

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

*В. В. ВОЛКОВА*

*Н. І. ВОЛКОВА*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ**

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуальних  
творчо-аналітичних завдань для здобувачів вищої освіти  
СО «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа  
та страхування» ОП Фінанси, банківська справа та страхування

Вінниця  
ДонНУ  
2021

УДК 336.71:005.915(072)

В 676

*Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету  
Донецького національного університету імені Василя Стуса  
(протокол № 10 від «23» квітня 2021 р.)*

**Укладачі:** *В. В. Волкова*, канд. екон. наук, доцент;  
*Н. І. Волкова*, канд. екон. наук, доцент.

**Рецензенти:** *О. А. Дороніна*, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса;  
*М. В. Савченко*, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**Волкова В. В., Волкова Н. І.**

**В 676** Фінансовий менеджмент у банку: методичні рекомендації щодо виконання індивідуальних творчо-аналітичних завдань для здобувачів вищої освіти СО «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОП Фінанси, банківська справа та страхування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 44 с.

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуальних творчо-аналітичних завдань для здобувачів вищої освіти СО «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОП Фінанси, банківська справа та страхування підготовлено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку», відповідають змісту 10 тем та сприяють вивченню й формуванню у здобувачів вищої освіти комплексного розуміння теорії та практики управління грошовими потоками, активами і пасивами, прибутковістю та ризиками банку, усвідомленню необхідності управління його фінансами на системній основі, формуванню у здобувачів умінь використовувати набуті знання в конкретних виробничих ситуаціях. Наведено також список рекомендованих джерел.

Рекомендовані для здобувачів вищої освіти галузі знань «Управління та адміністрування» освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» усіх форм навчання.

УДК 336.71:005.915](072)

© Волкова В. В., Волкова Н. І., 2021

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2021

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1.</b> Загальні вказівки щодо виконання індивідуального творчо-аналітичного завдання .....	8
<b>РОЗДІЛ 2.</b> Індивідуальні творчо-аналітичні завдання за темами та методичні вказівки щодо їхнього виконання .....	11
<b>Тема 1.</b> Основи фінансового менеджменту в банку .....	11
<b>Тема 2.</b> Стратегічне управління банківською діяльністю .....	12
<b>Тема 3.</b> Органи управління й організаційна структура банку .....	13
<b>Тема 4.</b> Система планування банківської діяльності.....	15
<b>Тема 5.</b> Управління власним капіталом банку .....	16
<b>Тема 6.</b> Управління зобов'язаннями банку .....	20
<b>Тема 7.</b> Управління активами і пасивами банку .....	29
<b>Тема 8.</b> Управління позиковими активами банку .....	34
<b>Тема 9.</b> Управління ліквідністю банку .....	36
<b>Тема 10.</b> Управління фінансовими результатами діяльності банку .....	39
Список рекомендованих джерел інформації .....	41

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку країни відбуваються серйозні зміни в організації банківської справи з огляду на появу нових підходів і методів управління. Водночас значно підвищилися ризики, пов'язані з банківською діяльністю. Якісне управління фінансами банку залежить від кваліфікації банківських працівників, їхніх знань і досвіду.

Дисципліна «Фінансовий менеджмент у банку» належить до навчальних дисциплін циклу професійної та практичної підготовки магістрів зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» і спрямована на опанування здобувачами вищої освіти сучасних методик управління фінансовою діяльністю банку.

**Метою вивчення навчальної дисципліни є** формування у здобувачів вищої освіти сучасного економічного мислення та системи глибоких теоретичних знань і практичних навичок з теорії та практики управління грошовими потоками, активами і пасивами, прибутковістю та ризиками банку, осмислення сучасних тенденцій розвитку методології та інструментарію фінансового менеджменту у банку, опанування особливостей управління залученими та запозиченими коштами та інструментарію інтегрованого управління активами і пасивами банку, усвідомлення необхідності управління фінансами банку на системній основі, формування умінь використовувати набуті знання в конкретних виробничих ситуаціях і приймати раціональні управлінські рішення.

Навчальна дисципліна формує міждисциплінарні взаємозв'язки із іншими дисциплінами, такими як «Гроші і кредит», «Фінанси», «Страхування», «Банківська система», «Інвестування», «Фінансовий ринок», «Ринок фінансових послуг та інновації», «Страховий менеджмент».

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти компетентностей та програмних результатів навчання.

**Компетентності, які формуються у здобувача в результаті вивчення навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку»**

**Інтегральна компетентність (ІК):** здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у професійній діяльності або у процесі навчання у сфері фінансів, банківської справи та страхування, що передбачає проведення досліджень та / або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

**Загальні компетентності (ЗК):**

**ЗК 01** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**ЗК 04** Вміння виявляти та вирішувати проблеми.

**ЗК 05** Здатність приймати обґрунтовані рішення.

**ЗК 06** Навички міжособистісної взаємодії.

**ЗК 07** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

**ЗК 08** Здатність працювати в міжнародному контексті.

**ЗК 09** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**Фахові компетентності (СК):**

**СК 01** Здатність використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими та управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

**СК 03** Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**СК 04** Здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**СК 05** Здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію.

**СК 07** Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**СК 08** Здатність застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**СК 09** Здатність розробляти технічні завдання для проектування інформаційних систем у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**СК 10** Здатність до стратегічного мислення та перспективного планування у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

**Програмні результати навчання**, які формує навчальна дисципліна «Фінансовий менеджмент у банку», наведено у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Результати навчання з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку»**

<i>Програмні результати ОП</i>	<i>Результати навчання з дисципліни</i>	<i>Відсоток часу на відпрацювання результатів</i>
1	2	3
Використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими та управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності ( <b>ПР 01</b> )	Вміти застосовувати традиційний та нетрадиційний підходи управління кредитним портфелем банку	10

1	2	3
Вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності <b>(ПР 07)</b>	Здатність застосовувати етичні принципи, юридичні норми за: – централізованого і децентралізованого управління діяльністю банку; – функціональної та дивізійної департаменталізації організаційної побудові банку	10
Вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування та управляти ними <b>(ПР 08)</b>	Здатність використовувати інноваційні підходи в управлінні: – власним капіталом банку; – зобов'язаннями банку; – активами й пасивами банку; – ліквідністю банку	10
Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування <b>(ПР 09)</b>	Демонструвати управлінські навички для підтримання ліквідності банку: – у виборі методів оцінювання стану ліквідності; – при визначенні ліквідної позиції банку і джерел урегулювання дефіциту (надлишкової) ліквідності; – у розумінні можливостей застосування банками України закордонного досвіду управління ліквідністю банків. Вміти застосовувати навички управління рентабельністю окремих напрямів роботи банку та рентабельністю банківського продукту	20
Здійснювати діагностику і моделювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання <b>(ПР 10)</b>	Здійснювати діагностику і моделювання структури власного капіталу банку	10
Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їхню ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів <b>(ПР 12)</b>	Надавати економічну оцінку структури управління банком та умовам її застосування в умовах ризик-орієнтованого нагляду. Розуміти вибір управлінських рішень щодо: – депозитної діяльності банку; – особливостей управління недепозитними ресурсами банку	10

1	2	3
<p>Уміти формувати фінансову стратегію та її окремі елементи, складати перспективні фінансові плани і бюджети <b>(ПР 14)</b></p>	<p>Розробляти стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управління фінансовою діяльністю банку;</li> <li>– конкурентні стратегії розвитку банку.</li> </ul> <p>Вміти здійснювати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічне, тактичне й оперативне планування;</li> <li>– складати перспективні фінансові плани з урахуванням сформованої фінансової стратегії</li> </ul>	<p>10</p>
<p>Розробляти антикризові програми проблемних фінансових і нефінансових суб'єктів господарювання, впроваджувати відповідні фінансові заходи та попереджати кризи на основі управління ризиками <b>(ПР 15)</b></p>	<p>Розробляти заходи щодо урегулювання ризику ліквідності банку на основі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегії трансформації активів;</li> <li>– стратегії запозиченої ліквідності;</li> <li>– стратегії збалансованого управління ліквідністю банку</li> </ul>	<p>10</p>
<p>Використовувати міжнародні стандарти та нормативи в професійній діяльності <b>(ПР 16)</b></p>	<p>Здатність використовувати міжнародні стандарти та нормативи в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– діяльності менеджерів банку;</li> <li>– управлінні власним капіталом;</li> <li>– стандарти Базеля III в управлінні ліквідністю банку</li> </ul>	<p>10</p>

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ТВОРЧЕ-АНАЛІТИЧНОГО ЗАВДАННЯ

*Організація навчального процесу* визначена «Положенням про організацію освітньої діяльності у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса». Серед форм організації освітньої діяльності в Університеті самостійна робота здобувача є важливою складовою.

Самостійна робота є спланованою організаційно й методично пізнавальною діяльністю здобувача вищої освіти за завданням та під методичним керівництвом викладача. Вона виступає основним засобом опанування магістром навчального матеріалу у вільний від обов'язкових навчальних занять час. Метою самостійної компоненти у навчанні магістрів є набуття додаткових знань, перевірка отриманих знань на практиці, формування загальних і фахових компетентностей та дослідницьких вмінь та навичок. Продуктивність самостійної роботи здобувачів вищої освіти залежить від ефективності її організації. Зміст самостійної роботи магістрів визначають робоча навчальна програма дисципліни, силабус, навчальні матеріали, завдання та вказівки викладача.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти освітньої програми 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» є однією з форм організації навчання, основною формою опанування навчального матеріалу з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку». Суттєвою частиною самостійної роботи здобувачів є збір, систематизація, обробка й аналіз первинної інформації і матеріалів згідно із аналітичним завданням, а також вміння користуватися ресурсами мережі Інтернет, періодичною і спеціальною літературою для збору інформації. Протягом вивчення дисципліни здобувач здійснює дослідження організаційно-методичних і нормативних документів для вирішення конкретних завдань щодо фінансового менеджменту банку; проводить збір, аналіз і оцінку внутрішніх звітних даних банку, що характеризують фактичний та статистичний стан банківської системи України, кожної з трьох класифікованих НБУ груп банків, досліджуваного банку за останні 3–5 років; здійснює аналіз літератури і документальних джерел для збору і обробки інформації щодо кожної з трьох класифікованих НБУ груп банків і конкретного банку; розробляє інструментарій дослідження для аналітичної частини індивідуального завдання; проводить апробацію та обґрунтування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку управління фінансами досліджуваного банку; розробляє пропозиції щодо вдосконалення фінансової діяльності конкретного банку та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що знаходяться у його розпорядженні.



Індивідуально-творчі завдання – одна з форм самостійної роботи здобувачів вищої освіти, яка передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей здобувачів освіти і має на меті поглиблення, узагальнення і закріплення знань, які здобувачі освіти одержують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Виконуючи індивідуальні завдання, здобувач демонструє свою здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, вміння виявляти та вирішувати проблеми, здатність приймати обґрунтовані рішення. Такі завдання виконуються здобувачами вищої освіти самостійно при консультуванні викладача.

Відповідно до «Порядку оцінювання знань здобувачів вищої освіти у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса» за виконання індивідуальних завдань творчого характеру здобувач може отримати бали, що будуть складовою підсумкового контролю. Які саме завдання, бали за них і критерії оцінювання можуть стати альтернативою екзамену, зазначається у робочій програмі дисципліни, силабусі та доводиться до відома здобувачів на першому навчальному занятті з дисципліни. Підсумкове оцінювання засвоєння навчального матеріалу дисципліни може визначатися без проведення семестрового екзамену як інтегрована оцінка засвоєння всіх змістових модулів з урахуванням додаткових форм навчальної діяльності здобувачів освіти, а саме виконанні індивідуального творчого завдання.

***Індивідуальне творчо-аналітичне завдання*** з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку» виконується здобувачем вищої освіти як підсумковий контроль знань з дисципліни і стосується поглибленого дослідження діяльності банківської системи України та окремого банку, в якому обґрунтовується механізм його функціонування як структурного елемента банківської системи, демонструється володіння методичним інструментарієм діагностики стану об'єкта дослідження, а також навички прогнозування і планування діяльності досліджуваного банку в умовах невизначеності та ризиків. Така форма опрацювання статистичного та практичного матеріалу потребує від здобувача вищої освіти продемонструвати здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань фінансового менеджменту, здатність оцінювати межі власної фахової компетентності в управлінні банком, здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у банківській установі, продемонструвати вміння на основі вже осмисленої інформації формулювати власну думку з приводу того чи іншого питання та логічно й обґрунтовано її доводити. Індивідуальне творчо-аналітичне завдання має обсяг 16–20 сторінок, вільну композицію і підкреслено суб'єктивне трактування досліджуваної проблеми. Складові індивідуального творчо-аналітичного завдання виконуються в

терміни, передбачені карткою виконання індивідуального творчо-аналітичного завдання (табл. 2). Індивідуальне аналітичне завдання може зараховуватися залежно від обсягу виконаних завдань *частково або повністю*. При виконанні завдань за окремими темами отримані бали додаються до загальної суми балів, що отримав здобувач протягом семестру. Індивідуальне аналітичне завдання *може бути зараховане як підсумковий контроль (іспит)* за 100 %-го досягнення результатів навчання, зазначених у табл. 1 цих методичних рекомендацій.

Таблиця 2

### Картка виконання індивідуального творчо-аналітичного завдання

№ з / п	Назва теми	Види СРС	Тиждень навчання	Бали
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1</b>				
1	Тема 1. Основи фінансового менеджменту в банку	Творче завдання	2-ий тиждень	2
2	Тема 2. Стратегічне управління банківською діяльністю	Творче завдання	4-ий тиждень	2
3	Тема 3. Органи управління і організаційна структура банку	Творче завдання	5-ий тиждень	2
4	Тема 4. Система планування банківської діяльності	Творче завдання	6-ий тиждень	2
5	Тема 5. Управління власним капіталом банку	Аналітичне завдання	7-ий тиждень	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2</b>				
6	Тема 6. Управління зобов'язаннями банку	Аналітичне завдання	9-ий тиждень	5
7	Тема 7. Управління активами і пасивами банку	Аналітичне завдання	11-ий тиждень	5
8	Тема 8. Управління позиковими активами банку	Аналітичне завдання	12-ий тиждень	5
9	Тема 9. Управління ліквідністю банку	Аналітичне завдання	13-ий тиждень	6
10	Тема 10. Управління фінансовими результатами діяльності банку	Аналітичне завдання	14-ий тиждень	6

## РОЗДІЛ 2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ТВОРЧО-АНАЛІТИЧНІ ЗАВДАННЯ ЗА ТЕМАМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЇХНЬОГО ВИКОНАННЯ

**За темою 1 «Основи фінансового менеджменту в банку»** необхідно вміти: розкривати сутність банківського менеджменту, його об'єктивну зумовленість в умовах ринкової економіки; пояснювати мету, завдання банківського менеджменту; визначати сутнісні характеристики фінансового менеджменту в банку і його завдання за основними напрямками управління банківською діяльністю, виокремлювати і пояснювати особливості фінансового менеджменту в банках у сучасних умовах.

### *Індивідуальне творче завдання:*

1. Викласти предмет дискусії щодо функцій управління і обґрунтувати власний погляд на це питання.

2. Дати критичну оцінку наявних поглядів вчених та викласти власний на визначення поняття «фінансовий менеджмент у банку».

*Для виконання цього індивідуального творчого завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того, що зміст банківського менеджменту знаходить конкретне вираження в роботі сфери управління, яка поділяється на два блоки:*

- 1) фінансовий менеджмент;
- 2) управління персоналом.

Характеристика фінансового менеджменту в банку наведена в табл. 3.

*Таблиця 3*

### **Характеристика фінансового менеджменту в банку**

<i>Функції</i>	<i>Основні напрями</i>	<i>Особливості</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансовий аналіз;</li> <li>• фінансове планування;</li> <li>• організація;</li> <li>• фінансовий контроль;</li> <li>• регулювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування банківської діяльності;</li> <li>• управління власним капіталом банку;</li> <li>• управління залученими ресурсами банку;</li> <li>• управління ліквідністю банку;</li> <li>• управління рентабельністю банку (прибутковістю);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на відміну від підприємств, основна діяльність яких – виробництво товарів, послуг і торгівлі, банки є фінансово-кредитними інститутами, основна діяльність яких сконцентрована на фінансових ринках;</li> <li>• сфера фінансового менеджменту банку значно ширша, ніж фінансового менеджменту підприємства;</li> <li>• рівень ефективності фінансового менеджменту в банку можна оцінити кількісними і якісними показниками;</li> <li>• фінансовий менеджмент банку спрямований на реалізацію економічних інтересів не тільки самого банку, але і його клієнтів і суспільства загалом;</li> <li>• широкі повноваження банку з організації оперативної роботи на ринку за умов дотримання</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління банківськими ризиками;</li> <li>• управління активами і пасивами;</li> <li>• управління кредитним портфелем банку</li> </ul>	<p>регулюючих вимог органів державного контролю й нагляду;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність єдиних технологій управління економічними процесами й організацією банківських процедур;</li> <li>• діяльність банку, так само як і його фінансові результати, прямо залежить не тільки від кон'юнктури або стану ринку банківських послуг, а й від стану національної, а в окремих випадках і світової економіки</li> </ul>

**За темою 2 «Стратегічне управління банківською діяльністю»** необхідно вміти: розкривати сутність стратегії управління банківською діяльністю; розуміти об'єктивну потребу стратегічного управління банківською діяльністю в сучасних умовах; визначати умови застосування банками певної стратегії управління його фінансовою діяльністю; характеризувати сутність конкурентних стратегій банку та визначати умови для їхнього застосування; аргументовано відстоювати власний погляд на теоретичні проблеми фінансового менеджменту в банку.

***Індивідуальне творче завдання:***

розкрити сутність стратегій управління фінансами банку та виявити проблеми вибору методу їхньої реалізації банками в Україні в сучасних умовах.

***Для виконання цього індивідуального творчого завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,*** що стратегічний менеджмент в банку – це управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними у нього ресурсами в умовах постійних змін ринку і правил державного регулювання. ***Мета стратегічного банківського менеджменту*** – розробка, впровадження та розвиток нових напрямів банківської діяльності та банківських продуктів, які забезпечували б зростання частки завойованого ринку, прибутку банку і, як наслідок, – збільшення ринкової вартості банку.

Оскільки між прибутковістю і ризиком існує пряма залежність, то ринкова оцінка вартості банку підвищується за двох обставин:

- 1) підвищення прибутковості за постійного підвищення рівня ризику;
- 2) зниження ризику за умови стабілізації прибутку.

У процесі своєї діяльності банки використовують різні стратегії управління фінансами. Реалізація будь-якої стратегії управління фінансовою діяльністю банку відбувається з використанням двох груп методів (табл. 4).

**Види стратегій управління фінансами банківської діяльності  
та методи їхньої реалізації**

Стратегії управління фінансами банківської діяльності	Методи реалізації стратегій управління фінансовою діяльністю банку	Види стратегій управління фінансовою діяльністю банку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія підвищеного ризику спрямована на максимізацію прибутку, не виключаючи водночас можливості отримання збитків;</li> <li>• стратегія мінімізації ризику має на меті мінімізацію ризиків і стабілізацію прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I група – методи управління структурою балансу;</li> <li>• II група – методи управління, що пов'язані із проведенням збалансових фінансових операцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія лідерства за рахунок економії на витратах;</li> <li>• стратегія диференціації, різновидами якої є горизонтальна і вертикальна диференціація;</li> <li>• стратегія спеціалізації (фокусування);</li> <li>• стратегія диверсифікації, різновидами якої є:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стратегія пов'язаної диверсифікації;</li> <li>✓ стратегія непов'язаної диверсифікації;</li> <li>✓ стратегія реструктуризації</li> </ul> </li> </ul>

За темою 3 «Органи управління й організаційна структура банку» необхідно вміти: визначати сферу компетенції вищих керівних і контролюючих органів управління банку; оцінювати переваги і недоліки централізованого і децентралізованого управління банківської діяльності; визначати умови для застосування певної організаційної, фінансової структури та структури управління банку.

***Індивідуальне творче завдання:***

1. Дати систематизовану й економічно обґрунтовану оцінку переваг і недоліків централізованого і децентралізованого управління діяльністю банку.
2. Викласти аргументований погляд щодо доцільності централізованого і децентралізованого управління діяльністю банку в умовах:
  - а) стабільної економічної ситуації в країні;
  - б) кризи.

***Для виконання цього індивідуального творчого завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,*** що вищими органами управління недержавних акціонерних банків є загальні збори акціонерів банку; правління банку, наглядова рада банку, ***у державному банку*** – наглядова рада банку, правління банку; ***у кооперативному банку*** – загальні збори членів банку.

Компетенції вищих органів управління банку, кількісний та якісний склад їхніх членів, порядок, умови роботи і прийняття рішень визначаються Законами

України «Про банки й банківську діяльність», «Про господарчі товариства», «Про акціонерні товариства», статутом банку. При формуванні організаційної структури банк вирішує питання щодо рівня централізації управління й ступеня незалежності своїх структурних підрозділів. Відповідно до цього критерію виокремлюють **централізоване або децентралізоване управління банком**, кожному з яких притаманні свої переваги і недоліки. Організаційна структура банку включає функціональні підрозділи й служби банку, працівники кожного з яких мають певні права й обов'язки.

Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст і обсяг операцій, що виконує банк. Для організаційної побудови банку найбільш характерною є департаменталізація, сутність і види якої наведено у табл. 5.

Таблиця 5

### Види департаменталізацій за організаційної побудови банку

<i>Види</i>	<i>Сутність</i>
<b>Функціональна департаменталізація</b>	структурні підрозділи банку створюються за функціональною ознакою, а типовими департаментами є кредитний департамент, департамент цінних паперів, департамент валютних операцій, департамент по роботі з клієнтами тощо. Використовується переважно невеликими банками
<b>Дивізіональна департаменталізація</b>	формування структурних підрозділів банку здійснюється за географічними регіонами, видами банківських продуктів або групами клієнтів. Є ефективною для великих банків. У вітчизняній практиці найпоширенішими видами організаційної структури банку залишаються дивізіонально-регіональні, створені за місцем розташування його філій, а останнім часом набула розвитку практика застосування дивізіональної департаменталізації, орієнтованої на споживача

Незалежно від виду банку, його масштабів діяльності, спеціалізації й обсягу виконуваних операцій всі банки обов'язково створюють функціональні підрозділи, що виконують базові банківські операції, а також підрозділи, які відповідають за управління ризиками банку. Фінансові структури базуються на концепції виділення в рамках організаційної структури банку так званих центрів відповідальності, які є підрозділами (групою підрозділів) банку, виділених за ринково-продуктовою або функціональною ознакою. Фінансова структура банку повинна бути адекватною його організаційній структурі.

Система управління в банку визначається сформованою субординацією й координацією її інстанцій.

Альтернативними структурами управління банком є: однолінійна структура управління; багатолінійна структура управління; лінійно-штабна структура управління, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

За темою 4 «Система планування банківської діяльності» необхідно вміти: обґрунтовувати необхідність планування банківської діяльності; визначати види планування банківської діяльності залежно від мети, рівня розробки і тривалості; здійснювати планування діяльності банку і визначати зміст плану залежно від його виду.

**Індивідуальне творче завдання:**

розкрити сутність фінансового планування в банку та охарактеризувати його проблеми в Україні.

**Для виконання цього індивідуального творчого завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,** що складовою фінансового менеджменту банку є планування його діяльності. Під плануванням діяльності банку варто розуміти формулювання (уточнення, перегляд) політики банку на майбутній період розвитку і визначення системи практичних заходів, необхідних для їхньої реалізації, у формі складання узагальнюючого концептуального документа (документів), що трактує діяльність банку за її окремим спрямуванням. Характеристика планування банківської діяльності наведена у табл. 6.

Таблиця 6

**Характеристика планування банківської діяльності**

<i>Завдання</i>	<i>Види</i>	<i>Результати</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення перспективи та майбутнього профілю банку;</li> <li>• визначення клієнтських груп, які банк має намір обслуговувати в майбутньому;</li> <li>• визначення обсягів матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, необхідних для досягнення цілей діяльності банку на ринку;</li> <li>• розробка ряду банківських продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк може отримати результати;</li> <li>• планування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності банку на ринку на період, що планується</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• за метою й рівнем розробки плану: <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне;</li> <li>- тактичне;</li> <li>- оперативне;</li> </ul> </li> <li>• за тривалістю періоду планування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокове;</li> <li>- середньострокове;</li> <li>- короткострокове;</li> </ul> </li> <li>• від рівня планування банківської діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- на рівні банку загалом;</li> <li>- на рівні структурних підрозділів банку;</li> <li>- на функціонально-операційному рівні</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова модель і план банківських операцій;</li> <li>• бюджет банку і бюджети його структурних підрозділів;</li> <li>• розрахунок прогнозованих показників</li> </ul>

Бізнес-план банку – це документ, що відбиває основні види діяльності банку. Він повинен містити: маркетинговий план; виробничий план; організаційний план. Відповідно до маркетингового плану в банку повинен вестися облік руху

рахунків клієнтів, для чого розраховуються показники обліку руху клієнтів банку (табл. 7).

Таблиця 7

### Показники обліку руху клієнтів банку

№	Показники	Формула розрахунку
1	Показник плинності клієнтів (ПТК)	$ПТК = \frac{\overline{КЗР}}{КР} \times 100\%$ <p>де КЗР – середня кількість закритих рахунків клієнтів за певний період, розраховується як середньоарифметична;  КР – середня кількість рахунків юридичних і фізичних осіб за той самий період, розраховується як середньохронологічна</p>
2	Показник залучення клієнтів	$ПК = \frac{\overline{КОР}}{КР} \times 100\%$ <p>де КОР – середня кількість відкритих рахунків юридичних і фізичних осіб за певний період, розраховується як середньоарифметична</p>
3	Показник закріплення клієнтів	$ПЗК = \left(1 - \frac{\overline{КОР}}{КР}\right) \times 100\%$
4	Показник сталості клієнтів	ППК=100–ПТК

Виробничо-фінансовий план банку містить: ресурсний план; кредитний план; план доходів і витрат банку за операціями; план фінансових результатів діяльності банку.

**За темою 5 «Управління власним капіталом банку»** необхідно вміти: обчислювати розмір власного капіталу банку і оцінювати його достатність для банку; обирати джерела нарощування власного капіталу банку і давати оцінку ефективності управління власним капіталом банку.

#### *Індивідуальне аналітичне завдання:*

1. На основі результатів структурного аналізу за останні три роки дати оцінку ефективності управління власного капіталу банківської системи України, кожної з трьох класифікованих НБУ груп банків, досліджуваного банку. Зробити відповідні висновки та узагальнення.



2. Викласти основні положення щодо розрахунку власного капіталу банку відповідно до положень Базелю III та проаналізувати відповідність цим положенням розрахунку власного капіталу банків в Україні.

*Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того, що, як і будь-яка інша підприємницька комерційна структура, банк має свій власний капітал. Проте **власний капітал банку має низку особливостей**, зокрема:*

1) його частка в ресурсах банку значно менша, ніж у підприємств промисловості та інших галузей економіки;

2) власний капітал не становить основу оперативної роботи банку на ринку.

Власний капітал банку виконує захисну, регулюючу і оперативну функції. Обчислення власного капіталу банку може здійснюватися різними методами (табл. 8).

Таблиця 8

### Методи обчислення власного капіталу банку

№ з/п	Назва методу	Формула, сутність
1	балансовий	<b>ВК = Ас – Сс,</b> де Ас – сукупні активи банку; Сс – сукупні зобов'язання банку
2	ринковий	<b>ВК = Ка × Ga + R + Pn,</b> де Ка – ринкова вартість акцій банку; Ga – кількість акцій банку; R – резервні фонди банку; Pn – нерозподілений прибуток банку
3	метод бухгалтерських процедур	заснований на обчисленні величини власного капіталу банку за методикою, розробленою центральним банком (в Україні – НБУ)

Управління власним капіталом банку – це прогнозування його величини з урахуванням зростання балансових і забалансових зобов'язань, величини ризиків, прийнятих банком, дотримання встановлених нормативними актами пропорцій між різними елементами капіталу для досягнення встановлених банком параметрів.

Об'єктами управління власним капіталом банку є:

- 1) достатність власного капіталу банку;
- 2) визначення прийнятних джерел його формування.

Оцінка достатності капіталу банку може здійснюватися різними методами:

- 1) нормативним методом;
- 2) на основі сигналів, що надходять з ринку;
- 3) методом експертних оцінок;

- 4) коефіцієнтним методом;
- 5) методом левериджу.

За недостатності капіталу банк може:

- 1) змінити структуру своїх активів, для чого повинен зменшити частку ризикових активів або збільшити частку неризикових і малоризикових активів;
  - 2) наростити власний капітал за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.
- Джерела забезпечення достатності власного капіталу банку наведено в табл. 9.

Таблиця 9

**Джерела забезпечення достатності власного капіталу банку**

№ з / п	Від джерела	Складові
1	внутрішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нерозподілений прибуток;</li> <li>• переоцінка вартості основних фондів банку;</li> <li>• зростання розмірів розкритих резервів банку за рахунок підвищення якості його активів</li> </ul>
2	зовнішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>• додатковий випуск акцій (додаткові пайові внески учасників кооперативного банку);</li> <li>• субординований борг банку (його сума, що включається до власного капіталу банку, не може перевищувати 50 % основного капіталу банку зі щорічним зменшення на 20 %);</li> <li>• бонусна емісія;</li> <li>• емісійний дохід банку;</li> <li>• кошти держави</li> </ul>

Вибір певного джерела нарощування власного капіталу повинен здійснюватися:

- а) на основі економічної оцінки їхніх переваг і недоліків;
- б) доступності для банку.

Вирішальним фактором, що впливає на управлінське рішення банку про прийнятну частку утриманого прибутку (спрямовується на збільшення розмірів власного капіталу) і частки дивідендів, є зростання активів. Банк не може допустити надмірного зниження відношення величини власного капіталу до суми активів, тому необхідно розрахувати, як швидко повинен зростати прибуток банку, щоб забезпечити незмінним відношення власного капіталу до активів банку, якщо банк продовжує платити дивіденди акціонерам за постійною ставкою. У цьому разі як інструмент управління власним капіталом використовується коефіцієнт внутрішнього зростання, що демонструє здатність банку самостійно нарощувати власний капітал. Показники управління власним капіталом банку наведено в табл. 10.

## Показники управління власним капіталом банку

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку
1	Коефіцієнт внутрішнього росту (Кк) банку	$K_k = ПНК \times K_{нак},$ де Кк – коефіцієнт внутрішнього росту; $K_k = \frac{A1 - A0}{A0};$ ПНК – прибуток на капітал
2	Прибуток на капітал (ПНК)	$ПНК = \frac{\text{чистий прибуток(ЧП)}}{\text{власний капітал(ВК)}}, \text{ або } ПНК = \frac{K_k}{K_{нак}}$
3	Коефіцієнт накопичення (Кнак)	$K_{нак.} = \frac{\text{нерозподілений прибуток(Пн.)}}{\text{чистий прибуток(ЧП)}}, \text{ або } K_{нак.} = \frac{K_k}{ПНК}$

Оцінка ефективності управління власним капіталом банку здійснюється на основі:

- а) аналізу структури його власного капіталу;
- б) на основі розрахунку показників і коефіцієнтів, що наведені в табл. 11.

## Показники ефективності управління власним капіталом банку

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку
1	2	3
1	Прибутковість (рентабельність) власного капіталу банку (ROE)	$ROE = ЧП / ВК,$ де ВК – середня вартість власного капіталу за відповідний період; ЧП – чистий прибуток банку, розраховується за формулою: $ЧП = \text{загальна сума прибутку} \times (1 - \text{ставка оподаткування}) : 100$
2	Мультиплікатор капіталу (МК)	$МК = A / ВК,$ де А – середні залишки активів банку. Чим вищим є значення МК, тим більша частка зобов'язань банку в загальній сумі його ресурсів, тим вищий ризик банку
3	Залежність між прибутком і ризиком банку	$ROE = ROA \times МК = \frac{ЧП}{A} \times \frac{A}{ВК},$ де ROA – рентабельність активів банку
		Сутність полягає в залученні й ефективному використанні платних грошових ресурсів, розраховується за формулою: $MEK = (EP - BC) \times МК,$

1	2	3
4	Мультиплікативний ефект капіталу (МЕК)	де ЕР – економічна рентабельність; МК – мультиплікатор капіталу; ВС – середня ставка відсотка за залученими платними ресурсами банку, розраховуються за формулою: $ВС = Вв / ПР \times 100 \%$ де Вв – відсоткові витрати банку; ПР – середні залишки платних залучених ресурсів
5	Економічна рентабельність банку (ЕР)	$ЕР = \left( \frac{П + ПВ}{А} \right) \times 100\%$ де П – прибуток банку; ПВ – операційні витрати із залучення коштів для формування ресурсів банку
6	Показник доданої вартості (ДВ)	створює власний капітал банку внаслідок використання його здатності до акумулювання додаткових коштів, розраховується за формулою: $ДВ = (ПНК - ВС) \times СК,$ де ПНК – прибуток на капіталу

**За темою 6 «Управління зобов'язаннями банку»** необхідно вміти: характеризувати сутність управління зобов'язаннями банку і депозитної політики банків; визначати методи управління депозитними і недепозитними ресурсами банку; обчислювати реальну для вкладника і банку ціну залучених ресурсів; оцінювати привабливість відсоткової політики банку на основі зіставлення ставок вкладного процента з індексами ставок депозитів фізичних осіб, що визначають НБУ і рейтингові агентства; оцінювати ефективність управління зобов'язаннями банку.

***Індивідуальне аналітичне завдання:***

1. На основі складених за даними НБУ таблиць і діаграм проаналізувати в динаміці за останні три роки співвідношення депозитних і недепозитних ресурсів банків загалом по банківській системі України, по кожній з трьох класифікованих НБУ груп банків і досліджуваного банку. Визначити і пояснити виявлені тенденції, особливості і зміни.

2. Визначити і охарактеризувати інструментарій реалізації цінових методів управління депозитами банку в сучасних умовах.

***Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,*** що зобов'язання банку в сукупності об'єднують його депозитні і недепозитні ресурси. На макрорівні управління зобов'язаннями банку здійснюється НБУ і забезпечується переважно індикативними (економічними) методами, проте, за певних умов, не виключається застосування

й адміністративних методів. На мікрорівні управління зобов'язаннями здійснюється самими банками ціновими і неціновими методами.

Цінові методи засновані на використанні процентної ставки за залученими ресурсами як одного з інструментів конкурентної боротьби за вільні кошти економічних суб'єктів. При розробці процентної політики на ринку депозитних ресурсів банк повинен забезпечити реалізацію як власних економічних інтересів, так і економічних інтересів своїх клієнтів. Економічні інтереси клієнтів відбиває базова відсоткова ставка, яка враховує цілу низку факторів (табл. 12).

Таблиця 12

### Фактори впливу на базову відсоткову ставку

№ з/п	Фактори впливу
1	темпи економічного росту країни
2	рівень інфляції в країні
3	рівень ризику розміщення коштів на рахунку в банку

Для визначення відсоткової ставки варто розраховувати реальну і номінальну безризикову ставку депозитного відсотка.

Рівень реальної ставки депозитного відсотка ( $r_r$ ) прирівнюється до показника росту ВВП ( $E_{\text{ВВП}}$ ), тобто:  $r_r = T_{\text{ВВП}}$ .

Показники реальної і номінальної безризикової ставки депозитного відсотка та алгоритм їхнього розрахунку наведено в табл. 13.

Таблиця 13

### Показники розрахунку реальної і номінальної безризикової ставки депозитного відсотка

№ з/п	Показник	Формула розрахунку
1	Майбутня вартість депозиту	$FV_1 = S (1 + rr : 100)$
2	Майбутня вартість депозиту з урахуванням фактора росту ВВП та інфляції	$FV_2 = S (1 + r_r) \times (1 + i)$
3	Номінальна безризикова ставка депозитного відсотка	$r_{\text{nbr}} = \left[ \left( \frac{FV_2}{S} \right) - 1 \right] \times 100$
4	Інфляційна премія	$i_p = r_{\text{nbr}} - r_r$

Довіряючи свої заощадження банку, вкладник наражається на ризик неповернення (неповного повернення) грошей. Внески фізичних осіб в банках (наразі крім Ощадбанку та Приватбанку) захищені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб у гарантованій Фондом сумі. Для юридичних осіб ризик неповернення грошей

поширюється на всю суму розміщених у банку коштів. З урахуванням ризику неповернення коштів вкладник будь-якого банку може бути впевнений у поверненні суми внеску за мінусом прийнятого ризику, тому він розраховує такі показники (табл. 14).

Таблиця 14

## Показники діяльності банків щодо залучення ресурсів

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
1	2	3
1	Сума внеску за мінусом прийнятого ризику	$PVr = S (1 - R:100)$
2	Базова ставка депозитного відсотка ( $r_b$ )	$r_b = \left( \frac{FV_2}{PVr} - 1 \right) \times 100$
3	Премія за ризик, що закладається в ставку депозитного відсотка	$R_p = r_b - r_{nbr}$
4	Ефективна ставка вкладного (депозитного) відсотка ( $Re$ ) для банку	$Re = \frac{PRv}{V} \times 100\% ,$ <p>де <math>PRv</math> – процентні витрати банку в періоді, що аналізується;  <math>V</math> – середній залишок коштів на вкладних (депозитних) рахунках фізичних і юридичних осіб, централізованих кредитів НБУ і міжбанківських кредитів за той самий період</p>
5	Середній залишок коштів на вкладних (депозитних) рахунках фізичних і юридичних осіб, централізованих кредитів НБУ і міжбанківських кредитів ( $V$ )	$V = \frac{\sum_{i=1}^n OR_i \times r_i}{\sum_{i=1}^n OR_i} ,$ <p>де <math>OR_i</math> – <math>i</math>-й вид платних залучених ресурсів;  <math>r_i</math> – ставка відсотка <math>i</math>-го виду платних залучених ресурсів;  <math>n</math> – кількість видів платних залучених ресурсів, що відрізняються ставкою вкладного (депозитного) відсотка</p>
6	Середня для банку процентна ставка по внесках фізичних осіб з урахуванням регулярних внесків банку у ФГВФО	$r_{nv} = \frac{P_{nv} + \sum_{i=1}^4 0,005 : 4 \times V_{nv_i}}{V_{nv}} ;$ $r_{iv} = \frac{P_{iv} + \sum_{j=1}^4 0,008 : 4 \times V_{iv_j}}{V_{iv}} ;$

1	2	3
		<p>де <math>P_{nv}</math>, <math>P_{iv}</math> – відсотки, нараховані по внесках фізичних осіб відповідно в національній та іноземній валюті, грн;</p> <p><math>V_{nvi}</math>, <math>V_{inj}</math> – середньоарифметична за розрахунковий період сума щоденних балансових залишків на рахунках з обліку вкладів та відсотків за ними відповідно в національній та іноземній валюті (за <math>i</math>-й квартал);</p> <p><math>V_{nv}</math>, <math>V_{in}</math> – середньозважений залишок коштів за рік на вкладних рахунках фізичних осіб відповідно в національній та іноземній валюті</p>
7	Ставка депозитного відсотка з урахуванням обов'язкового резервування в НБУ залучених банком ресурсів за коштами фізичних осіб	$r_2 = r_{2iv} \times \frac{1}{1-N},$ <p>де <math>N</math> – середньозважений норматив обов'язкового резервування залучених банком ресурсів</p>
8	Ставка депозитного відсотка з урахуванням обов'язкового резервування в НБУ залучених банком ресурсів за коштами юридичних осіб	$r_3 = r_{ul} \times \frac{1}{1-N};$ $r_{ul} = \frac{PR_{ul}}{V_{ul}} \times 100,$ <p>де <math>PR_{ul}</math> – процентні витрати банку, пов'язані із залученням коштів юридичних осіб в іноземній валюті, грн;</p> <p><math>V_{ul}</math> – середньозважений залишок коштів юридичних осіб у банку в іноземній валюті, грн</p>
9	Реальна ставка відсотка за коштами банку, залученими на міжнародних ринках ( $r_4$ )	$r_4 = r_{iv} \times \frac{1}{1-N_{in}},$ <p>де <math>r_{iv}</math> – середньозважена ставка відсотка за коштами, запозиченими у банків-нерезидентів і фінансових організацій-нерезидентів в іноземній валюті;</p> <p><math>N_{in}</math> – норматив резервування цих коштів</p>
		$\frac{\sum_{i=1}^n OR_{pi} \times r_i - nk}{\sum_{i=1}^n OR_{pi}},$ <p>де <math>OR_{pi}</math> – середньозважені залишки <math>i</math>-го виду залучених ресурсів банку, грн;</p> <p><math>r_i</math> – середня процентна ставка <math>i</math>-го виду залучених ресурсів банку, %. У розра-</p>

1	2	3
10	Реальна ставка відсотка з усіх залучених банком ресурсів	<p>хунках <math>r_i</math> приймається по коштам: фізичних осіб у національній валюті – на рівні ставки <math>r_{Inv}</math>, а в іноземній валюті – на рівні ставки <math>r_2</math>; юридичних осіб у національній валюті – на рівні <math>r_{ul}</math>; а в іноземній валюті – на рівні <math>r_3</math>;</p> <p><math>nk</math> – податковий коректор, розраховується за формулою:</p> $nk = PR \times np,$ <p>де <math>PR</math> – процентні витрати банку;  <math>np</math> – ставка податку на прибуток</p>

Нецінові методи управління зобов'язаннями банку базуються на використанні різних прийомів стимулювання клієнтів, які безпосередньо не пов'язані з рівнем відсоткових ставок. До таких методів, поряд з іншими, належить **переміщення частини вільних коштів, що осідають на поточних рахунках клієнта**, на їхні строкові депозитні рахунки. Сума таких коштів ( $\bar{O}_n$ ) може бути розрахована за формулою:

$$\bar{O}_n = \frac{\bar{O}}{Вотч} \times Впр, \quad (6.1)$$

де,  $\bar{O}$  – стабільний залишок коштів на поточному рахунку клієнта в аналізованому періоді;

$Вотч$  і  $Впр$  – кредитовий оборот поточного рахунку клієнта в аналізованому й прогнозованому періоді відповідно.

Якщо обсяг депозитних ресурсів і їхнє зростання залишається недостатнім для покриття всіх кредитів і інвестицій, які планує банк здійснити, виникає необхідність у залученні недепозитних ресурсів.

**До складу недепозитних ресурсів банку належать:**

- 1) кредити, отримані в інших банках (МБК);
- 2) кредити, отримані в НБУ;
- 3) кошти інвесторів, вкладені в цінні зобов'язання банку.

**Відмінними характеристиками недепозитних джерел ресурсів банку є:**

- неперсональний характер – вони не асоціюються з конкретним клієнтом банку, а купуються на ринку на конкурентній основі через посередників;
- ініціатива залучення належить самому банку;
- недепозитні ресурси використовують переважно великі банки;



– великі суми залучення, тому ці операції вважаються операціями оптового характеру.

**Управління залученням ресурсів за рахунок отриманих кредитів від інших банків** здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначення мети використання МБК;
- 2) оцінка власної кредитоспроможності банку для визначення можливостей досягнення цілей залучення ресурсів за рахунок МБК;
- 3) визначення обсягу отриманих у інших банків кредитів;
- 4) вибір ефективних форм МБК, що залучаються банком;
- 5) визначення умов залучення та ціна міжбанківських кредитів;
- 6) **оцінка вартості кредитів**, здійснюється за формулою:

$$В_{мбк} = [ПВ_{мбк} : СБ (1 - В)] \times (1 - ПП),$$

де  $В_{мбк}$  – вартість МБК;

$ПВ_{мбк}$  – процентні виплати по кредиту;

$В$  – витрати по укладенню кредитної угоди щодо суми угоди, од.;

$СБ$  – сума МБК;

$ПП$  – ставка податку на прибуток;

- 7) укладення кредитного договору;
- 8) забезпечення умов ефективного використання МБК;
- 9) організація контролю за поточним обслуговуванням і погашенням отриманих *кредитів*.

**Головною метою управління емісією боргових цінних паперів банку** є забезпечення залучення необхідного обсягу коштів шляхом випуску та розміщення на первинному ринку цінних паперів цього виду.

Управління залученням ресурсів за рахунок емісії боргових цінних паперів передбачає такі етапи:

- 1) визначення можливостей ефективного розміщення боргових цінних паперів, емітованих банком;
- 2) визначення цілей залучення банком ресурсів за рахунок емісії власних боргових цінних паперів;
- 3) оцінка власного кредитного рейтингу банку;
- 4) визначення обсягу емісії власних облігацій банку;
- 5) визначення умов емісії облігацій;
- 6) **оцінка вартості облігаційної позики**, здійснюється за формулою:

$$В_{обл.} = \{ПВ_{обл.} : [СБ (1 - В)]\} \times (1 - ПП),$$

де  $В_{обл.}$  – вартість облігаційної позики;

ПВобл – процентні виплати за облігаціями;

В – витрати на емісію і розміщення випуску облігацій щодо суми емісії;

СБ – сума боргу;

ПП – ставка податку на прибуток;

7) визначення ефективності форм андеррайтингу.

**Оцінку ефективності формування ресурсної бази банку необхідно здійснювати за такими напрямками:**

1) достатність;

2) стабільність;

3) витратність;

4) ефективність використання окремих видів зобов'язань банку.

Показники оцінки ефективності формування ресурсної бази банку наведено в табл. 15.

Таблиця 15

**Показники оцінки ефективності управління ресурсною базою банку**

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
1	2	3
<b>1. Оцінка ефективності формування зобов'язань банку за їхньої достатності</b>		
	Максимальний обсяг зобов'язань банку	$Z_{\max} = PK : 10 \times 100$ або $Z_{\max} = 0,1 PK$ , де, $Z_{\max}$ – максимальний обсяг зобов'язань банку, які банк може залучити, тис. грн; PK – фактичний обсяг регулятивного капіталу банку
<b>2. Оцінка ефективності формування зобов'язань банку за їхньої стабільності</b>		
2.1	Стабільність залучених та запозичених коштів	$K_{\text{ст.}} = Z_n : Z_{\text{стр.}}$ , де $Z_n$ – поточні зобов'язання банку; $Z_{\text{стр.}}$ – строкові зобов'язання
2.2	Оборотність депозитних вкладень (ОДВ)	ОДВ = Оборот з видачі вкладів (дебетовий оборот) / Середній залишок вкладів
2.3	Тривалість одного обороту депозитних вкладень у днях (або середній термін зберігання вкладених коштів)	$C_d = O_{\text{ср.}} : B \times D$ , де $C_d$ – середній термін зберігання коштів, дні; $O_{\text{ср.}}$ – середній залишок вкладів, грн; $B$ – оборот по видачі вкладів, грн; $D$ – кількість днів у періоді
2.4	Рівень осідання депозитних вкладень ( $P_{\text{осід.}}$ )	$P_{\text{осід.}} = \frac{\text{залишок депозитів на к.п.} - \text{залишок депозитів на п.п.}}{\text{оборот по притоку депозитів}}$
2.5	Середній термін використання депозитів (t)	$t = \frac{\sum \text{депозит}_i \times \text{строк використання}_{i-\text{го депозиту}}}{\sum \text{депозитів}}$
2.6	Коефіцієнт нестабільності депозитів ( $K_{\text{нест}}$ )	$K_{\text{нест}} = \text{Сума достроково вилучених депозитів} : \text{Загальна сума депозитів}$

1	2	3
2.7	Коефіцієнт трансформації короткострокових позик у довгострокові	$K = \left(1 - \frac{Do}{Ko}\right),$ де $K_t$ – коефіцієнт трансформації; $Do$ – дебетовий оборот з видачі короткострокових позик строком до одного року; $Ko$ – кредитний оборот з надходження коштів на депозитні рахунки строком до одного року
2.8	Загальна сума коштів, яку банк здатний виділити для довгострокових вкладень	$Bd = (ДСН + КО - ДСК) \times Kt + СФН - СФК + КОД,$ де $ДСН, ДСК$ – кошти на депозитних рахунках до запитання відповідно на початок і кінець звітного періоду; $Ko$ – кредитовий оборот з надходжень коштів на депозитні рахунки до запитання і терміном до 1 місяця; $K_t$ – коефіцієнт трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові; $СФН, СФК$ – кошти на рахунках, призначені для фінансування та кредитування капітальних витрат, і депозити терміном понад 1 місяць відповідно на початок і кінець звітного періоду; $Код$ – кредитовий оборот з надходжень коштів на рахунок з фінансування і кредитування капітальних витрат
2.9	Рівень диверсифікації депозитів	$R_{дів.} = \text{сума великих депозитів} / \text{депозити}$
<b>3. Оцінка ефективності формування зобов'язань банку за їхньою витратністю</b>		
3.1	Середня номінальна вартість (середня номінальна процентна ставка) залучених та запозичених коштів банку (NS)	$NS = \text{Процентні витрати банку} / \text{Середня сума залишків залучених та запозичених коштів}$
3.2	Ефективність використання платних пасивів банку (Кеф1)	$Кеф1 = \text{дохідні активи} / \text{платні пасиви}$
3.3	Відносна вартість (витратність) ресурсів	$Зрес = \text{витрати на залучення кожного виду ресурсів} / \text{середньорічні залишки ресурсів}$

Ефективність використання окремих видів зобов'язань банку оцінюється за показниками, наведеними в табл. 16.

Таблиця 16

## Ефективність використання окремих видів зобов'язань банку

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
1	Ефективність використання сукупних зобов'язань (КЕФ2)	$КЕФ2 = \text{дохідні активи} / \text{сукупні зобов'язання}$
2	Ефективність використання міжбанківських кредитів (Дмбк)	$Дмбк = \text{доходи від наданих МБК} / \text{пор. залишки наданих МБК}$
3	Коефіцієнт ефективності активів (Дакт)	$Дакт = \text{доходи від активних операцій} / \text{середні залишки дохідних активів}$
4	Показник ефективності використання банком залучених коштів (Езк)	$Езк = \text{залучені ресурси} / \text{кредитні вкладення}$

Оцінка використання депозитних ресурсів може проводитися із застосуванням низки критеріїв, що характеризують ефективність депозитної бази банку загалом. Ці показники наведено в табл. 17.

Таблиця 17

## Показники ефективності депозитної бази банку

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
1	Чиста процентна маржа (ЧПМ)	$ЧПМ = ((Пд - Пр) / СА) \times 100 \%,$ <p>де Пд – відсоток за позиками, отриманий банком при розміщенні коштів;  Пр – відсоток, виплачений власникам коштів на депозитних рахунках;  СА – середня величина дохідних активів.</p> <p>Показник ЧПМ показує різницю між отриманими і сплаченими відсотками, безпосередньо впливає на рентабельність банку, важливий для прийняття адекватних управлінських рішень</p>
2	Процентний спред (ПС)	$ПС = (Пд / К) \times 100 \% - (Пр / Д) \times 100 \%,$ <p>де Пд – відсоток за позиками, отриманий банком при розміщенні коштів;  Пр – відсоток, виплачений власникам засобів на депозитних рахунках;  К – сума розміщених кредитів за період;  Д – сума залучених депозитів за період</p>

**За темою 7 «Управління активами і пасивами банку»** необхідно вміти: пояснювати необхідність управління активами і пасивами банку і його еволюцію; обирати підходи до управління строками залучення ресурсів і їх розміщення в активи банку та оцінювати умови і наслідки їхнього застосування; обирати найбільш ефективні методи і оцінювати ефективність управління чутливими активами і пасивами банку.

***Індивідуальне аналітичне завдання:***

1. Визначити і охарактеризувати проблеми практичного застосування геп-менеджменту як методу управління активами і пасивами банку.

2. На основі даних Національного банку України розрахувати і провести порівняльний аналіз прибутковості капіталу (ROE) і активів (ROA) банків за останні три роки загалом по банківській системі України, кожній з трьох класифікованих НБУ груп банків, досліджуваному банку, зробити відповідні висновки щодо ефективності управління активами і пасивами банків.

3. Охарактеризувати імунізацію балансу як метод управління активами і пасивами банку.

***Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,*** що управління активами й пасивами банку може забезпечуватися шляхом управління строками розміщення активів і залучення зобов'язань банку на основі збалансованого або незбалансованого підходу. В історичному аспекті виокремлюють 3 підходи до управління активами і пасивами банку, тобто його грошовими потоками (табл. 18).

*Таблиця 18*

**Підходи до управління активами і пасивами банку**

<i>№ з/п</i>	<i>Види</i>	<i>Сутність</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Через управління активами	зміст полягає в тому, що увага менеджерів банків була зосереджена на розміщенні активів, тоді як джерела формування ресурсів (капітал і зобов'язання) розглядаються як незалежні від їхньої діяльності, а визначаються, переважно, можливостями і потребами клієнтів та акціонерів банку
2	Через управління пасивами	управління банком через пасиви дає змогу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізувати витрати на формування ресурсів банку;</li> <li>• вибрати оптимальне співвідношення між обсягами різних джерел депозитних ресурсів і капіталом, що забезпечують бажаний рівень стабільності фондів, можливість банкам надавати довгострокові кредити, які є високоприбутковими, але водночас і високоризиковими й потребують довгострокових інвестицій</li> </ul>

1	2	3
3	Через управління активами та пасивами	зміст полягає в тому, що доходи і витрати стосуються обох сторін банківського балансу. В такому разі зниження витрат із залучення ресурсів також приводить до зростання прибутковості банківської діяльності, як і підвищення доходів від кредитно-інвестиційного портфеля. Причому ціна активних операцій банківської установи повинна перевищувати витрати на її надання

Сутність та особливості підходів до управління активами і пасивами банку охарактеризовано в табл. 19.

Таблиця 19

### Сутність та особливості підходів до управління активами і пасивами банку

Сутність	Особливості
<p>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 декілька цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ підвищення прибутку;</li> <li>✓ зниження ризиків;</li> <li>✓ аналіз і контроль ліквідності;</li> <li>✓ управління спредом</li> </ul>	<p>Найважливішими особливостями цього підходу є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ внутрішня єдність усіх аспектів банківської діяльності, коли жодна з цих цілей не може бути досягнута ізольовано, оскільки є елементом інтегрованої системи управління;</li> <li>✓ банки розглядають активи і пасиви як єдине ціле, визначаючи роль сукупного портфеля в одержанні високого прибутку за допустимого рівня ризику</li> </ul>

У сучасних умовах найважливішим напрямом фінансового менеджменту активів і пасивів банку є управління його процентним ризиком.

Критичний рівень ризику зміни процентної ставки визначається ймовірністю того, що середня ставка за залученими ресурсами банку протягом періоду своєї дії може перевищити середню відсоткову ставку за активами, що призведе до збитків.

Теоретично процентного ризику можна уникнути в тому разі, коли активи повністю збалансовані з пасивами як за термінами, так і за обсягами. Однак на практиці досягти такої відповідності неможливо, тому що банки постійно стикаються з процентним ризиком. Це визначає необхідність постійного аналізу та контролю рівня допустимого ризику та усвідомленого управління цим процесом. Звідси випливає, що процентний ризик банку пов'язаний, передусім, з невідповідністю структури його активів і зобов'язань. Основними параметрами управління є строки та обсяги активів і зобов'язань банку. Їхнє узгодження є одним із методів, за допомогою якого банк фіксує і нейтралізує ризик зміни відсоткової ставки.

При цьому передбачається, що всі процентні ставки, як по активним, так і по пасивних операціям, змінюються швидко і в одному напрямку. Це припущення пов'язане з концепцією «паралельного зсуву» кривої дохідності.

Управління строками розміщення активів і залучення зобов'язань банку може забезпечуватися на основі збалансованого і незбалансованого підходу. Суть підходів наведено в табл. 20.

Таблиця 20

**Підходи щодо управління строками розміщення активів  
і залучення зобов'язань банку**

<i>Назва підходу</i>	<i>Сутність</i>
Збалансований за строками підхід	передбачається повна відповідність між строками залучення й розміщення ресурсів; прибуток стабілізується, мінімізуючи відсотковий ризик
Незбалансований за строками підхід	базується на прогнозі зміни швидкості, напрямку й величини відсоткових ставок. За такого підходу: <i>якщо прогнозується зниження відсоткових ставок</i> , строки залучення коштів повинні бути коротшими, порівняно зі строками їхнього розміщення; <i>якщо прогнозується підвищення відсоткових ставок</i> , строки виконання зобов'язань повинні перевищувати строки за активами

Чутливість окремих статей банківського балансу до відсоткового ризику визначається показником гєпа, для чого всі активи й пасиви банку поділяють на: чутливі до зміни відсоткових ставок; нечутливі до зміни відсоткових ставок.

**Показник гєпа** визначається як різниця між величиною чутливих активів і чутливих зобов'язань банків в кожному із зафіксованих періодів:

$$GAP(t) = FA(t) - FL(t),$$

де  $GAP(t)$  – величина гєпа в грошовому вираженні в період  $t$ ;

$FA(t)$  – активи, чутливі до зміни процентної ставки в період  $t$ ;

$FL(t)$  – пасиви, чутливі до зміни процентної ставки в період  $t$ .

Збалансована позиція, коли чутливі активи та зобов'язання рівні між собою, означає нульовий гєп, тобто якщо  $FA(t) = FL(t)$ , то  $GAP(t) = 0$ , має місце збалансована позиція.

Для визначення співвідношення чутливих активів і зобов'язань банку використовують **коефіцієнт гєпа**  $FGAP(t)$ , який розраховується як відношення чутливих активів до чутливих зобов'язань:

$$\mathbf{FGAP}(t) = \frac{FA(t)}{FL(n)}.$$

Якщо  $GAP(t) > 1$  – це означає, що геп позитивний;

$GAP(t) < 1$  – це означає, що геп від'ємний;

$GAP(t) = 1$  – геп нульовий.

Головна ідея управління гепом полягає в тому, що величина і вид (позитивний або негативний) гєпа повинні відповідати прогнозам зміни процентних ставок.

Правило управління гепом:

1) якщо геп позитивний, то з ростом процентних ставок маржа банку зростає, і, навпаки, в разі їхнього зниження маржа зменшується;

2) якщо геп від'ємний, то зі зростанням процентних ставок маржа банку зменшується, а з їхнім зниженням – збільшується.

Для визначення того, яка частина активів (за позитивного гєпа) або пасивів (за негативного гєпа) може змінити свою вартість з огляду на зміну ринкових ставок, а, отже, вплинути на ринкову вартість усього банку, здійснюється розрахунок індексу відсоткового ризику за формулою:

$$\Delta IR(t) = \frac{GAP(t)}{A} \times 100\%,$$

де  $\Delta IR(t)$  – індекс відсоткового ризику;

$A$  – робочі активи.

**Рівень процентного ризику** оцінюється у такий спосіб:

за  $\Delta IR(t) < 10\%$  – нормальна позиція;

за  $\Delta IR(t) \geq 10\text{--}12\%$  – тактична позиція, або позиція на короткостроковий період. Передбачається, що можливі дії щодо стримування гєпа;

за  $\Delta IR(t) > 12\text{--}15\%$  – стратегічна позиція, або позиція на довгостроковий період. У цьому разі прогнозується зміна процентних ставок і вибирається стратегія, яка б дала змогу отримувати вигоду за передбачуваної зміни процентних ставок.

За  $\Delta IR(t) > 15\%$  – спекулятивна позиція. У цьому разі ризик впливу зміни процентних ставок особливо великий, що вимагає ретельного аналізу позиції, яку займає банк. Водночас у підручнику Л. Примостки зазначено, що в практиці роботи зарубіжних банків ліміт індексу відсоткового ризику встановлюється, переважно, на рівні 20–25 %.

Зміна маржі банку, залежно від коливань ринкових процентних ставок, дає змогу оцінити *модель гєпа*, яка описує залежність між цими показниками за такою формулою:

$$\Delta P(t) = (rp - r) \times GAP(t),$$



де  $\Delta P(t)$  – величина зміни процентної маржі банку (у грошовому вираженні) протягом періоду  $t$ ;  
 $r$ ,  $r$  – прогнозована та поточна ринкові ставки відповідно.

Збільшення або зменшення процентної маржі залежить від знака гепу («плюс» чи «мінус»), а також від того, зростають або знижуються процентні ставки на ринку.

Головним завданням менеджменту банку в процесі управління гепом є досягти відповідності між видом гепу і прогнозом зміни напряму, швидкості і рівня процентних ставок.

Можливість управляти співвідношенням чутливих активів і зобов'язань не тільки в певний момент часу, але й враховувати при цьому часовий компонент, дає метод кумулятивного гепу – це алгебраїчна сума (з урахуванням знака) гепу в кожному часовому інтервалі, на які поділений часовий горизонт. Для обчислення показника кумулятивного гепу в кожному з інтервалів знаходять алгебраїчну суму гепів за попередні періоди за формулою:

$$KGAP(T) = \sum_{i=1}^T GAP_i(t),$$

де  $KGAP(t)$  – кумулятивний геп;

$T$  – часовий горизонт,  $i = \overline{1, T}$ .

За економічним змістом кумулятивний геп – це інтегральний показник, який відображає рівень ризику процентних ставок, з яким стикається банк протягом розглянутого часового горизонту. Банк може управляти цим ризиком, встановлюючи ліміт кумулятивного гепу як максимально допустиму його величину та приводячи величину чутливих активів і пасивів у відповідність з установленим лімітом.

По суті метод гепу є окремим випадком кумулятивного гепу, тому такі інструменти аналізу, як індекс процентного ризику і модель гепу, можуть бути узагальнені заміною в раніше розглянутих формулах показника гепу на показник кумулятивного гепу.

Одним із методів управління активами й пасивами банку є портфельна імунізація, що є підбором і включенням до складу банківського портфеля таких фінансових інструментів, які мінімізують чутливість до зміни відсоткових ставок на ринку.

Показником виміру чутливості фінансових інструментів до впливу відсоткового ризику є середньозважений строк погашення цього інструмента – дюрація. Ситуація, коли активи й пасиви банку повністю збалансовані як за середньозваженими строками погашення, так і за приведеними вартостями, створює імунізацію балансу й означає захист від будь-яких змін відсоткових ставок у межах планового об'єму, що за тривалістю дорівнює дюрації.

**За темою 8 «Управління позиковими активами банку»** необхідно вміти: визначати завдання управління позиковими активами банку; обирати прийнятну організаційно-функціональну побудову кредитних підрозділів банку; визначати функціональні повноваження кредитного комітету (кредитної комісії банку); формувати кредитну документацію і користуватися методичним забезпеченням кредитування банком юридичних і фізичних осіб; обирати методи попередження і зниження кредитного ризику окремої позики та кредитного портфеля банку; оцінювати ефективність управління позиковими активами банку.

***Індивідуальне аналітичне завдання:***

1. На основі опрацювання діючого положення НБУ про порядок створення і використання резерву під можливі ризики кредитних операцій банку визначити джерела формування резерву під кредитні ризики банку.

2. На основі складених за даними НБУ таблиць і діаграм проаналізувати в динаміці обсяг кредитного портфеля банків за останні три роки загалом по банківській системі України, по кожній з трьох класифікованих НБУ груп банків, досліджуваному банку, визначити і пояснити виявлені тенденції та зміни.

3. На основі складених за даними НБУ таблиць і діаграм провести аналіз структури кредитного портфеля банків за останні три роки загалом по банківській системі України і з кожній з трьох класифікованих НБУ груп банків:

- а) за клієнтурною ознакою;
- б) за валютою залучення коштів;
- в) за строком залучення коштів.

4. Визначити і пояснити виявлені тенденції, особливості і зміни.

***Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,*** що управління позиковими активами банку охоплює: управління технологією кредитних операцій та управління кредитним ризиком банку.

1. Складовими управління технологією кредитних операцій є:

1.1. Визначення функцій кредитних підрозділів банку. Альтернативними моделями закріплення функцій за кредитними підрозділами банку можуть бути:

- модель закріплення всіх функцій організації кредитування за кожним фахівцем кредитного відділу банку;
- модель розподілу функцій між фахівцями кредитного відділу банку по етапам організації кредитного процесу в банку.

Наразі оперативна робота банку в області кредитування організується на основі розподілу кредитних функцій між фронт-офісом і бек-офісом.

Якщо банк здійснює кредитування як у національній, так і в іноземній валютах, то організація кредитного процесу може забезпечуватися одним і тим самим відділом банку або відокремленими відділами, що спеціалізуються на кредитуванні

позичальників тільки у національній валюті і на кредитуванні позичальників тільки в іноземній валюті. Виокремлення таких відокремлених підрозділів в банку оцінюється фахівцями неоднозначно.

1.2. Виокремлення ланки, що здійснює управління кредитними операціями в банку, і визначення її функцій. Такою ланкою є кредитний комітет (кредитна комісія) банку. Його робота здійснюється у вигляді щомісячних нарад, а за необхідності – у будь-який час.

1.3. Методичне забезпечення кредитного процесу в банку розробляється банком відповідно до діючого у країні законодавства і нормативно-правових актів НБУ, що регламентують кредитну діяльність банків в Україні.

1.4. Документальне забезпечення кредитних операцій банку, склад і вимоги до змісту яких визначаються діючим в країні законодавством і нормативно-правовими актами НБУ.

2. Управління кредитними ризиками банку є єдністю процесу управління ризиком окремої позички й кредитного портфеля.

Методами управління ризиком окремої позики є: кредитоспроможність позичальника; аналіз і оцінка кредиту; структурування позички; документування кредитних операцій; контроль за наданим кредитом і станом застави.

Методами управління кредитним портфелем банку є: диверсифікація; концентрація; лімітування; створення резерву під кредитні ризики; сек'юритизація.

Оцінка ефективності управління позиковими активами банку здійснюється: за рівнем кредитного ризику; за рівнем прибутковості позичкових активів; на основі інтегрованого показника якості позичкових активів банку. Система показників для оцінки ефективності управління позиковими активами за рівнем кредитного ризику наведена в табл. 21.

Таблиця 21

**Система показників для оцінки ефективності управління позиковими активами за рівнем кредитного ризику**

<i>Формула розрахунку</i>	<i>Умовні позначення</i>	<i>Критеріальні значення</i>	<i>Характеристика значення коефіцієнта</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
$Ka = \frac{KP}{CA}$	КР – позикові активи; СА – сукупні активи	0.65–0.75 – помірна кредитна активність; > 0.75 – агресивна кредитна діяльність; < 0.65 – пасивна кредитна діяльність	характеризує рівень ризику кредитної діяльності банку залежно від його кредитної активності

1	2	3	4
$K_9 = \frac{Kp}{KP}$	Кр – проблемні кредити	$\leq 0.04$	характеризує частку прострочених і сумнівних кредитів у кредитному портфелі банку
$K_{10} = \frac{Kpr}{KP}$	Кпр – прострочені кредити	$\leq 0.04$	характеризує частку прострочених кредитів у кредитному портфелі банку
$K_{11} = \frac{Ku}{KP}$	Ку – збиткові кредити	–	характеризує присутність у кредитному портфелі банку збиткових для нього кредитів

**За темою 9 «Управління ліквідністю банку»** необхідно вміти: визначати методи управління ліквідністю банку на макро- і мікрорівні; оцінювати стан ліквідності банку, обирати способи врегулювання надлишкової і недостатньої ліквідності банку і прийнятні для банку стратегії управління його ліквідністю.

**Індивідуальне аналітичне завдання:**

1. На основі опрацювання Інструкції НБУ про порядок регулювання діяльності банків в Україні скласти таблиці, в яких відобразити:

- а) розрахунок і значення нормативів ліквідності банку;
- б) заходи впливу НБУ за порушення банками нормативів ліквідності.

2. Дати оцінку стану ліквідності банківської системи України на теперішній час на основі зіставлення строкової структури сукупного кредитного портфеля і сукупних депозитів, кредитів і депозитів суб'єктів господарювання і фізичних осіб загалом по банківській системі України, досліджуваному банку за останні три роки і зробити відповідні висновки.

**Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,** що важливим напрямом фінансового менеджменту банку є управління ліквідністю. Банк вважається ліквідним, якщо він має можливість дістати ліквідні кошти за прийнятними цінами, у необхідному обсязі й у необхідний момент часу. Суть проблеми ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їхній пропозиції в будь-який момент часу, тому банк постійно має справу або з дефіцитом платіжних засобів, або з їхнім надлишком. Для банку небажаним є як дефіцит, так і надлишок ліквідності.

Управління ліквідністю банку здійснюється на макрорівні (централізовано) і мікрорівні (децентралізовано).

На макрорівні управлінням ліквідністю банку забезпечується НБУ.

Характеристика централізованого управління ліквідністю наведена в табл. 22.

Регулювання ліквідності банку здійснюється нормативними і коригуючими методами.

### Характеристика централізованого управління ліквідністю банку

<i>Мета</i>	<i>Завдання</i>	<i>Інструменти регулювання ліквідності банків</i>
підтримання ліквідності кожного банку і банківської системи країни загалом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення регулятивних норм і правил діяльності банків, що забезпечують їхню ліквідність;</li> <li>• вибір інструментів регулювання ліквідності;</li> <li>• організація контролю за станом ліквідності окремої кредитної організації і банківської системи загалом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення і контроль за дотриманням банками нормативів ліквідності; операції з рефінансування; операції із забезпечення норм обов'язкового резервування;</li> <li>• операції з рефінансування (кредити овернайт, кредити рефінансування);</li> <li>• операції прямого і зворотного репо;</li> <li>• операції з власними борговими зобов'язаннями; операції з державними облигаціями України</li> </ul>

На мікрорівні управління ліквідністю здійснюється самим банком.

Оцінка стану ліквідності й потреби банку в ліквідних коштах здійснюється трьома методами (табл. 23).

### Методи оцінки стану ліквідності й потреби банку в ліквідних коштах

<i>№ з/п</i>	<i>Назва методу</i>	<i>Сутність методу</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	метод фондового пулу	<p>відповідно до нього:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснюється зіставлення загальної потреби в ліквідних коштах з наявними джерелами їхніх надходжень, що перебувають у розпорядженні банку;</li> <li>• всі надходження банку розглядаються як єдиний пул без диверсифікованості джерел фінансування</li> </ul>
2	метод структуривання фондів	<p>передбачає встановлення відповідності між конкретними видами джерел і напрямів використання ресурсного потенціалу банку. Частина ресурсів, що сформована за рахунок мінливих джерел, розміщується на коррахунку банку в НБУ, в касі банку, в короткострокові позички й цінні папери. Ресурси, отримані з відносно стабільних джерел, можуть бути спрямовані на видачу довгострокових кредитів і придбання облигацій</p>
		<p>передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінку стану ліквідності банку і визначення його потреби у ліквідних коштах на основі зіставлення фактичних і критеріальних значень нормативів ліквідності;</li> </ul>

1	2	3
3	метод показників ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зіставлення фактичного залишку коштів банку на кореспондентському рахунку в НБУ з мінімальними резервними вимогами;</li> <li>• аналіз динаміки показників ліквідності банків, розроблених його менеджментом;</li> <li>• зіставлення фактичних і критеріальних значень розробленої системи показників ліквідності банку. На основі такого зіставлення встановлюється надлишок або дефіцит ліквідних коштів і розробляється план дій банку з врегулювання своєї ліквідності</li> </ul>
4	метод, заснований на аналізі сигналів, що надходять з ринку	<p>в основі методу полягає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення стану ліквідності банку на основі сигналів про довіру публіки до банку;</li> <li>• визначення розміру премії за ризик за депозитними сертифікатами або іншими позиками;</li> <li>• встановлення обсягу продажу банком активів зі збитком;</li> <li>• задоволення банком економічно обґрунтованих заяв клієнтів на отримання кредитів тощо</li> </ul>

Для вирішення проблеми ліквідності банки можуть додержуватися різних стратегій (табл. 24).

Таблиця 24

### Стратегії управління ліквідністю банку

№ з/п	Види	Зміст
1	Стратегія трансформації активів	ліквідність банку підтримується шляхом накопичення ліквідних активів, які вибірково продаються доти, поки не буде задоволений попит на ліквідні кошти
2	Стратегія позикової ліквідності	ліквідність банку підтримується шляхом позик, які швидко реалізуються коштами в обсягах, достатніх для покриття всього очікуваного попиту на ліквідні засоби
3	Стратегія збалансованого управління ліквідністю	для задоволення частини попиту на ліквідні засоби банки створюють деякий запас високоліквідних активів, тоді як інші потреби в ліквідних засобах задовольняються за рахунок позики засобів на ринку

Вибір стратегій повинен здійснюватися банком з урахуванням наявності у нього відповідних умов для її застосування, джерел урегулювання проблеми ліквідності та притаманних кожній зі стратегій переваг і недоліків.

**За темою 10 «Управління фінансовими результатами діяльності банку»** необхідно вміти: проводити аналіз доходів і витрат банку та використовувати його результати в процесі управління фінансовими результатами діяльності банку; оцінювати ефективність управління фінансовими результатами банку і визначати рівень прибутковості певних напрямів його діяльності і банківських продуктів.

**Індивідуальне аналітичне завдання:**

1. Провести аналітичне дослідження фінансових результатів діяльності банківської системи України, кожної з трьох класифікованих НБУ груп банків і досліджуваного банку за три останні роки та зробити відповідні висновки.

**Для виконання цього індивідуального аналітичного завдання здобувач вищої освіти повинен виходити з того,** що фінансові результати діяльності банку характеризуються показниками, що наведено в табл. 25.

Склад і структура доходів і витрат банку залежать від сукупності факторів, що проявляють свою дію на макро- і мікрорівні і формують внутрішнє і зовнішнє середовище його функціонування.

Усі доходи і витрати банку класифікують залежно від:

- відображення в обліку;
- напрямів діяльності;
- позицій керованості;
- рівня стабільності.

*Таблиця 25*

**Показники фінансових результатів діяльності банку**

<i>№ з / п</i>	<i>Показники</i>
1	валові доходи банку і доходи за окремими його операціями, пов'язаними із розміщенням ресурсів і наданням послуг
2	витрати банку з формування ресурсної бази банку і забезпечення умов його функціонування
3	прибуток банку
4	рентабельність банку загалом і за окремими його операціями
5	загальний показник прибутковості діяльності банку – показник його дієздатності, що розраховується за формулою: $ДС = \text{доходи (Д)} : \text{витрати (Р)} \times 100 \%$

Важливою складовою управління фінансовими результатами діяльності банку є структурний аналіз його доходів, видатків і прибутку. Для виявлення резервів росту прибутку банку доцільно здійснити факторний аналіз доходів, витрат, прибутку банку. Оцінка прибутковості роботи банку й виявлення резервів її росту здійснюється за формулами, що подані у табл. 26.

## Показники прибутковості діяльності банку

Найменування показника	Розрахунок показника	Умовні позначки	Рекомендовані значення	Економічна характеристика показника	Резерви росту
Прибутковість капіталу банку ( $R_k$ )	$\frac{\Pi - H}{BK} \times 100$	$\Pi$ – балансовий прибуток; $H$ – сума податку на прибуток; $BK$ – середня сума власного капіталу банку	8–10 %	характеризує внутрішню політику банку, професіоналізм його персоналу, що підтримує оптимальну структуру активів і пасивів банку	збільшити прибутковість активів банку; зменшити частку власних коштів у ресурсах банку
Прибутковість активів ( $R_a$ )	$\frac{\Pi - H}{A} \times 100$	$\bar{A}$ – середня вартість активів	$\geq 1,0$ %	характеризує ефективність використання всіх ресурсів, які банк одержав у своє розпорядження	підвищити відсотки за кредитами; знизити відсотки за залученими ресурсами; зменшити співвідношення власних і залучених коштів
Чиста відсоткова маржа (ЧВМ)	$\frac{\Pi_n - \Pi_y}{3A} \times 100$	$\Pi_n$ – відсотки отримані; $\Pi_y$ – відсотки сплачені; $3A$ – загальні активи банку	$\geq 4,5$ %	характеризує здатність банку заробляти прибуток від розміщення залучених ресурсів	збільшити частку безкоштовних ресурсів банку; підвищити відсотки за кредит; знизити відсотки за залученими ресурсами.
Чистий спред (ЧС)	$\left(\frac{\dot{I}_i}{N\dot{C}}\right) - \left(\frac{\dot{I}_d}{T_d}\right) \times 100$	$C3$ – середні залишки позичкової заборгованості; $\Pi_r$ – середні залишки платних ресурсів	$\geq 1,25$ %	характеризує ефективність кредитної діяльності банку	знизити відсоткові ставки за залученими ресурсами; підвищити відсотки за кредит.

Поряд з ними можуть розраховуватися такі відносні показники оцінки прибутковості роботи банку, як: дохід на одну акцію; чиста операційна маржа; інші операційні доходи банку стосовно його активів. За результатами аналізу й оцінки цих та інших показників менеджмент банку виявляє резерви росту доходів і прибутку.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ З ДИСЦИПЛІНИ

### Основна література

1. Ван Хорн Дж. К., Вахович Джон. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. Москва: «Вильямс», 2001. 992 с.
2. Волкова Н. И., Герасименко Р. А., Чашко Т. А. Управление банковской деятельностью: учеб.-практ. пособ. / под общ. ред. П. В. Егорова. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. 338 с.
3. Герасименко Р. А., Герасименко В. В., Юрчишена Л. В. Фінансовий менеджмент у банку: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ, 2017. 110 с.
4. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
5. Квач Я. П., Орлов В. М., Орлова О. В., Толкачова Г. В. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Орлова. Одеса, 2012. 72 с.
6. Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2005. 831 с.
7. Котковський В. С., Шварц О. В. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посіб. Кривий Ріг: КЕІ ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2010. 154 с.
8. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 608 с.
9. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 338 с.
10. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 192 с.

### Допоміжна література

1. Про Національний банк України: Закон України. Поточна редакція від 20.03.2020. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2020).
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України. Поточна редакція від 25.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 25.03.2020).
3. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. Дата оновлення: 13.02.2020. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=73329449](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=73329449) (дата звернення: 24.02.2020).
4. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова НБУ № 368. Поточна редакція від 10.04.2020. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2020).

5. Про затвердження положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: постанова НБУ від 30.06.2016 р. Поточна редакція від 07.03.2020. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0147500-19> (дата звернення: 15.03.2020).
6. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова НБУ. Поточна редакція від 07.06.2019. URL: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=71600453> (дата звернення: 15.07.2019).
7. Примостка Л. О., Білань Н. С., Чуб О. О., Краснова І. В., Боришкевич О. В. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія /за ред.: Л. О. Примостка. Київ: КНЕУ, 2014. 421 с.
8. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3-х т. Т. 1 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. 364 с.
9. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3-х т. Т. 2 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2018. 360 с.
10. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3-х т. Т. 3 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2019. 368 с.
11. Principles for the Management of Credit Risk. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs54.htm>
12. Volkova N., Gogolyeva K. Analysis of bank payment cards market in Ukraine and prospects of its development. *Економіка і регіон: Науковий вісник ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка*. 2017. № 3. Полтава. С. 88–94.
13. Volkova V. V., Volkova N. I. Improving Bank Capitalization in Terms of Increasing the Competitiveness of the Banking System / Association agreement: driving integrational changes (collective monograph). Accent Graphics Communications. Chicago, Illinois, USA, 2019. P. 431–444.
14. Ptashchenko L. O., Volkova V. V., Volkova N. I. Improving Bank Transparency in Assessing Financial Stability of Ukraine's Banking System. *International Journal of Engineering & Technology*. 7(4.8). 2018. P. 865–870. *International Journal of Engineering & Technology*. URL: <http://Website:www.sciencepubco.com/index.php/IJET>

### Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

1. Національний банк України «Грошово-кредитна та фінансова статистика»  
URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=27843415](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415)
2. Система «Нормативні акти України (НАУ)» URL: <http://www.nau.ua>
3. Матеріали інформаційного сайту Ernst & Young: URL: [http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/strategic-growth-markets\\_ipo\\_comparing-stock-exchanges](http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/strategic-growth-markets_ipo_comparing-stock-exchanges)
4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua>
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL: <http://www.rada.gov.ua>
8. Головний правовий портал України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
9. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <http://www.minfin.gov.ua/>
10. Офіційний електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
13. Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL: <http://www.rada.gov.ua>

Навчальне видання

*Волкова Валерія Валеріївна*

*Волкова Неля Іванівна*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ**

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуальних творчо-аналітичних завдань для здобувачів вищої освіти СО «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОП Фінанси, банківська справа та страхування

Редактор

А. О. Цяпало

Технічний редактор

Т. О. Важеніна-Гопрак

Підписано до друку 27.05.2021

Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.

Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 2,55

Тираж 50 прим. Зам. 18

Донецький національний університет імені Василя Стуса

21021, м. Вінниця, 600-річчя, 21

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру

серія ДК № 5945 від 15.01.2018