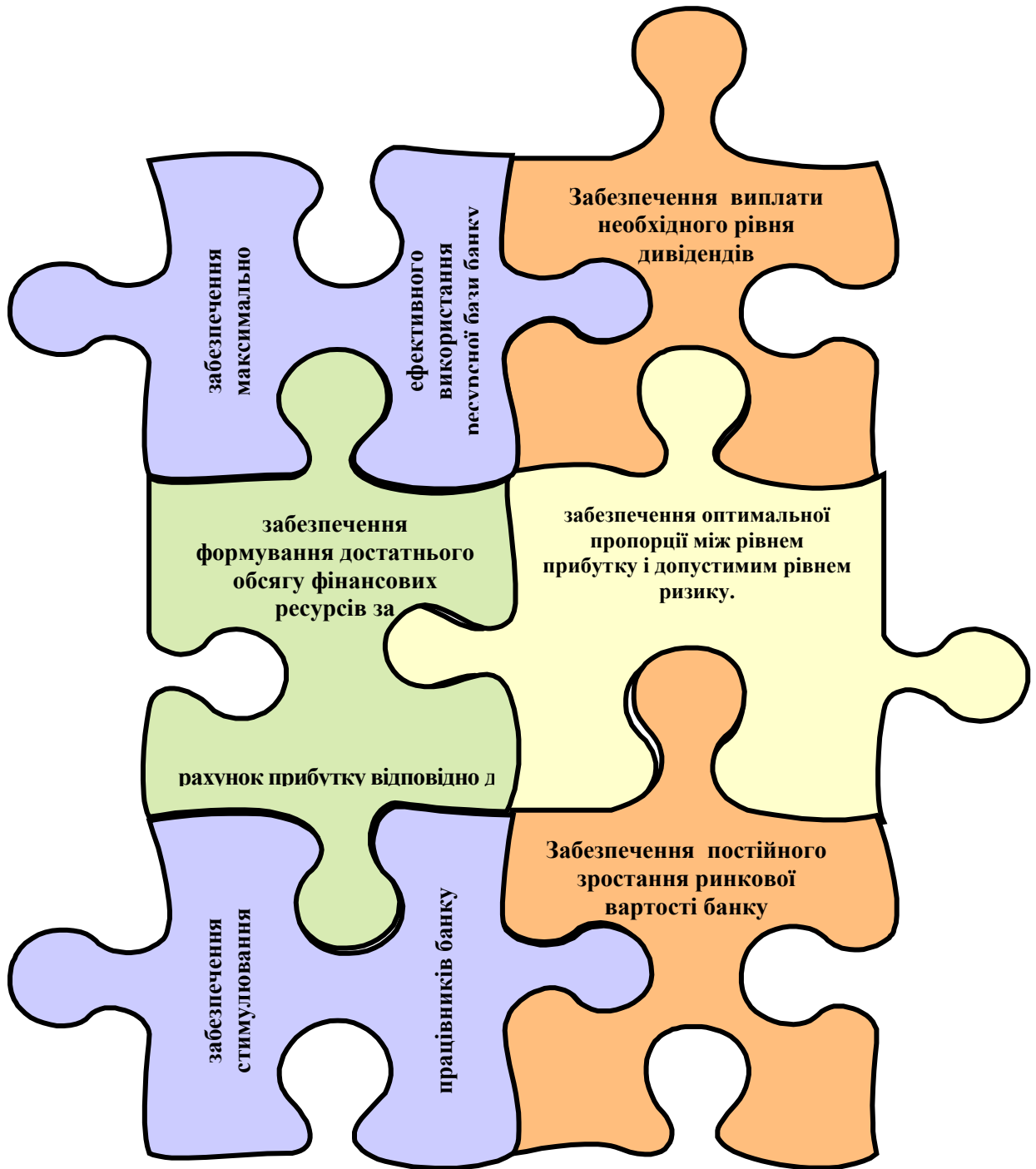


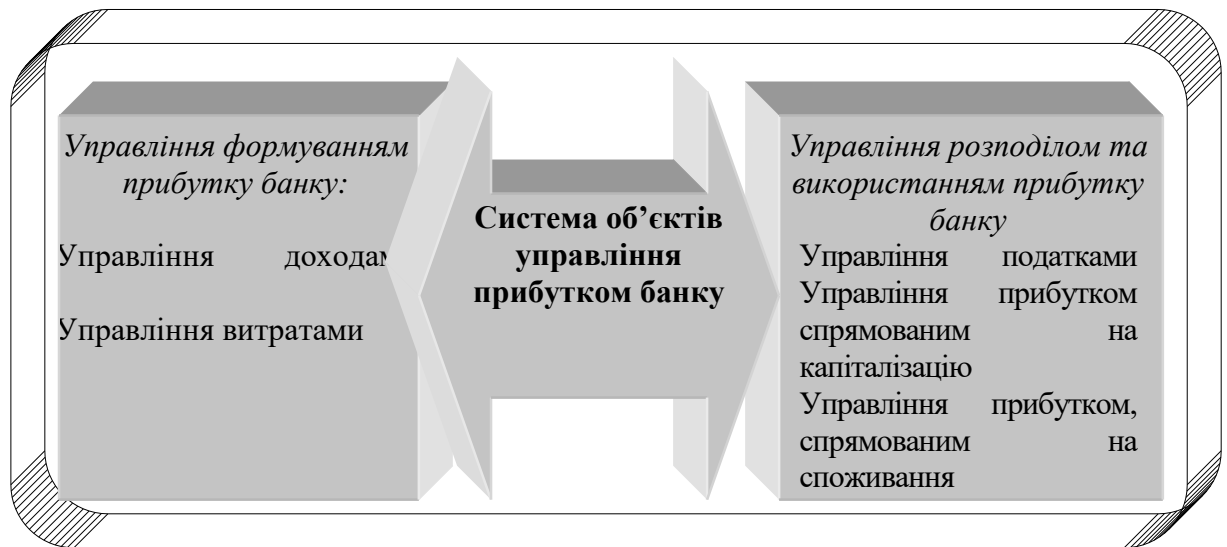
*Головною метою управління прибутком є
забезпечення максимізації добробуту власників у
теперішній час та у майбутньому*

Мета, завдання та механізм управління прибутком комерційного банку



Завдання управління прибутком



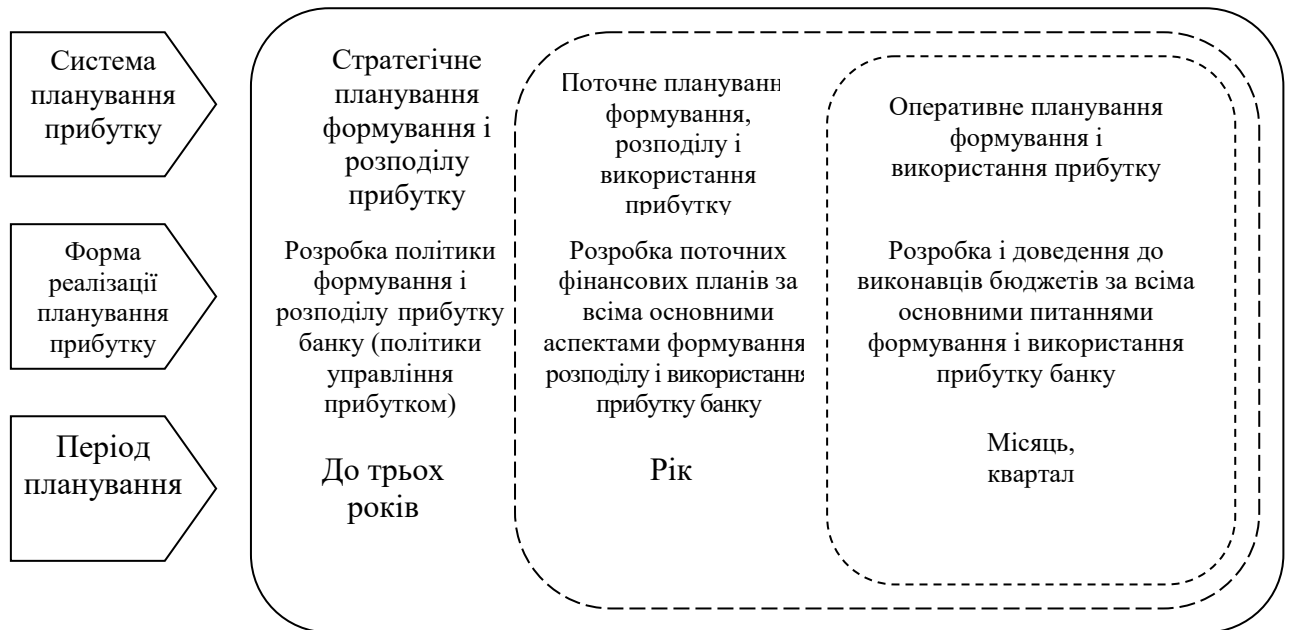


Суб'єктами управління прибутком є комплекс підрозділів, що забезпечують управління прибутком банку

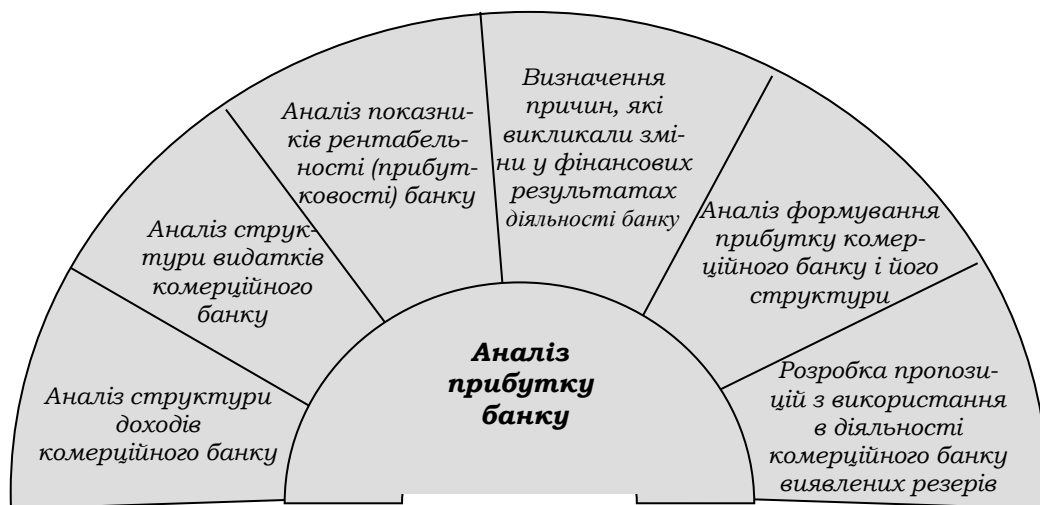
Основні функції системи управління прибутком:

- розробка цілеспрямованої комплексної політики управління прибутком банку;
- створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо формування та використання прибутку;
- формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень ;
- аналіз різних аспектів формування та використання прибутку;
- планування формування, розподілу та використання прибутку;
- розробка дієвої системи стимулювання формування прибутку та його ефективного використання;
- здійснення ефективного контролю за процесом реалізації прийнятих рішень у сфері формування та використання прибутку.

Системи планування прибутку банку



Зміст аналізу прибутку



Методи регулювання прибутку



ТЕМА 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

Класифікація факторів кризи

За ступенем впливу на діяльність банку

Загальні фактори
(впливають на всі сфери
підприємницької діяльності)

кризовий стан реального сектора, різкі зміни державної економічної та фінансової політики, невдалі інституційні рішення, нерозвиненість законодавства в галузі прав власності та підприємництва

Специфічні фактори
(впливають тільки на банківський
сектор)

нерозвиненість банківського законодавства, відсутність ефективної системи нагляду і контролю за діяльністю банків, тиск сил конкуренції, відсутність кваліфікованих фахівців, неякісний менеджмент.

За сферою виникнення:

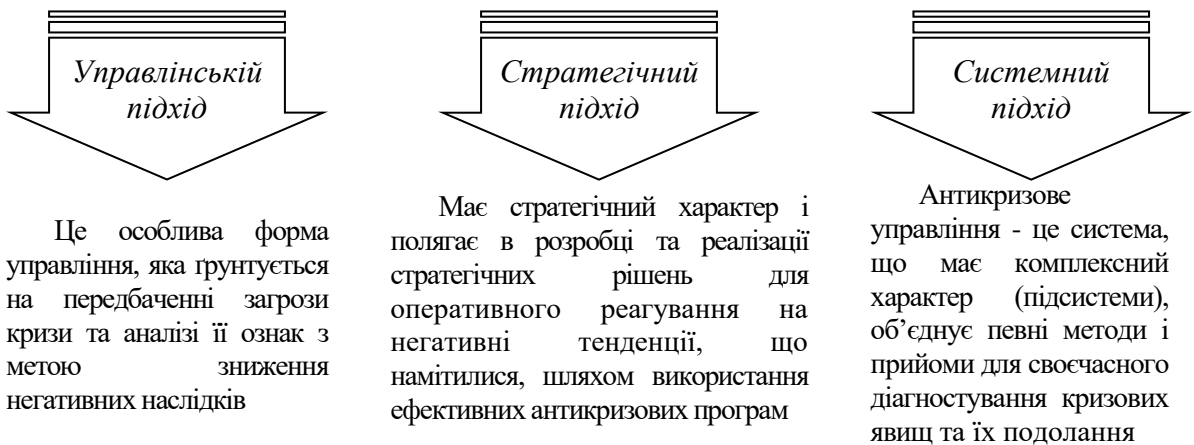
Зовнішні фактори
(пов'язані із зовнішніми
умовами діяльності банків).

соціально-політичну ситуацію в країні; загальноекономічну ситуацію (промисловий потенціал, рівень інфляції, обсяги інвестицій, яку проводить держава грошово-кредитна політика, стан платіжного балансу країни, розмір дефіциту державного бюджету, обсяг зовнішнього державного і корпоративного боргу та ін.); ступінь розвитку і стан фінансового ринку; ступінь довіри з боку клієнтів банку.

Внутрішні чинники
(обумовлені діяльністю самих банків і станом банківської системи).

недостатність власного капіталу банку і низьку капіталізацію банківської системи; відсутність обґрунтованої стратегії розвитку, розрахованої на тривалу перспективу; погану постановку аналітичної роботи та системи планування; низька якість менеджменту, в тому числі і ризик-менеджменту; недостатній ступінь диверсифікації діяльності; надмірну кредитну експансію, особливо на окремих сегментах кредитного ринку; широкомасштабні спекулятивні операції на фінансовому ринку; переважання інтересів власників банку над інтересами клієнтів; шахрайство власників і менеджерів банку.

Підходи до розуміння сутності категорії «антикризове управління»

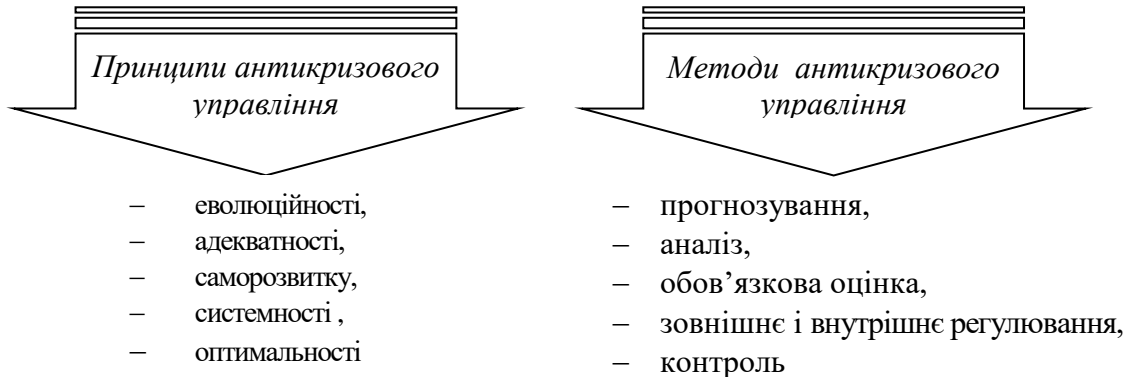


Антикризове управління банком – це управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів, розробки та впровадження ефективних заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків..

Антикризове управління в системі фінансового менеджменту банків



Метою антикризового управління фінансовою стійкістю банків є їх здатність досягти цілей стійкого розвитку на засадах реалізації основних принципів і методів антикризового управління фінансовою стійкістю.



Модель процесу антикризового управління банком



**Відмінності управління банківськими ризиками
в умовах стабільного середовища та кризи**

| Показники | Управління банківськими ризиками | |
|---|--|---|
| | в умовах стабільного середовища | в умовах кризи |
| Об'єкт управління | Ризики, що пов'язані з діяльністю банку | Ризики, що пов'язані з кризовими явищами |
| Суб'єкт управління | Керівники підрозділів, що входять у системи ризик – менеджменту банку | Власники, керівники підрозділів, що входять у системи ризик – менеджменту банку, антикризові менеджери, тимчасові робочі групи, тимчасова адміністрація |
| Планування заходів системи ризик - менеджменту | Розробка планів щодо нейтралізації майбутніх негативних коливань чинників зовнішнього середовища з урахуванням наслідків попередніх криз | Застосування запланованих заходів з метою подолання впливу кризових явищ |
| Основні цілі управління ризиками | Уникнення значного відхилення від спланованих економіко-фінансових показників діяльності банку внаслідок «реалізації» ризиків | Уникнення банкрутства та ліквідації, подолання кризової ситуації з мінімумом витрат |
| Рівень ресурсної забезпеченості | Високий рівень забезпеченості ресурсами при ефективній діяльності банку | Обмеженість фінансових ресурсів |
| Методи управління ризиками | Застосування звичайних підходів та методів управління | Необхідність специфічних підходів управління - досудових процедур, фінансової санації, ліквідаційних процедур, арбітражного управління |
| Характеристика інструментів управління ризиками | Традиційні інструменти управління, які ґрунтуються на використанні статистичних та аналітичних методах | Інструменти креативного управління, які ґрунтуються на використанні теоретико-ігрових методів |
| Рівень ризикованості | Рівень ризикованості діяльності, що є прийнятним для власників банку (толерантність к ризику) | Високий рівень ризику через значну зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища |
| Рівень інформаційної підтримки управлінських рішень | Стандартний рівень інформаційної та аналітичної підтримки управлінських рішень | Значне збільшення обсягу розрахунків, аналітичних, прогностичних та діагностичних процедур |

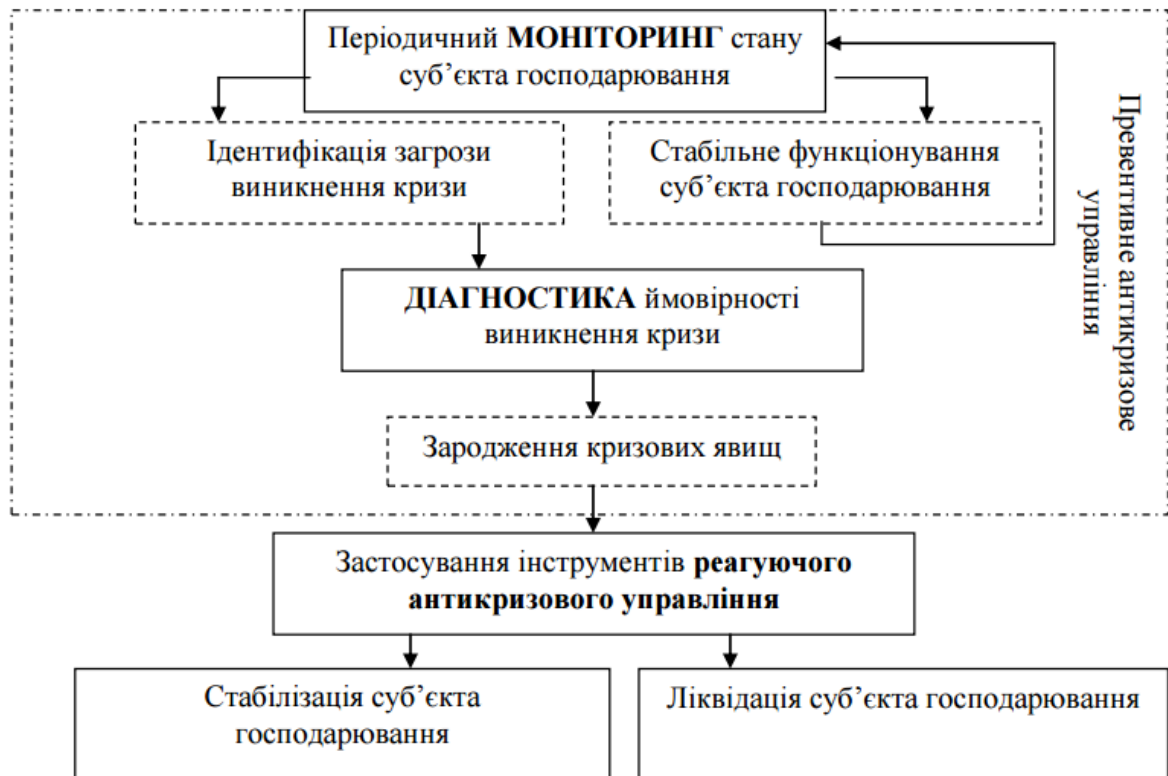
принципи антикризового менеджменту

| Принцип | Сутність принципу |
|---------------------------------------|--|
| Постійна готовність до реагування | Внаслідок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання суб'єкт господарювання повинен постійно бути готовим до порушення рівноваги |
| Превентивність | Спрямованість на попередження та ранню діагностику кризових явищ Об'єктивність Врахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й причин та факторів її виникнення |
| Бюджетування та планування діяльності | Впровадження превентивного антикризового управління дозволяє розробити можливі сценарії кризових ситуацій та спланувати бюджет і потенційні витрати |
| Терміновість реагування | Кризи характеризуються високою динамічністю виникнення та розвитку, а, отже, вимагають швидкого реагування та впровадження антикризових заходів |
| Адекватність | Фінансові витрати на реалізацію застосовуваних антикризових заходів повинні відповідати глибині кризової ситуації |
| Системність | Єдність та комплексність антикризових заходів. Сприйняття установи як динамічної системи |
| Послідовність | Проблеми мають вирішуватись у порядку їх настання та реагування небезпечності |
| Адаптивність менеджменту | Гнучкість та швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього оточення Пріоритетність використання власних ресурсів У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, повинен розраховувати на власні фінансові ресурси, і тільки у випадку їх нестачі – на залучені |
| Ефективність | Спрямованість на отримання максимально можливого результату Науковість Антикризове управління має базуватись на наукових методах Професіоналізм Суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками та досвідом |
| Ситуативний підхід | Антикризові інструменти та заходи не є стандартизованими та можуть варіюватись в залежності від виду й характеру кризи Орієнтація на довгостроковий результат та досягнення цілей Застосовувані антикризові заходи не повинні мати негативний вплив на стратегічну перспективу суб'єкту господарювання |
| Контроль | Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів Оптимальність процедури санації При проведенні фінансової санації повинна бути обрана найбільш ефективна її форма та заходи |
| Законність | Антикризове управління має базуватись на правових засадах |

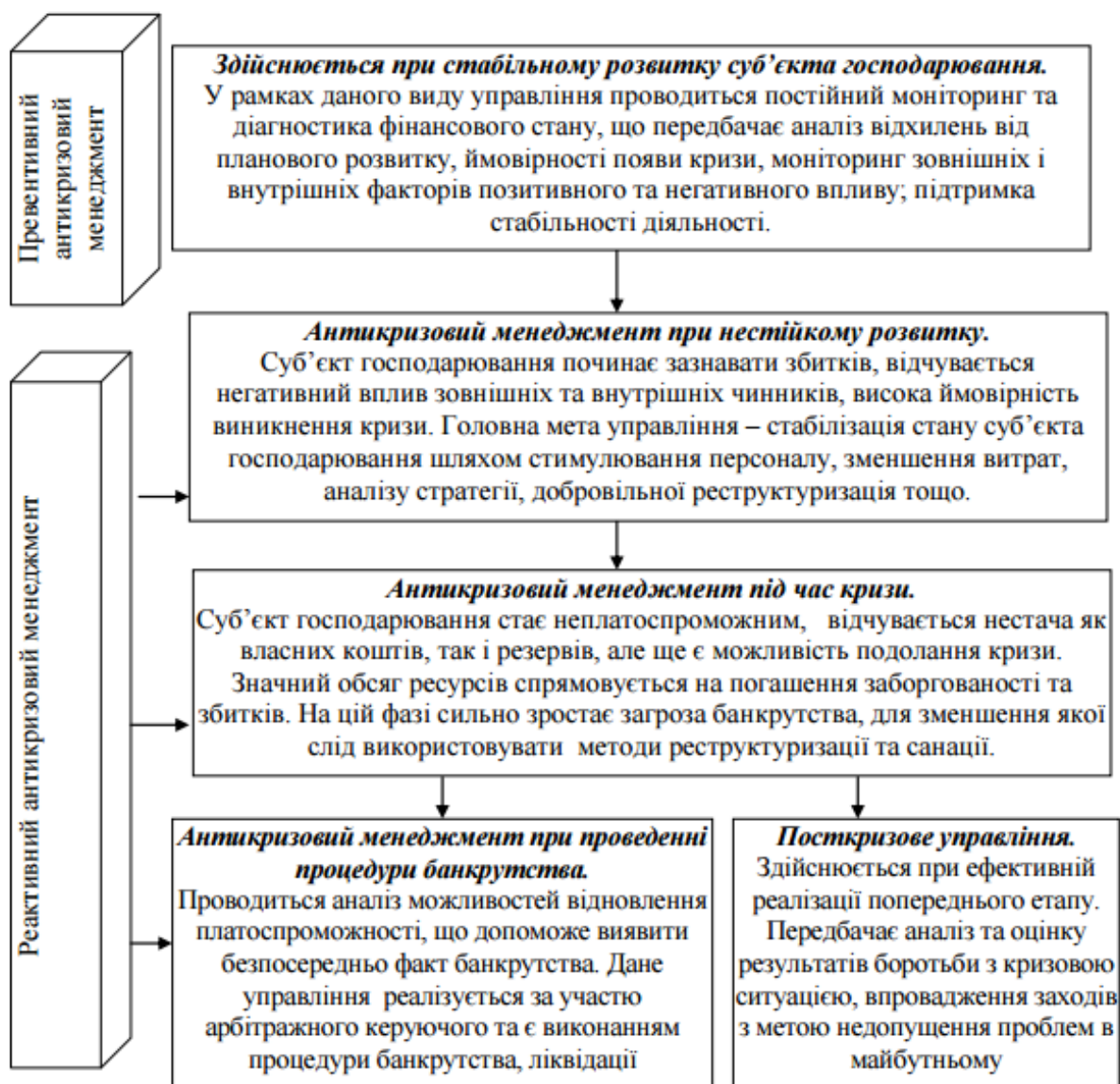
Специфічні функції антикризового менеджменту



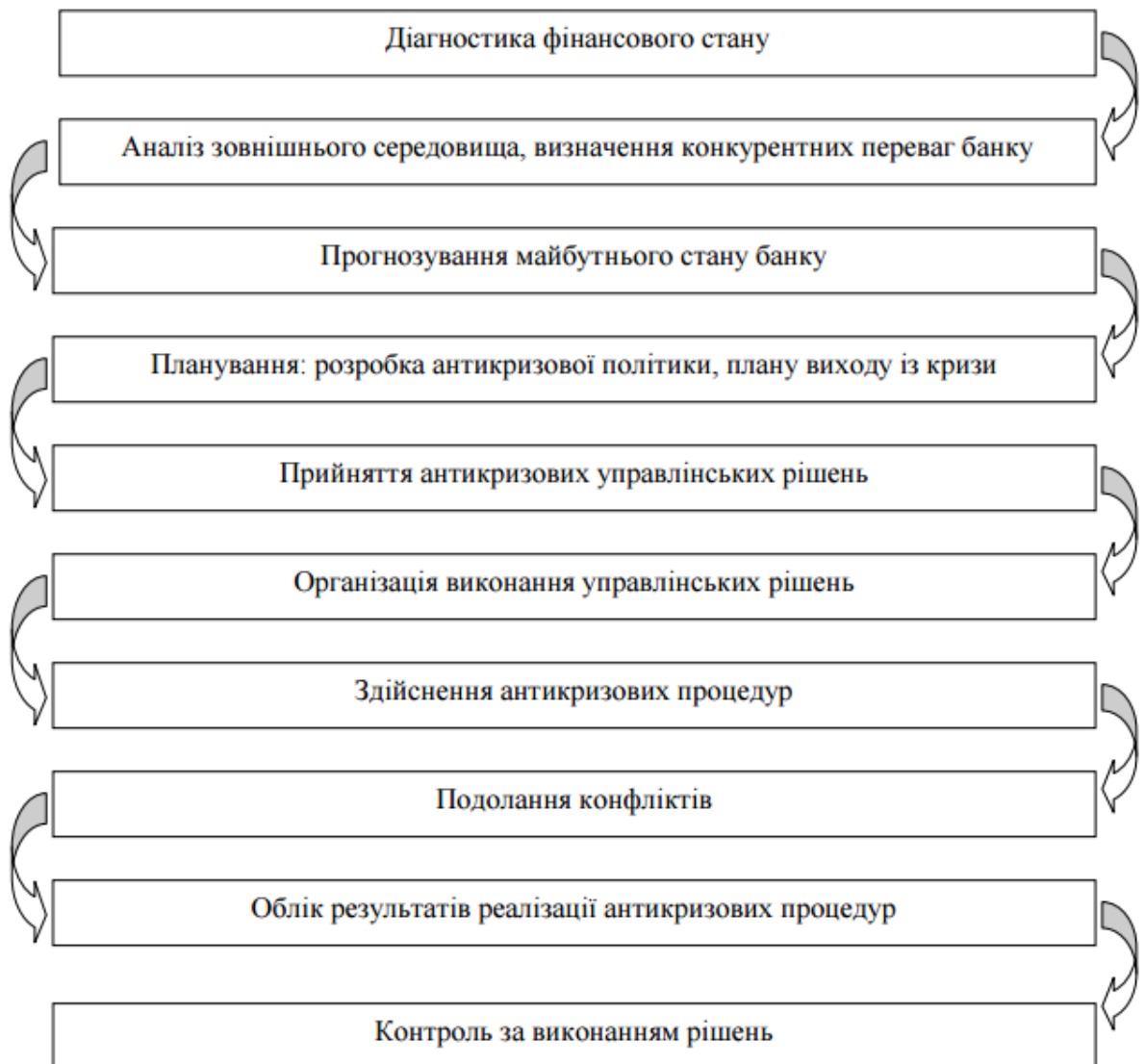
Послідовність реалізації процедур антикризового управління



Класифікація видів антикризового менеджменту залежно від фази кризи



Етапи антикризового управління



Сутність діагностики

Мета: комплексне виявлення ознак кризи, визначення заходів щодо мінімізації їх впливу на діяльність банківської установи

Об'єкт: діяльність банківської установи

Предмет: кількісна та якісна характеристика стану банківської установи за різними видами її діяльності

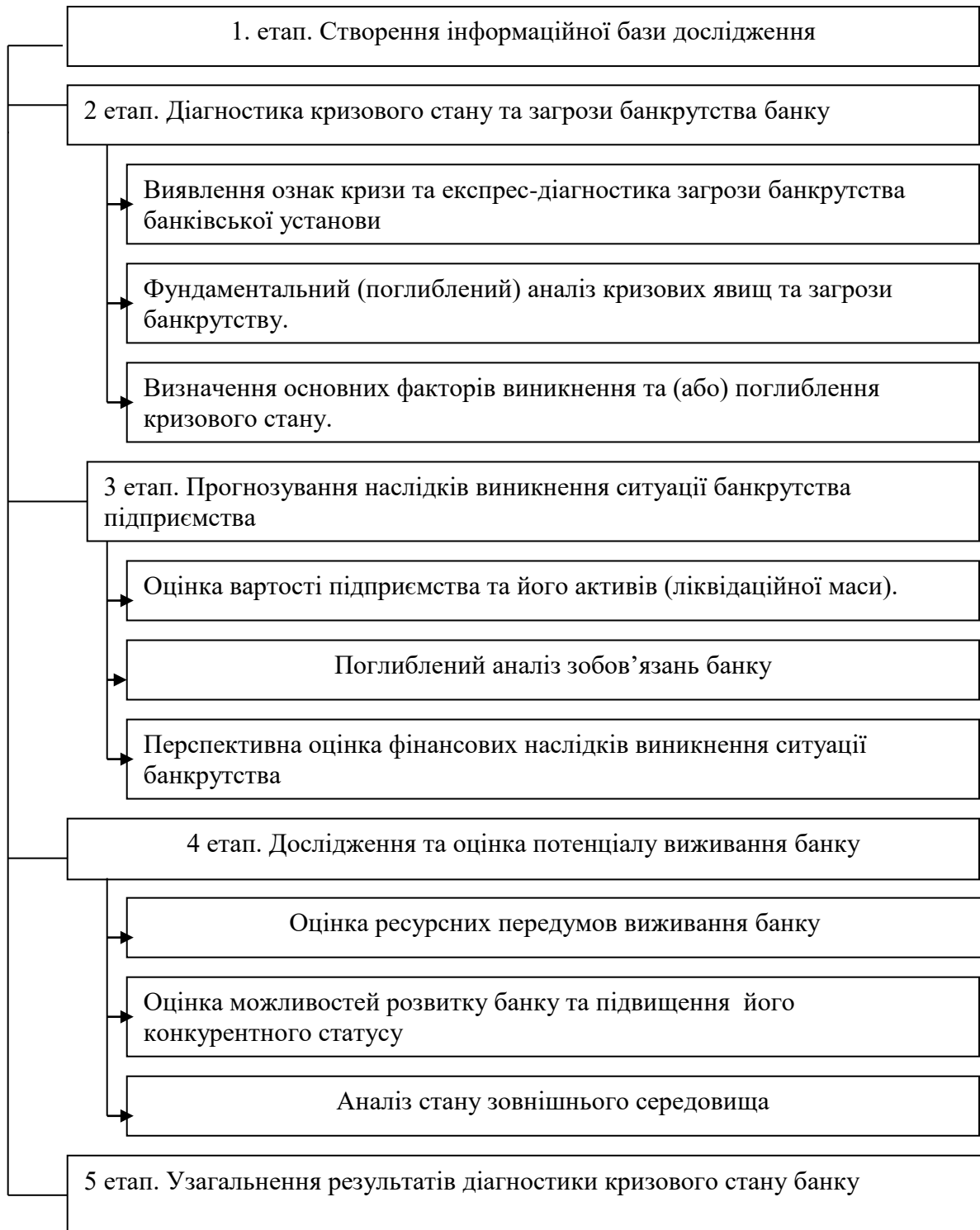
Завдання: аналіз та оцінка стану банку за видами діяльності

Види діагностики: експрес-діагностика, фундаментальна діагностика

Методи діагностики: експертні, економіко-статистичні, розрахунково-аналітичні, аналогові, моделювання, оптимізації, статистичні тощо

Результат: виявлення проблем розвитку банківської установи

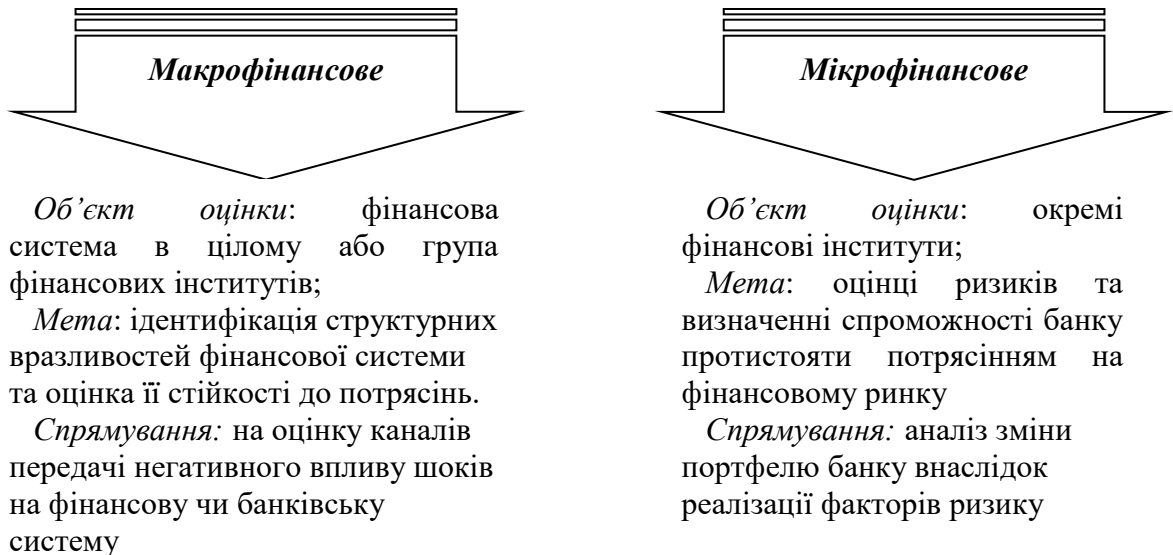
Схема діагностики кризи розвитку підприємства



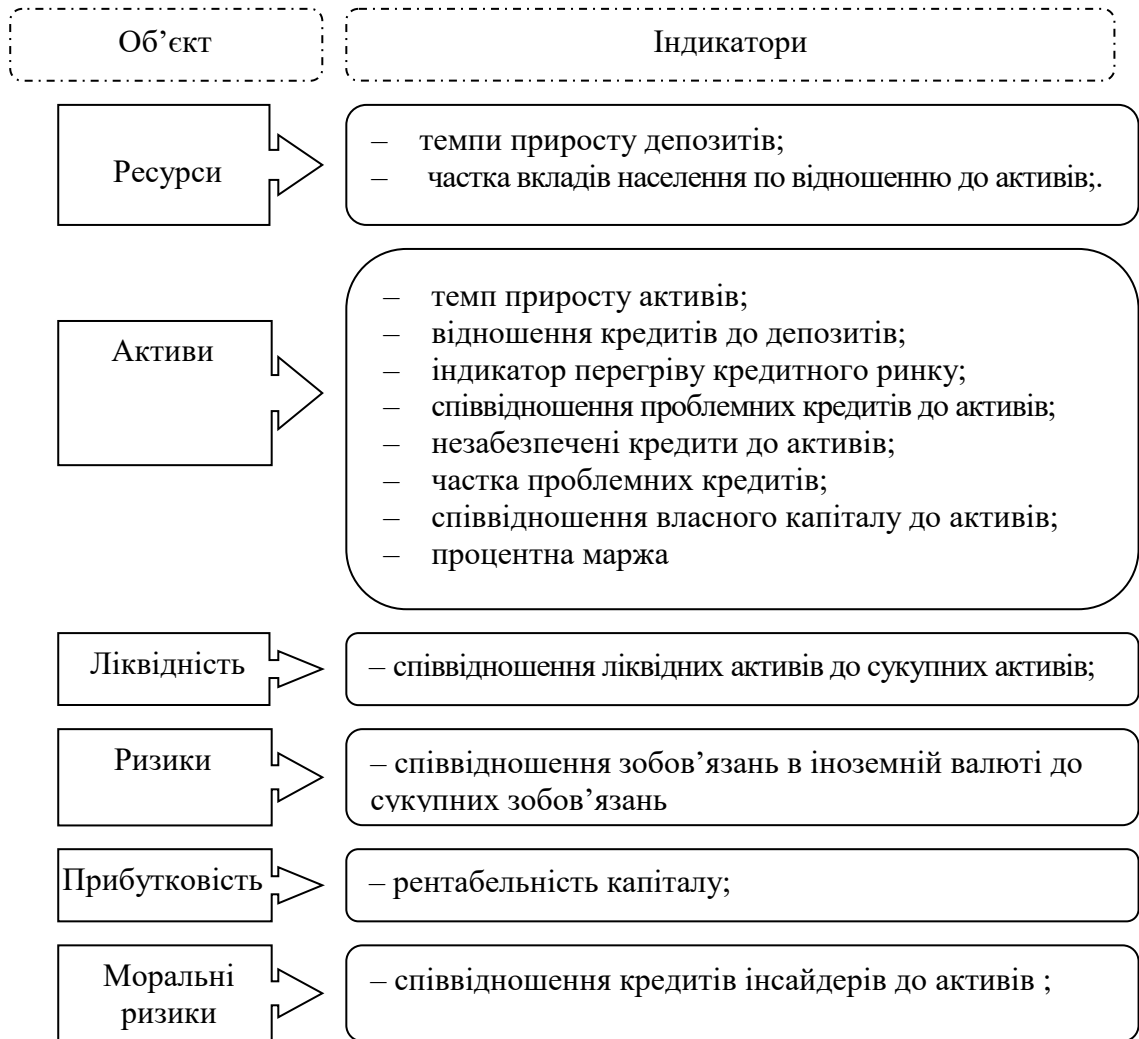
Найбільш розповсюджені методи діагностики кризових явищ діяльності банківської установи



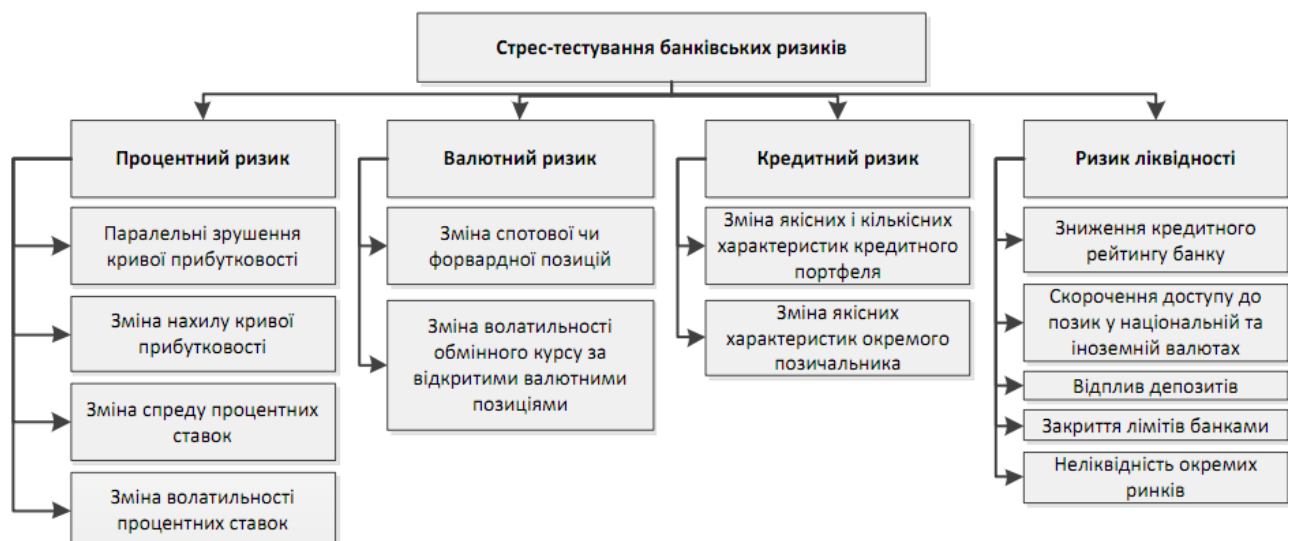
Залежно від об'єкту оцінки стрес-тестування

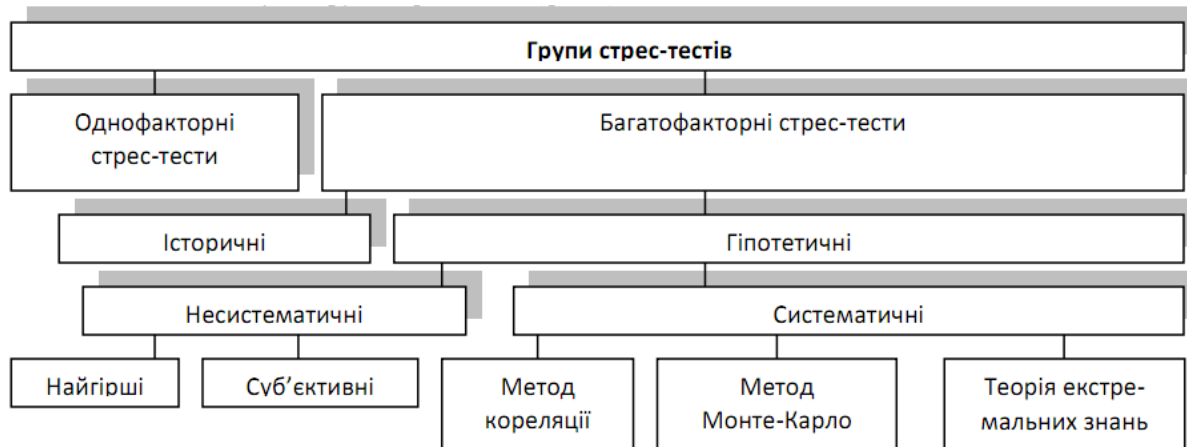
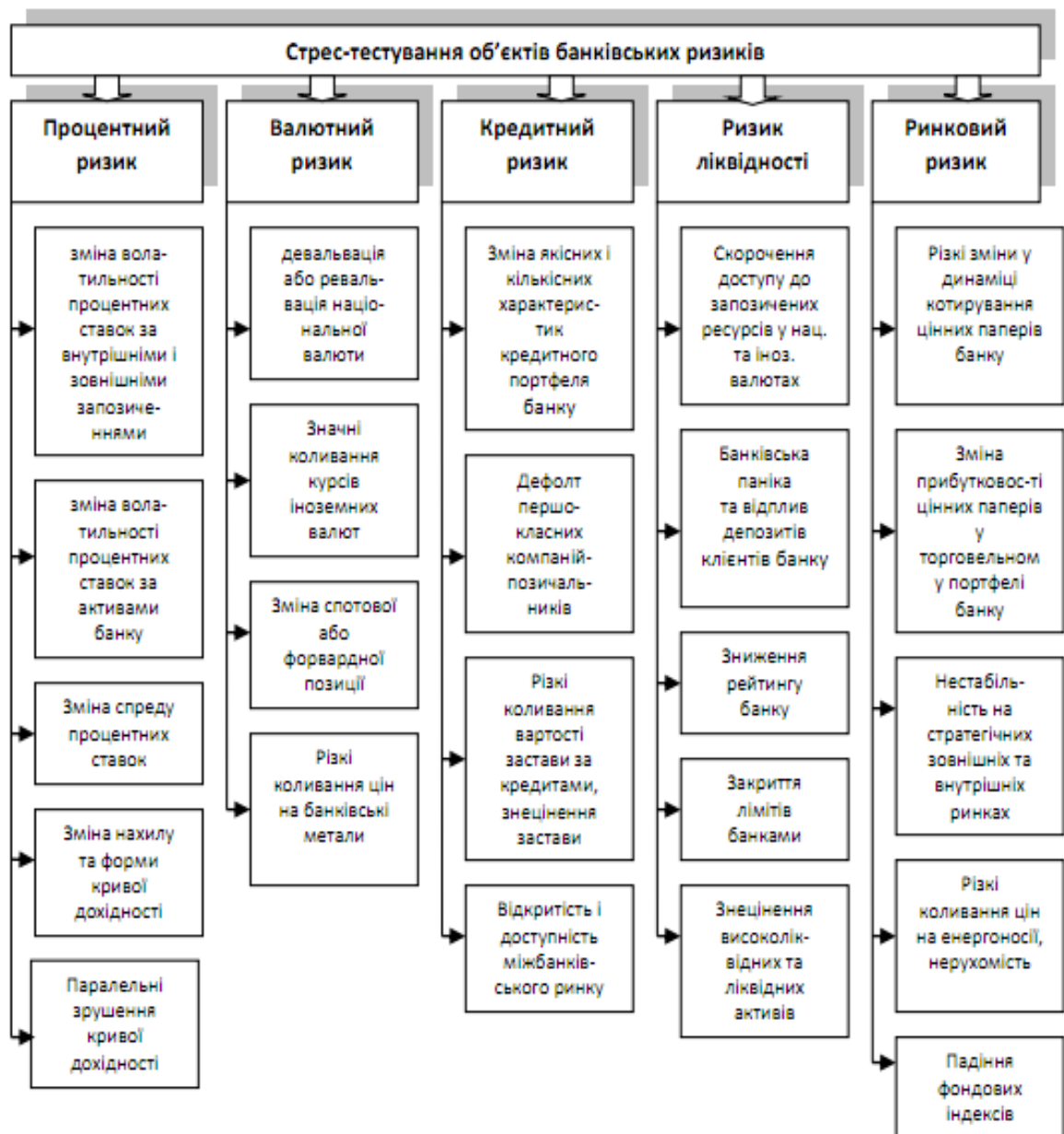


Система індикаторів, динаміка яких має свідчити про ймовірність настання банківської кризи на рівні окремої банківської установи



Ризики, за якими проводиться стрес-тестування банків





Основні чинники платоспроможності банку

| Зовнішні | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|
| Міжнародні | Загальноекономічні | <ul style="list-style-type: none"> • циклічність економічного розвитку; • фінансова політика транснаціональних банків |
| | Стабільність міжнародної політики | <ul style="list-style-type: none"> • укладання міжнародних угод, утворення вільних економічних зон; • тарифні угоди; • міжнародний маркетинг |
| | Міжнародна конкуренція | <ul style="list-style-type: none"> • доступ іноземного капіталу на внутрішній ринок; • ліцензійна торгівля; • фінансова спроможність зарубіжних партнерів; • стратегічні зони господарювання |
| Національні | Політичні | <ul style="list-style-type: none"> • стан фінансової системи; • відносини власності; • принципи земельної політики держави; • ставлення держави до підприємництва; • податкова політика; • обмеження монополізму |
| | Економічні та демографічні | <ul style="list-style-type: none"> • циклічність економічного розвитку; • рівень прибутків та заощаджень населення; • купівельна спроможність; • підприємницька активність |
| | Психографічні | <ul style="list-style-type: none"> • переваги споживачів; • звички, традиції і норми споживання |
| Ринкові | Науково-технічні | <ul style="list-style-type: none"> • новизна технологій; • конкурентоспроможність продуктів і послуг |
| | Форми конкуренції | <ul style="list-style-type: none"> • рівень витрат виробництва; • рівень технологій; • рівень маркетингу |
| Внутрішні | | |
| Конкурентна позиція банку | | <ul style="list-style-type: none"> • мета, галузь діяльності; • традиції, репутація, імідж; • кваліфікація керівництва і персоналу; • частка ринку і життєвого циклу |
| Принципи діяльності | | <ul style="list-style-type: none"> • форма власності; • організаційна структура управління; • організація системи управління; • інноваційна діяльність; • адаптаційні можливості банку; • спеціалізація діяльності |
| Маркетингові стратегії і політика | | <ul style="list-style-type: none"> • цінова політика; • сегментація ринку; • комунікаційна і рекламна політика; • стратегічні цілі і прогноз збуту |
| Фінансовий менеджмент | | <ul style="list-style-type: none"> • структура балансу; • платоспроможність; • ліквідність; • співвідношення власних і позикових коштів; • структура капіталу; • дохід на акцію; • рівень прибутку |

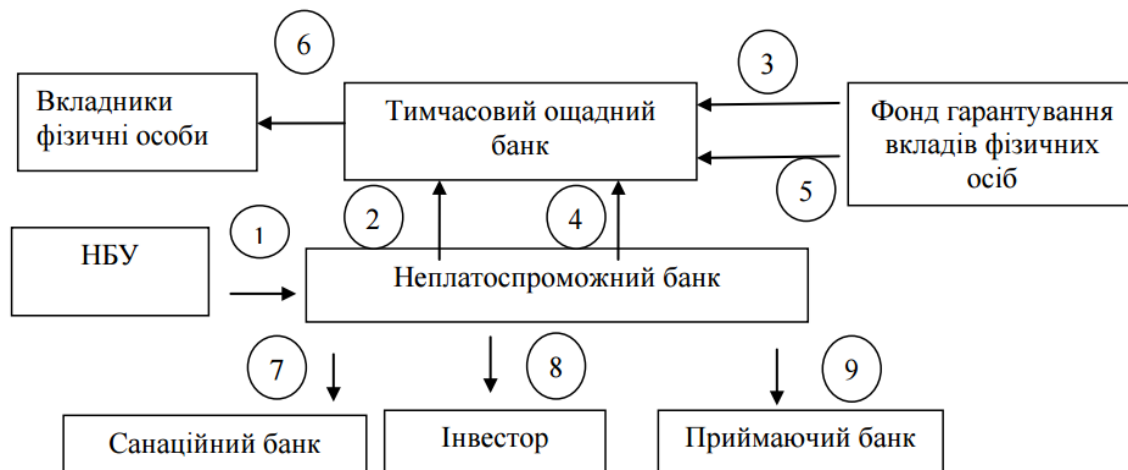


Рис. 1.4 Механізм виведення неплатоспроможного банку з ринку

1 – переведення НБУ проблемного банку до категорії неплатоспроможного та запровадження тимчасової адміністрації з боку Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (надалі – Фонд ГВФО);

2 – переведення до тимчасового ощадного банку зобов'язань за вкладами фізичних осіб, які гарантуються Фондом ГВФО;

3 – переведення з Фонду ГВФО до тимчасового ощадного банку внесків неплатоспроможного банку, які він робив у якості учасника Фонду ГВФО;

4 – переведення до тимчасового ощадного банку якісних, високоліквідних активів неплатоспроможного банку з метою погашення різниці між сумою зобов'язань та сумою внесків, отриманих з Фонду ГВФО;

5 – отримання тимчасовим ощадним банком додаткових коштів з Фонду ГВФО у випадку, коли якісних (високоліквідних) активів не вистачає для погашення зобов'язань за вкладами фізичних осіб;

6 – тимчасовий ощадний банк виплачує гарантовану суму за вкладами фізичних осіб;

7 – переведення активів і зобов'язань у санаційний банк у випадку прийняття рішення щодо санації неплатоспроможного банку;

8 – продаж неплатоспроможного банку інвестору;

9 – відчуження активів і зобов'язань неплатоспроможного банку на користь приймаючого банку.

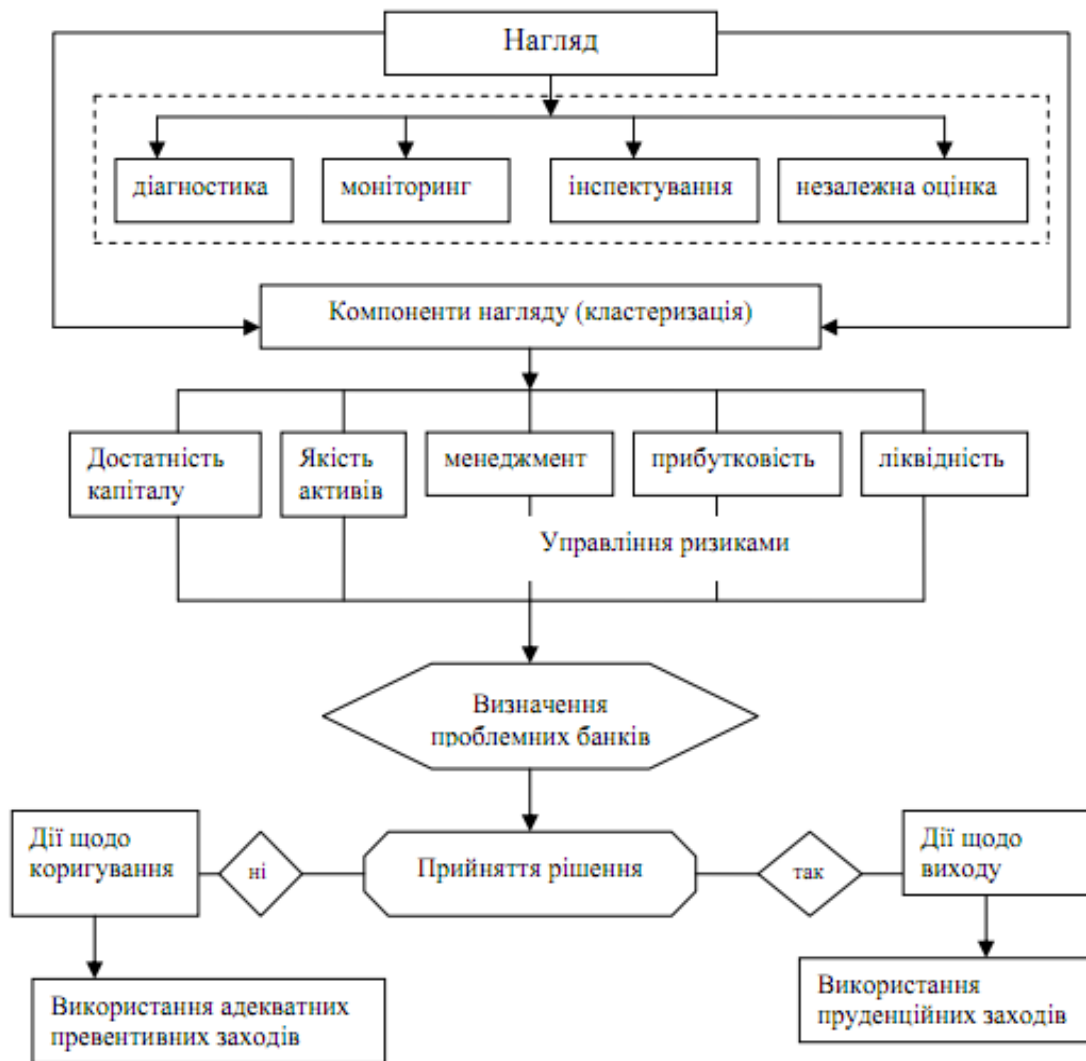


Рис. Управління проблемними банками з позиції рівня фінансової стійкості

Каталог санаційних заходів комерційного банку

| Тип заходів | Заходи |
|---|--|
| 1. Реструктуризація капіталу | Санація балансу; збільшення власного капіталу; поповнення резервів; конверсія боргу у власність; диверсифікація пасивів; реорганізація (злиття, приєднання, поділ, перетворення тощо) |
| 2. Зниження витрат | На утримання (поточний ремонт) власних та орендованих основних засобів, нематеріальних активів, службових приміщень; на придбання основних фондів та їх технічне переозброєння; на маркетинг і рекламу; на представницькі потреби; на утримання службового легкового автотранспорту та мобільних засобів зв'язку; на сплату клієнтам підвищених відсотків за депозитами; на господарські цілі та службові відрядження, на утримання обслуговуючого та основного персоналу, включаючи оптимізацію штатного розпису |
| 3. Відновлення або поліпшення ліквідності та платоспроможності | Залучення коштів власників (збільшення статутного капіталу); одержання стабілізаційної позики; залучення коштів на міжбанківському ринку капіталів; продаж власної іноземної валюти, цінних паперів та інших дохідних активів; припинення нарахування та виплати дивідендів акціонерам (учасникам); припинення нарахування та сплати відсотків за депозитами працівників банку і членів їхніх родин |
| 4. Реструктуризація активів | Ліквідація збиткових філій; диверсифікація активів у напрямі підвищення їх ліквідності; інвентаризація заборгованості; реалізація предметів застави; заміна заставленого майна на більш ліквідне; оголошення боржників банкрутами; інші методи рефінансування заборгованості клієнтів |
| 5. Запровадження або підвищення ефективності системи банківського контролінгу | Запровадження системи внутрішнього аудиту; стратегічне планування; бюджетування, аналіз та контроль; система раннього попередження та реагування; система управління ризиками |

Навчальне видання

Укладачі:

Лачкова Людмила Іванівна
Лачкова Вікторія Миколаївна
Шевчук Ірина Львівна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

ВІЗУАЛЬНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

для студентів зі спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

денної та заочної форм навчання

У авторській редакції

План 2017 р., поз.4/В.с.
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Друк цифровий
Ум.друк. арк. 5,8 Тираж 30 прим. . Зам. _____

Видавництво та друк
ФОП Іванченко І.С.

Пр. Тракторобудівників,89-а/62, м. Харків, 61135
тел.: +38-093-52-99-657, +38-050-40-243-50

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

[www/ monograf.com.ua](http://www/monograf.com.ua)