

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Фінансовий менеджмент комерційного банку»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Фінанси, банківська справа та страхування  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа  
та страхування  
ступеня вищої освіти Магістр  
групи 1  
Гайдабура О. М.

**Полтава - 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	8
1.1. Економічна сутність та зміст фінансового менеджменту комерційного банку	8
1.2. Система показників оцінки ефективності фінансового менеджменту комерційного банку	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	26
2.1. Аналіз стану управління залученням ресурсів комерційного банку	26
2.2. Аналіз стану управління розміщенням ресурсів комерційного банку	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	45
3.1. Засоби оптимізації управління ресурсами комерційного банку	45
3.2. Шляхи мінімізації фінансових ризиків комерційного банку	55
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реалії функціонування комерційних банків відводять досить вагому їх роль у розвитку економіки в цілому та у розвитку окремих господарюючих суб'єктів. Нині економіка країни є досить динамічною та перебуває під впливом багатьох зовнішніх чинників, що безперечно позначається і на діяльності комерційних банків, які є «кровоносною системою» в межах економіки країни. Банки на сьогодні пронизують усі сфери життя та впливають на його якість активно впливаючи на економічні і соціальні аспекти. В умовах нестабільності функціонування та важливості банків в межах суб'єктів економіки питання фінансового менеджменту банку постає особливо актуальним і потрібним, адже від вдалого менеджменту банків залежить якість, ефективність життя економічних суб'єктів та держави в цілому.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій, установ».

**Мета і завдання дослідження.** Метою означеного нами дослідження є окреслення сутності фінансового менеджменту банку, теоретико-методичних поглядів на оцінку фінансового менеджменту банку, розробка рекомендацій практичного характеру стосовно фінансового менеджменту банку, означення шляхів покращення процесу здійснення фінансового менеджменту в реаліях конкретного суб'єкту.

Поставлена мета в межах кваліфікаційної роботи реалізується завдяки формуванню наступних завдань:

- дослідити сутність фінансового менеджменту банку;
- дослідити систему банківського менеджменту на мікро- та макро-рівні;
- дослідити вплив фінансового менеджменту на діяльність банку та банківської системи в цілому;

- визначити функції та основні завдання фінансового менеджменту банку;
- узагальнити систему фінансового менеджменту банку та інструменти її втілення;
- узагальнити напрямки та показники оцінки фінансового менеджменту в межах банку;
- оцінити стан діяльності комерційного банку;
- дослідити стан фінансового менеджменту банку;
- розробити пропозиції з приводу процесу вдосконалення здійснення процесу фінансового менеджменту в межах банку.

**Предмет і об'єкт дослідження.** Об'єктом процесу дослідження є фінансовий менеджмент банку, що є базисом здійснення ефективної діяльності банку. Предметом здійснюваного дослідження є методичні аспекти стосовно оцінки фінансового менеджменту банку та дослідження стану менеджменту, що є фінансовим в межах конкретного комерційного банку.

**Методи дослідження.** Написання випускної роботи здійснювалось з використанням конкретних методів проведення дослідження, зокрема: абстрактно-логічного методу під час узагальнення аспектів теоретичного спрямування; графічного методу та системного підходу, методів зіставлення, порівняння, синтезу, аналізу під час оцінки фінансового менеджменту в межах комерційної банківської установи. Також набули використання підходи вертикального, горизонтального дослідження. За час дослідження використовувались програми Microsoft Word, Microsoft Excel.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною основою дослідження за час теоретичного узагальнення стали погляди економічної теорії, погляди науковців стосовно фінансового менеджменту банку, оцінки показників його ефективності, крім того за час дослідження використовувалась законодавча база пов'язана із даною проблематикою.

Базою стосовно здійснення фінансового дослідження виступила звітність XXX.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.**

Наукові результати отримані у ході написання дипломної роботи визначають новизну роботи і винесені на захист, до них належать:

- обґрунтування впливу фінансового менеджменту на діяльність конкретного банку та банківської системи в цілому;
- узагальнення функцій та завдань фінансового менеджменту банку;
- узагальнення системи фінансового менеджменту банку та основних інструментів її втілення;
- узагальнення напрямків та системи показників оцінки фінансового менеджменту банку;
- дослідження стану ефективності фінансового менеджменту банку;
- окреслення заходів підвищення ефективності фінансового менеджменту банку.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота – самостійне дослідження, котре має наукове спрямування. Розробки і пропозиції дослідження авторські.

**Апробація результатів дослідження.** Позитивна оцінка стосовно дослідження та розробок, пропозицій була отримана під час оприлюднення на конференціях, а саме: VII Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених присвячена 100-річчю з часу заснування Полтавської державної аграрної академії (Полтава, 29 жовтня 2020 р.), VIII Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених Полтавського державного аграрного університету (Полтава, 28 жовтня 2021 р.),

**Публікації.** Результати проведеного дослідження опубліковані, зокрема у вигляді матеріалів конференцій обсягом 0,25 др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, який нараховує 60 найменувань. В роботі наявно 36 таблиць, 14 рисунків, 4 додатки. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 1.1. Економічна сутність та зміст фінансового менеджменту комерційного банку

Нині банк – фінансова структура, котра забезпечує діяльність інших суб'єктів господарювання та дозволяє здійснювати фінансові операції фізичним особам. Саме тому до банків, як до суб'єктів здійснення господарювання підвищена увага суспільства, держави та контролюючих органів в межах держави. Значний розвиток прогресу, динамізм в межах економіки, вимоги клієнтів банку вимагають постійного пошуку компромісу між дохідністю банку, задоволенням потреб клієнтів та ризикованістю здійснення банківських операцій, що являє собою систему здійснення управління фінансами в межах банку, тобто його фінансовий менеджмент.

Фінансовий менеджмент в межах банку для дотримання балансу між прибутком, ризиком та задоволенням потреб клієнтів використовує багато методів, прийомів і способів здійснення управління діяльністю банку, котрі об'єднанні між собою в єдину систему менеджменту банку [2, 6, 27, 39].

Отже, фінансовий менеджмент банку являє собою комплекс здійснення управлінських впливів на відповідні складові діяльності банку, його операції та персонал з ціллю безперервності та ефективності діяльності банку досягаючи переваг функціонування окремо взятого банку (мікрорівень) та банківської системи в сукупності (макрорівень). Сутність банківського менеджменту на мікро- та макрорівні подано нами в межах рис. 1.1.

Банк, під час здійснення власного господарювання, як і будь-який інший суб'єкт ставить за мету максимізацію прибутку, однак на шляху даної максимізації здійснюється вагомий вплив на інтереси всіх без винятку

суб'єктів здійснення господарювання в межах держави. Саме тому держава активно регулює діяльність банків [27, 38].

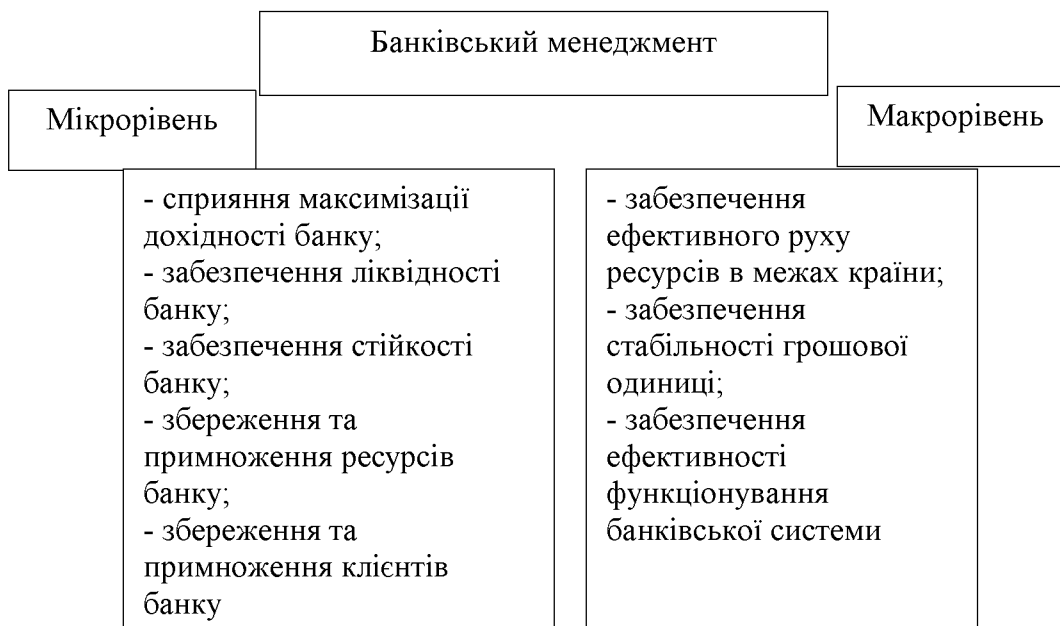


Рис. 1.1. Система банківського менеджменту

Варто відзначити, що зростання прибутків провокує і зростання банківських ризиків. Значний ступінь ризикованості діяльності банків, порівняно з іншими суб'єктами здійснення господарювання спричинений також здійсненням діяльності в межах великих обсягів капіталу, що є залученим і позиченим, а також постійним втручанням і контролем з боку держави. Отже, в межах фінансового менеджменту банку варто знайти баланс між ризиком та прибутком [27, 40, 42, 44, 53].

Фінансовий менеджмент в межах банку на мікрорівні дозволяє здійснити вплив на [27, 51, 54, 55]:

- збереження фінансової стійкості в межах банку;
- знаходження оптимальності стосовно ліквідності банку;
- збалансування дохідності та ризику;
- збереження та примноження ресурсів банку;
- збереження та примноження клієнтів банку;
- забезпечення стабільності банку, а через нього і стабільності банківської системи в цілому.

Банківський менеджмент, що є фінансовим в межах макрорівня:

- забезпечує стабільність відносно функціонування системи в цілому;
- забезпечує стабільність економіки країни;
- забезпечує стабільність грошової одиниці країни;
- забезпечує максимальну ефективність переміщення ресурсів від одних економічних суб'єктів до інших [27, 56, 57, 58].

Вважаємо, що банківський менеджмент повинен бути надійним та ефективним в межах банку та банківської системи в сукупності.

Характеристиками надійності фінансового менеджменту в межах банку є [18, 19, 27, 33, 59]:

- кваліфікація та компетентність складу управлінців банку та його працівників;
- ефективність формування стратегії та тактики здійснення фінансового менеджменту банку;
- якість здійснюваного планування в межах банку;
- формування системи контролю діяльності банку;
- балансування в реаліях ризику;
- управління людськими ресурсами в межах банку.

Менеджмент в межах банку має дві функціональні складові [12, 27]:

- фінансовий менеджмент;
- менеджмент персоналу.

Саме знання про гроші складають основу менеджменту фінансового. Тобто менеджмент фінансовий в межах банку являє собою управління, що пов'язане з грошима. Варто акцентувати, що фінансовий менеджмент в межах банків є ширшим за фінансовий менеджмент в межах інших суб'єктів здійснення господарювання.

Досліджуючи сутність фінансового менеджменту в межах банку варто сказати, що він являє собою комплекс управлінських операцій, з одного боку, а з іншого боку – комплекс здійснення управління фінансами банку, що має такі складові як ліквідність, стійкість, прибуток, ризик, ефективність здійснення окремих операцій.

Зміст стосовно фінансового менеджменту банку розкривається в межах його функцій (рис. 1.2).

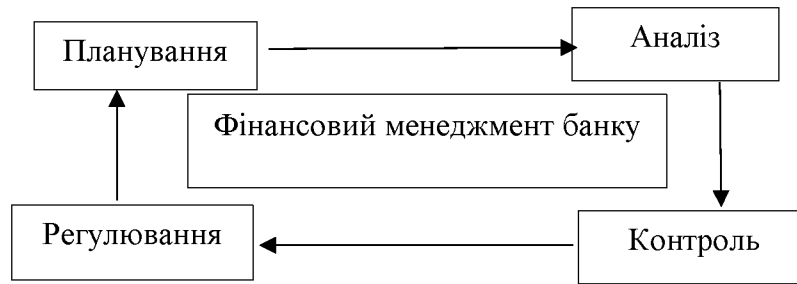


Рис. 1.2. Сутність фінансового менеджменту банку

Фінансовий менеджмент банку є частиною банківського менеджменту, а тому функції фінансового менеджменту банку переплетені із функціями банківського менеджменту, зокрема [2, 5, 10, 12, 27]:

- здійснення фінансового планування;
- здійснення фінансового аналізу;
- здійснення регулювання діяльності банку;
- контроль діяльності банку.

Фінансове планування в межах здійснення даної функції в банківському менеджменті базується на сформованому в межах банку стратегічному плані розвитку банківської установи в майбутньому проміжку часу враховуючи конкретику у вигляді завдань з ціллю досяжності цілей [2, 5, 10, 27].

Саме фінансове планування в межах фінансового менеджменту банку являє собою обчислення фінансового результату на період, що є плановим з використанням фінансових, матеріальних та людських ресурсів банку.

Під час здійснення фінансового планування банком формуються планові значення показників звіту про фінансовий стан і прибуток банку. По закінченню періоду, що є плановим фактичні результати господарювання банку співставляються із плановими. Під час даного співставлення виявляють досяжність плану, у випадку неможливості досягнення планових показників досліджують причини відхилень від запланованих результатів господарювання. Планування здійснюється на рівні банківської установи в цілому та на рівні окремо взятого підрозділу банку, філій, відділень. Всі ці

плани потребують узгодженості між собою. Узгодженість стосовно планів здійснюється шляхом вертикального підпорядкування: згори до низу, і навпаки з низу до гори. Під час здійснення планування згори донизу фінансовий менеджмент банку формує завдання, які потрібно виконати підрозділам банку. Під час здійснення планування з низу до гори навпаки, підрозділи акумулюють інформацію та досвід, самостійно формують фінансовий план, який направляється у вищі органи керівництва і на базі зібраної інформації та узгодженості дій підрозділів здійснюється фінансове планування в цілому в межах банку [2, 5, 27].

Власне сам фінансовий план банку повинен складатися з наступних етапів [10, 12, 27]:

- розробка і узгодженість фінансової моделі в межах банку;
- розробка прогнозного звіту про фінансовий стан та звіту про прибутки банку;
- розробка плану просування банківських продуктів;
- розробка нових банківських продуктів та послуг;
- планування відрахувань з прибутку;
- розрахунок відносно прогнозних фінансових показників діяльності банку.

Наступним етапом в межах моделі фінансового менеджменту є здійснення аналізу діяльності банку, який передбачає дослідження фактичних показників діяльності банку.

Фінансовий аналіз в межах банку має наступні складові його втілення [3, 11, 13, 27, 32, 49]:

- формування показників та нормативів здійснення господарювання в межах банку;
- оцінка показників, що досліджують стан управління активами банку;
- оцінка показників, які окреслюють стан управління пасивами банку;
- оцінка співставності показників за пасивними та активними операціями в межах банку;

- оцінка діяльності банків в розрізі його операцій та послуг;
- оцінка показників ризиковості банківської діяльності;
- оцінка показників прибутковості діяльності банку;
- оцінка фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності в межах банку;
- оцінка показників результативності діяльності банку.

Акумуляовані дані під час здійснення комплексного аналізу діяльності банку слугують підґрунтям для інших банківських функцій, зокрема результат попереднього аналізу використовують під час фінансового планування, результати оперативного аналізу під час прийняття оперативних та фінансових рішень в межах банку, результати підсумкового аналізу під час виконання контрольних та регулюючих функцій в межах банку, а також при розробці стратегії діяльності банку відносно майбутнього періоду.

Процес здійснення регулювання діяльності банку включає в себе оперативне управління відносно прибутковості, стійкості, ліквідності банку.

Здійснення фінансового контролю в межах банку являє собою співставність результатів з початково сформованими плановими показниками відносно діяльності в межах банку. Даний контроль здійснюється відносно [15, 25, 26]:

- дотримання нормативних значень;
- дотримання закону під час здійснення банківської діяльності;
- дотримання лімітів та планових показників;
- виконанням планових завдань банку.

Під час господарювання банк користується внутрішньою та зовнішньою інформацією, котра позначається на стійкості, ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ризиковості діяльності банку.

Вважаємо, що фінансове управління в межах банку являє собою процес управління переміщенням ресурсів змінюючи право їх розпорядження з метою отримання прибутку, постійно балансує між ризиком та інтересами

кінцевих споживачів. Фінансовий менеджмент банку спрямовується на [25-27]:

- операції банку;
- підрозділи банку;
- активи та пасиви банку.

Даний цілеспрямований вплив здійснюється завдяки плануванню, аналізу, регулюванню та контролю.

Фінансовий менеджмент в межах банку, як певна управлінська система включає в себе такі елементи: об'єкт, суб'єкт, методи управління, інструменти, норми, нормативи, забезпечення процесу здійснення управління.

Базові завдання фінансового менеджменту в межах банку подані на рис. 1.3.

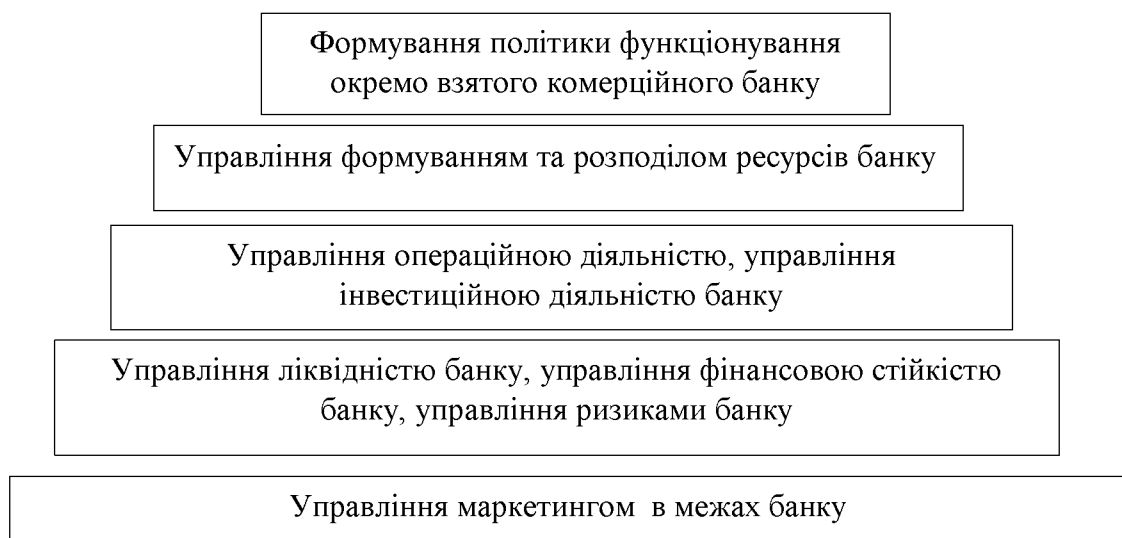


Рис. 1.3. Завдання фінансового менеджменту банку

Основні об'єкти управління, які дозволяють отримати ефективний результат в межах функціонування банківської установи та на які впливають суб'єкти управління подані на рис. 1.4.

Ціль здійснення фінансового менеджменту в межах комерційного банку – планування та ефективне втілення банківських операції в межах сформованої конкретним банком стратегії, що балансує між стабільністю,

стійкістю, прибутковістю та ризиками. Здійснення фінансового менеджменту залежить від ефективності сформованої банком організаційної структури.



Рис. 1.4. Об'єкти фінансового менеджменту банку

Фінансовий менеджмент банку здійснюється з використанням певних прийомів та методів здійснення управління, які обирає власне окремо функціонуючий банк самостійно. Фінансовий менеджмент банку повинен базуватись на стратегії сформованої в межах банку. Отже, кожен банк по своєму використовує прийоми і методи управління з метою досягнення ефективності функціонування в межах власної сформованої стратегії. Варто відзначити, що прийоми та методи здійснення управління в межах банку змінюють свої комбінації впродовж діяльності банку. Взаємозв'язок між об'єктом управління та поставленими в межах даного об'єкту задачами управління подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Об'єкти та задачі здійснення управління

Об'єкт здійснення управління	Поставлені задачі здійснення управління
Прибуток	управління доходами, видатками, прибутком
Ресурси	управління формуванням та використанням ресурсів банку
Ліквідність	управління грошовими потоками, активами, прогнозування ліквідної позиції банку
Ризики	оцінка ризиків, окреслення методів нейтралізації та мінімізації банківських ризиків
Конкуренція	пошук конкурентних переваг, оцінка власної конкурентної позиції, оцінка діяльності конкурентів
Персонал	Підбір персоналу, організація його навчання та підвищення кваліфікації, використання методів стимулювання діяльності персоналу

Варто відзначити, що система фінансового менеджменту в межах банку має особливості порівняно із здійсненням фінансового менеджменту в межах інших суб'єктів здійснення господарювання, зокрема [6, 27]:

- функціонування в межах ринку, що є фінансовим;
- функціонування із значними обсягами позикового та залученого капіталу;
- здійснення активних операцій в межах залучених ресурсів;
- жорсткий рівень регулювання з боку держави;
- безпосередня залежність від розвитку банківської системи, регулюючих заходів НБУ, кон'юнктури фінансового ринку, стабільності грошової одиниці, стану економіки.

Отже, як система, фінансовий менеджмент банку є комплексом стосовно взаємозв'язків між об'єктом і суб'єктом, що складається з конкретних елементів і функціонує в межах певного середовища з використанням певних управлінських інструментів і перебуваючи під контролем регулюючих органів в межах банку та держави (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### Система фінансового менеджменту банку

Складові	Конкретизація даних складових
<b>Керована підсистема</b>	
Об'єкт управління	фінансові ризики, прибуток, податки, ліквідність, фінансові ризики, банківські операції, капітал, зобов'язання, активи
Суб'єкт управління	Працівники банку, які в межах власних повноважень мають право приймати управлінські рішення
<b>Функціональна підсистема</b>	
Методи управління	Фінансове планування, аналіз, контроль,
Забезпечення процесу здійснення управління	Забезпечення: кадрове, інформаційне, нормативне

Система фінансового менеджменту банку використовує певні конкретні інструменти втілення, і хоча інструменти одні і тіж самі для всіх банківських установ, їх інтерпретація індивідуальна в межах банку.

Рух капіталу є базисом руху фінансових ресурсів банку, саме тому базу інструментів фінансового менеджменту повинні формувати інструменти пов'язані з капіталом та рухом вартості [1, 8].

Варто акцентувати, що інструменти управління, які використовує фінансовий менеджмент банку поділяються на:

- загальні банківські інструменти;
- інструменти окремих напрямів банківської діяльності [10, 12, 27].

(рис. 1.5).

Саме ці інструменти формують сукупність із норм, із правил, із стандартів котрі здійснюють регулювання діяльності банку.

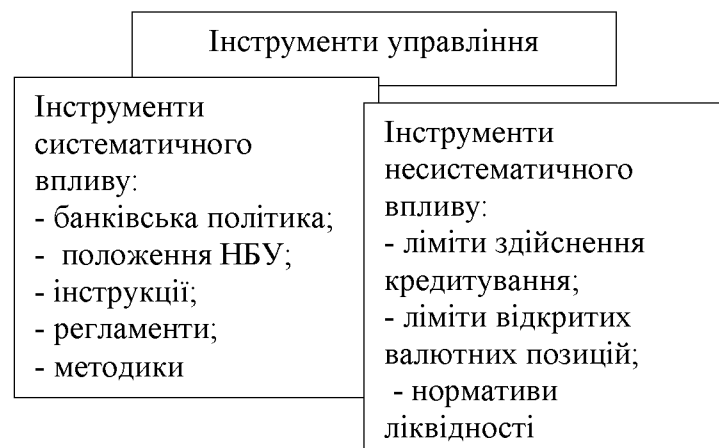


Рис. 1.5. Інструменти управління фінансового менеджменту банку

Інструменти в межах фінансового менеджменту банку на базі окремих операцій - це засіб здійснення дії, це рух грошових відносин, це вплив на об'єкт управління в межах досягнення конкретної мети (табл. 1.3).

Вважаємо за доцільне інструменти фінансового менеджменту згрупувати наступним чином:

- інструменти пов'язані із переказом коштів (розрахункові інструменти);

- інструменти пов'язані з формуванням та рухом капіталу (формування капіталу, утворення депозитів, операції інвестування, операції довгострокового вкладення капіталу; кредитні операції);

- інструменти збереження здатності відносно капіталу приносити дохід (інструменти пов'язані з управління рухом капіталу в реаліях ризику);

- інструменти, що є спекулятивними (курсова різниця, різниця між кредитними та депозитними операціями, форвардні та ф'ючерсні контракти).

*Таблиця 1.3*

### **Інструменти фінансового менеджменту в розрізі операцій банку**

Інструменти	Конкретизація інструментів
Грошові кошти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кредитні картки;</li> <li>- платіжне доручення;</li> <li>- вимога-доручення;</li> <li>- акредитив;</li> <li>- чеки;</li> <li>- переказ;</li> <li>- інкасо;</li> <li>- трансферт</li> </ul>
Капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- депозити;</li> <li>- вклади;</li> <li>- оренда;</li> <li>- лізинг;</li> <li>- траст;</li> <li>- франчайзинг;</li> <li>- факторинг</li> </ul>
Спекулятивні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- репорт;</li> <li>- депорт;</li> <li>- операції з курсовими різницями;</li> <li>- операції СВОП;</li> <li>- валютний, процентний арбітраж;</li> <li>- валютна спекуляція</li> </ul>
Інструменти страхування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страхування;</li> <li>- хеджування;</li> <li>- диверсифікація;</li> <li>- застава;</li> <li>-тезаврація дорогоцінних металів;</li> <li>-лімітування;</li> <li>- придбання додаткової інформації</li> </ul>

Отже, фінансовий менеджмент банку – комплекс дій на стратегічному та операційному рівні, що пронизує всю діяльність банку, всі його операції та аспекти з використанням певних методів, прийомів, інструментів, норм балансує між прибутковістю та ризиком та перебуваючи під жорстким контролем з боку держави. Вважаємо, що саме від вдалого фінансового менеджменту залежить ефективність функціонування конкретної банківської установи.

## **1.2. Система показників оцінки ефективності фінансового менеджменту комерційного банку.**

Важливою складовою фінансового менеджменту діяльності комерційного банку є дослідження стану фінансових показників. Показники оцінки фінансового менеджменту банку являють собою комплексну систему оцінку всіх напрямків діяльності банку.

Проблематика стосовно оцінки ефективності фінансового менеджменту в межах банку стає все актуальнішою, та вимагає оцінки як внутрішнього стану функціонування діяльності банку, так і зовнішніх аспектів в межах яких здійснює діяльність банк, таких як стан економіки, банківської системи, податкове навантаження, потреби клієнтів, діяльність конкурентів, законодавча та нормативна база, рекомендації НБУ тощо [32, 35, 39-48].

Оцінка внутрішнього стану відносно діяльності банку дозволить вчасно виявити вузькі місця в управлінні, оцінити та виявити приховані резерви, окреслити банківські ризики.

Отже, вважаємо, що ступінь ефективності відносно банківської діяльності полягає у розкритті цілей, що є конфліктними, зокрема отримання прибутку за оптимальності ліквідності, стійкості, ризику та задоволення потреб клієнтів банку.

Власне саме поняття ефективності полягає у співставності результатів функціонування з понесеними витратами. Отже, ефективність досягається за перевищення результатів над витратами, що і є базовим об'єктом оцінки в межах фінансового менеджменту банку.

Методи здійснення оцінки ефективності менеджменту в межах банку поділяються на [2, 27]:

- методи оцінки фінансових коефіцієнтів;
- параметричні методи оцінки – економіко математичне моделювання;
- непараметричні – використовують математичне програмування і не потребують означення виробничих залежностей.

Варто відзначити, що у фінансовому менеджменті під час прийняття рішень, що є фінансовими використовують комплекс із показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Система показників оцінки ефективності фінансового  
менеджменту банку**

Напрямки оцінки	Ціль оцінки
1	2
<b>Структурні показники</b>	
Фінансовий леверидж Ділова активність Структура капіталу Структура активів за ступенем ліквідності	Оцінка та підтримка оптимальної структури банку
<b>Показники достатності капіталу</b>	
Обсяги власного капіталу Обсяги залученого капіталу Обсяги позикового капіталу	Підтримка оптимального співвідношення між розміром власного капіталу банку та іншими параметрами його діяльності, оцінка схильності до ризику, визначення оптимальності формування залученого та позикового капіталу банку
<b>Показники ліквідності</b>	
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
<b>Показники диверсифікації</b>	
Активів Пасивів Прибутку	Оцінка залежності від одного джерела ресурсів, від одного позичальника, одного джерела доходів, мінімізації кредитного ризику
<b>Показники кредитного ризику</b>	
Обмеження розміру кредиту на одного позичальника Обмеження розміру кредиту на одного акціонера Обмеження розміру великих кредитів	Мінімізація кредитного ризику
<b>Показники процентного ризику</b>	
GAP GAP-позиція GAP-відношення Показники дюрації Коефіцієнт процентної маржі	Мінімізація процентного ризику
<b>Показники валютного ризику</b>	
Відношення відкритої валютної позиції до власного капіталу	Мінімізація валютного ризику

Продовж. табл. 1.4

1	2
Показники рентабельності	
Активів Капіталу	Оцінка ефективності вкладень, здатності банку ефективно використовувати власний капітал, оцінка прибутковості банку
Показники результативності	
На одного робітника На одну гривню заробітної плати	Оцінка ефективності діяльності персоналу, адекватності політики оплати праці
Показники витратності	
Постійні витрати Змінні витрати Витрати на здійснення активних операцій	Оцінка відповідності темпів росту чисельності працівників темпам росту активів банку
Показники фінансової стійкості	
Коефіцієнт фінансової стійкості Коефіцієнт ризику	Оцінка структури прибутку банку з точки зору його стабільності
Показники оцінки операцій	
Дохідність Ризиковість Строковість Ліквідність Диверсифікація Достатність резервів на покриття можливих збитків	Оцінка якості портфелів банку

Отже, напрями оцінки фінансових показників банку дозволяють проаналізувати пасивні і активні операції банків, прибутковість діяльності банку, ліквідність і платоспроможність банку, фінансову стійкість та ризиковість діяльності банку.

Вважаємо за доцільно критерії оцінки ефективності діяльності банку конкретизувати в межах пасивних і активних операцій банку, та клієнтської бази банку.

Детальний аналіз показників оцінки капіталу банку з ціллю оцінки ефективності фінансового менеджменту банку подано в межах табл. 1.5 [20, 27, 39, 40, 44]. Вагомою складовою залученого капіталу банків, які є базисом ведення активних операцій для банку є депозити, саме тому з ціллю оцінки ефективності пасивів банку пропонуємо більш детально дослідити депозити.

## Показники оцінки капіталу

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт іммобілізації (Кі)	$K_i = \frac{I_{BK}}{BK_6}$ , де ІВК – іммобілізовані кошти, ВКб – капітал «брутто»
Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу (КеВК)	$K_{eBK} = \frac{BK}{KB}$ , де ВК – капітал, КВ – кредитні вкладення
Мультиплікатор капіталу (Мк)	$M_k = \frac{A}{AK}$ , де А – активи банку, АК – акціонерний капітал
Рентабельність власного капіталу (РВК)	$P_{BK} = \frac{\Pi}{AK}$ , де П – прибуток після оподаткування, АК – акціонерний капітал
Ефект фінансового левериджу	$EFL = (1 - СП)(КВРА - В) \frac{ЗК}{BK}$ , де КВРА – коефіцієнт валової рентабельності активів, СП- ставка податку на прибуток, В – відсотки за кредит
Вартість капіталу	$BK = \frac{B\Pi}{Зс} \cdot 100$
Ефективність використання платних пасивів банку (Кеф1)	$K_{e\phi 1} = \frac{ДА}{ПП}$ , де ДА - доходні активи, ПП – платні пасиви
Ефективність використання сукупних зобов'язань (Кеф 2)	$K_{e\phi 2} = \frac{ДА}{З}$ , де ДА - доходні активи, З – сукупні зобов'язання
Частка МБК від загального обсягу зобов'язань банку (К1)	$K_1 = \frac{МБК}{З}$ , де МБК – отримані міжбанківські кредити, З – зобов'язання банку
Частка МБК у загальному обсязі ресурсів банку (К2)	$K_2 = \frac{МБК}{В}$ , де МБК – отримані міжбанківські кредити, В – валюта балансу банку

Показники оцінки депозитів з ціллю дослідження пасивних операцій банку зокрема та фінансового менеджменту банку загалом подані в межах табл. 1.6 [27, 39, 40, 44, 49]. Дані показники є досить важливими в діяльності банку, оскільки характеризують обсяги залучених ресурсів завдяки яким здійснюються активні операції банків.

Таблиця 1.6

## Показники оцінки депозитів

Назва показника	Формула розрахунку
Оборотність строкових депозитів (N)	$N = \frac{D_o}{Z_{сер}}$ , де $D_o$ - оборот по поверненню строкових депозитів за період дебетовий оборот, $Z_{сер}$ - середні залишки строкових депозитів за період
Тривалість одного обороту депозитних вкладень ( $T_{ср}$ )	$T_{ср} = \frac{Z_{вср}}{B} \cdot D$ , де $Z_{вср}$ - середній залишок вкладі, $B$ - оборот з видачі вкладів, $D$ - кількість днів у періоді
Показник рівня осідання коштів на вкладах ( $P_{ок}$ )	$P_{ок} = \frac{Z_k - Z_n}{N_b} \cdot 100$ , де $Z_k$ - залишок вкладів на кінець періоду, $Z_n$ - залишок вкладів на початок періоду $N_b$ - надходження вкладів
Середній термін використання депозитів ( $t$ )	$t = \frac{\sum D_i \cdot t_i}{\sum D_i}$ , де $D_i$ - і-тий депозит, $t_i$ - строк використання і-того депозиту
Коефіцієнт нестабільності депозитів ( $K_{нд}$ )	$K_{нд} = \frac{O_{дв}}{Z_{сер}}$ , де $Z_{сер}$ - середні залишки строкових депозитів за період, $O_{да}$ - обсяг достроково вилучених строкових депозитів за період
Рівень диверсифікації депозитів ( $P_{вд}$ )	$P_{вд} = \frac{B_d}{C_d}$ , де $B_d$ - сума великих строкових депозитів на певну дату, $C_d$ - загальна сума строкових депозитів на певну дату
Коефіцієнт трансформації залишків на рахунках у строкові депозити ( $\chi_{сд}$ )	$\chi_{сд} = N_{пл} \cdot \frac{Z_{сер}}{N_{факт}} \cdot 100$ , де $Z_{сер}$ - середній залишок коштів на поточному рахунку за відповідний період минулого року, $N_{факт}$ - фактичні надходження на поточний рахунок (фактична реалізація за відповідний період минулого року), $N_{пл}$ - очікувані надходження на поточний рахунок підприємства (план з реалізації)

Наступним кроком на шляху дослідження ефективності менеджменту, що є фінансовим в межах банку повинно стати дослідження клієнтської бази з ціллю аналізу можливості розширення діяльності в подальшому та примноження прибутку банку (табл. 1.7) [27, 39, 40, 44].

Дослідження клієнтів та їх потреб є надзвичайно важливим в діяльності банку, оскільки саме клієнти є джерелом отримання прибутку банку.

Таблиця 1.7

## Показники оцінки клієнтської бази

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт плинності клієнтів (Кплин)	$K_{пл} = \frac{P_з}{P_{заг}}$ , де $P_з$ - кількість закритих рахунків за період, $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період
Коефіцієнт залучення клієнтів (Кзал)	$K_{зал} = \frac{P_в}{P_{заг}}$ , де $P_в$ - кількість відкритих рахунків за період, $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період
Коефіцієнт розширення клієнтської бази (Крозш)	$K_{розш} = \frac{P_в - P_з}{P_{заг}}$ , де $P_в$ - кількість відкритих рахунків за період, $P_з$ - кількість закритих рахунків за період, $P_{заг}$ – загальна кількість рахунків за період
Коефіцієнт постійності клієнтів (Кпост)	$K_{пост} = 1 - K_{плин}$ , де $K_{плин}$ - коефіцієнт плинності клієнтів

З ціллю оцінки активних операцій зокрема та оцінки менеджменту, що є фінансовим в межах банку загалом визначимо показники оцінки кредитного портфеля банку (табл.1.8) [27, 39, 40, 44].

Таблиця 1.8

## Показники оцінки кредитного портфеля

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
Якість активів (Кяа)	$K_{яа} = \frac{CP}{KP} \cdot 100$ , де $CP$ - сукупний ризик, $KP$ - кредитний портфель
Коефіцієнт покриття (Кп)	$K_{п} = \frac{\sum p}{K_{нд}}$ , де $\sum p$ - загальна сума сформованих резервів за кредитами, $K_{нд}$ – кредити, які не приносять дохід
Загальний коефіцієнт покриття (Кпз)	$K_{пз} = \frac{\sum p}{KP}$ , де $\sum p$ – загальна сума сформованих резервів за кредитами, $KP$ – сукупний кредитний портфель
Коефіцієнт списання (Кс)	$K_{с} = \frac{\sum cp}{KP}$ , де $\sum cp$ – сума коштів, списаних з резервів на покриття збитків за кредитними операціями, $KP$ – сукупний кредитний портфель
Коефіцієнт проблемних кредитів (КПК)	$K_{пк} = \frac{C_k + B_k}{KP}$ , де $C_k$ – сума сумнівних кредитів, $B_k$ - сума безнадійних кредитів, $KP$ – сукупний кредитний портфель
Коефіцієнт кредитної активності банку (Кка)	$K_{ка} = \frac{KP}{A}$ , де $KP$ – кредитний портфель банку, $A$ – загальна сума активів банку

Продовж. табл. 1.8

1	2
Коефіцієнт дохідності кредитів (Кдк)	$K_{дк} = \frac{П_о - П_с}{КП}$ , де $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами, $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами, $КП$ – сукупний кредитний портфель
Коефіцієнт значення доходів від кредитних операцій у діяльності банку (Кзд)	$K_{зд} = \frac{П_о - П_с}{ЗК}$ , де $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами, $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами, $ЗК$ – загальний капітал банку
Коефіцієнт частки відсоткових доходів у загальній сумі доходів банку (Квд)	$K_{вд} = \frac{П_о - П_с}{ЗД}$ , де $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами, $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами, $ЗД$ – загальний дохід банку
Коефіцієнт співвідношення відсоткових доходів і витрат, пов'язаних із залученням ресурсів (Кквд/вт)	$K_{вд/вт} = \frac{П_о}{П_с}$ , де $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами, $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами
Чистий спред	$K_{вд/вт} = \frac{П_о}{КП} - \frac{П_с}{ПД}$ , де $П_о$ – сума процентів, отриманих за кредитами, $П_с$ – сума процентів, сплачених за депозитами і міжбанківськими кредитами; $КП$ – кредитний портфель банку, $ПД$ – під відсоткові депозити

Вважаємо, що сукупність критеріїв стосовно здійснення оцінки ефективності фінансового менеджменту банку слід розглядати як комплексну систему характеристик, що відображає оцінку відповідності визначених результатів банку поставленим цілям та завданням в межах банку в межах операцій та часових проміжків. Слід також акцентувати, що лише досяжність усіх критеріїв відносно втілення ефекту принесе позитивний результат фінансового менеджменту банку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### **2.1. Аналіз стану управління залученням ресурсів комерційного банку**

Комерційний банк ХХХ є акціонерним товариством, у якого наявна ліцензія Національного банку України, що дозволяє здійснювати банківську діяльність [34].

Банківська установа має тривалу історію функціонування, оскільки вона заснована ще у 1992 р., здійснюючи активну і стабільну діяльність впродовж усього періоду функціонування і на сьогодні є лідером серед банків в межах країни. Зокрема дане лідерство стосується обсягів та якості надання послуг фізичним і юридичним особам країни, застосування нових технологій під час здійснення діяльності, втілення диджиталізованих банківських продуктів (інтернет та мобільний банкінг, банкінг завдяки месенджерам), ступеня банківського захисту відносно персональних даних клієнтів, активності мережі банкоматів. Банк належить до універсальних банків з державною формою власності [34].

Спектр банківських продуктів досить різноманітний і розрахований на роботу як з клієнтами, що є юридичними, так і фізичними особами, враховуючи вікові групи клієнтів. Однак, все ж таки існує набір послуг, що є стандартним та найбільш популярним: формування депозитів, розрахунково-касове обслуговування, надання кредитів та консультування.

Варто акцентувати і на тому, що банк має широку мережу філій по всій країні, що дозволяє легко формувати клієнтську базу і формує комфортні умови отримання послуг для клієнтів банку [34].

Окрім того банківська установа має закордонних партнерів і закордонні філії [34].

Діяльність господарюючого суб'єкту перш за все характеризує прибуток. Дослідження прибутку ХХХ (табл. 1 додатку Г) окреслює зростання сукупного доходу на 11829 млн грн або на 108,3 %, при цьому чистий прибуток зріс на 11504 млн грн або на 89,9 %.

Зростання перш за все відбулось за рахунок зростання:

- процентних доходів на 9,1 % (2809 млн грн);
- доходів за виплатами і комісійними на 41,1% (8059 млн грн);
- прибутків від операцій з іноземною валютою на 56,5% (1120 млн грн);
- прибутків за вирахування збитків від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у 1,7 разів (5 млн грн);
- прибутків за вирахуванням збитків від переоцінки від інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток або ж у 6,2 рази ( 19130 млн грн).

При цьому варто відзначити скорочення збитків від уцінки будівель на 53,7 %. Однак, відбулось і зростання деяких витрат банку, зокрема:

- процентні витрати зросли на 14,6 %;
- витрати за виплатами та комісійними зросли на 101,9 %;
- збитки за вирахуванням прибутків від переоцінки іноземної валюти зросли у 7,5 разів;
- адміністративні та інші операційні витрат зросли на 28,7 %.

Саме зростання даних витрат не дало можливості до зростання прибутків ще у більших обсягах.

Отже, хоча в цілому діяльність досліджуваної банківської установи характеризується як прибуткова, але все ж таки обсяги прибутків за рахунок скорочення витрат можна значно збільшити.

Дослідження відносних показників ефективності банку окреслюють показники рентабельності. Рентабельність ХХХ за даними табл. 2 додатку Г складає 4,6 %, 10,5% та 6,4 % відповідно у 2018-2020 рр. і відповідає

нормативу, навіть є вищою за нього (норматив 0,75-1,5%), що є позитивним аспектом відносно діяльності банку.

Рентабельність власного капіталу складає 40,7%, 59,8 % та 46 % у 2018-2020 рр. відповідно, що є вищим за норматив і є позитивним (норматив складає 10-20 %). При цьому в динаміці показник зростає.

Коефіцієнт достатності капіталу має бути не менше 10 %. В нашому випадку цей коефіцієнт відповідає нормативу та має позитивну динаміку.

Оцінка незалежності, а відтак і стійкості стосовно кон'юнктурних змін відносно ринку здійснюється за допомогою аналізу відношення власного капіталу до зобов'язань. Цей коефіцієнт має назву коефіцієнт надійності. Роблячи висновок стосовно даного коефіцієнту ХХХ варто сказати, що він зростає. Це значить, що банку все більше довіряють.

Діяльність банку не можлива без ліцензування з боку НБУ, для отримання даної ліцензії банк повинен сформувати статутний капітал, а для ефективного функціонування в подальшому залучений та позиковий. Отже, саме із формування капіталу, що поділяється на власний та позиковий розпочинається банківська діяльність.

Саме тому аналіз стану управління залученням ресурсів банку варто розпочати, з нашого погляду, з дослідження капіталу банку (табл. 2.1, 2.2.).

Дослідження стосовно власного капіталу ХХХ (табл. 2.1) показало, що вцілому власний капітал збільшився на 21361 млн грн або на 67,9 %, при цьому найбільше зростання відбулося за загальними резервами та іншими фондами, які збільшились в обсягах на 36,5 %.

Варто акцентувати, що позитивним аспектом стосовно власного капіталу банку є скорочення нереалізованого збитку на 11,1 %. Акціонерний капітал, з якого власне і розпочинається діяльність банку, в обсягах 206060 млн грн є незмінним на протязі періоду дослідження. Варто акцентувати, що акціонерний капітал банку відповідає нормативу. Стабільним залишається емісійний дохід банку, який складає 23 млн грн.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки та структури власного капіталу  
XXX за 2018-2020 рр.**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	сума, млн. грн	у % до підсу- мку	суми, млн. грн	пи- то- мої ваги, пун- ктів	2020р. у%до 2018р.
Акціонерний капітал	206060	654,9	206060	377,9	206060	390,1	0	-264,8	0,0
Емісійний дохід	23	0,1	23	0,0	23	0,0	0	0,0	0,0
Резерв переоцінки будівель	687	2,2	614	1,1	689	1,3	2	-0,9	0,3
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	-3303	-10,5	-1274	-2,3	-2937	-5,6	366	4,9	-11,1
Результат від операцій з акціонером	12174	38,7	12174	22,3	12174	23,0	0	-15,6	0,0
Загальні резерви та інші фонди	6211	19,7	6850	12,6	8481	16,1	2270	-3,7	36,5
Накопичений дефіцит	-190388	-605,1	-169918	-311,6	-171665	-325,0	18723	280,1	-9,8
Всього власного капіталу	31464	100,0	54529	100,0	52825	100,0	21361	x	67,9

Наступним кроком на шляху дослідження капіталу, з нашого погляду, повинно стати дослідження залученого та позикового капіталу банку (табл. 2.2). Саме завдяки залученому та позиковому капіталу банк може розширювати власну діяльність та отримувати прибуток. Залучення і позика

капіталу вимагає у банку здійснення витрат, однак ці витрати повинні бути компенсовані прибутком.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури залученого та позикового капіталу  
XXX за 2018-2020 рр.**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн. грн	у % до підс у- мку	сума, млн. грн	у % до підс у- мку	сума, млн. грн	у % до підс у- мку	суми, млн. грн	пито- мої ваги, пун- ктів	2020р. у%до 2018р.
Заборгованість перед НБУ	9817	4,0	7721	3,0	0	0,0	-9817	-4,0	-100,0
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	195	0,1	201	0,1	2	0,0	-194	-0,1	-99,0
Кошти клієнтів	231055	93,7	240621	94,3	312708	94,8	81653	1,1	35,3
Зобов'язання орендаря з лізингу	0	0,0	1748	0,7	1855	0,6	1855	0,6	x
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	136	0,1	121	0,0	146	0,0	10	0,0	7,4
Інші фінансові зобов'язання	2249	0,9	1522	0,6	2907	0,9	658	0,0	29,3
Резерви та нефінансові зобов'язання	3132	1,3	3260	1,3	12082	3,7	8950	2,4	285,8
Усього зобов'язань	246584	100,0	255194	100,0	329700	100,0	83116	x	33,7

За даними табл. 2.2 залучений і позиковий капітал XXX збільшився на 83116 млн грн або на 33,7 %, при цьому маючи в своєму розрізі наступні характеристики відносно зростання:

- заборгованість перед НБУ скоротилась на 100 % (9817 млн грн);
- заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями, що належить до позикового капіталу скоротилась на 99,9 % (194 млн грн), при

цьому питома вага даної заборгованості у складі залученого і позикового капіталу скоротилась на 0,1 в.п.;

- кошти клієнтів за досліджуваний період зросли на 35,3% (81653 млн грн), збільшилась і їх питома вага у складі залученого і позикового капіталу на 1,1 в.п. Коштам клієнтів, що є залученим капіталом належить найбільша питома вага у структурі залученого і позикового капіталу банку 93,7 %, 94,3%, 94,8 % відповідно у 2018 -2020 рр.;

- зобов'язання орендаря з лізингу за 2018-2020 рр. зросли на 1855 млн грн (у 2018 р. вони взагалі відсутні);

- відстрочене зобов'язання з податку на прибуток у досліджуваному періоді збільшилось на 7,4 % (10 млн грн);

- інші фінансові зобов'язання зросли на 29,3 в.п. (658 млн грн);

- резерви та нефінансові зобов'язання зросли у 2,9 рази (8950 млн грн), питома вага збільшилась на 2,4 в.п.

Наступним кроком дослідження стосовно стану управління залученням ресурсів, з нашого погляду, повинно стати дослідження обсягів і структури залучень ХХХ, що слугують базисом активних операцій (табл. 2.3).

Аналіз даних табл. 2.3 вказує на динамічне скорочення строкових депозитів на 3,3 % (4013 млн грн), при цьому депозити фізичних осіб скоротились на 6,7 % (7404 млн грн), однак їх питома вага у складі строкових депозитів значно зростає – на 86,3 в.п. Строкові депозити юридичних осіб за досліджувані 2018-2020 рр. зросли на 29,7 % (3391 млн грн), зросла і їх питома вага у складі депозитів на 3,2 в.п.

Короткострокові залучення за 2018-2020 рр. в межах ХХХ зросли на 78 % (85666 млн грн).

Найбільшу питому вагу у складі короткострокового залучення займають депозити фізичних осіб, зокрема 66,4 % (72892 млн грн), 69,4 % (90827 млн грн) та 64,1 % (52438 млн грн) відповідно у 2018-2020 рр. При цьому дані депозити характеризуються динамічним зростанням на 71,9 % (52438 млн грн), однак їх питома вага скоротилась на 2,3 в.п.

Таблиця 2.3

**Аналіз стану управління залученням коштів  
ХХХ за 2018-2020 рр., млн грн**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	суми, млн грн	пито- мої ваги, пун- ктів	2020 р. у % до 2018 р.
<b>Строкові депозити</b>									
Строкові депозити фізичних осіб	109778	1,1	99168	90,3	102374	87,4	-7404	86,3	-6,7
Строкові депозити юридичних осіб	11422	9,4	10626	9,7	14813	12,6	3391	3,2	29,7
Строкові депозити вцілому	121200	100,0	109794	100,0	117187	100,0	-4013	х	-3,3
<b>Поточні рахунки /депозити до запитання:</b>									
-фізичних осіб	72892	66,4	90827	69,4	125330	64,1	52438	-2,3	71,9
- юридичних осіб	36785	33,5	39822	30,4	69935	35,8	33150	2,3	90,1
-державних організацій	178	0,2	178	0,1	256	0,1	78	0,1	43,8
Усього поточних рахунків та депозитів до запитання	109855	100,0	130827	100,0	195521	100,0	85666	х	78,0
Разом	231055	х	240621	х	312708	х	81653	х	35,3

Поточні рахунки та депозити до запитання юридичних осіб в динаміці зросли на 90,1 % (33150 млн грн), зросла і їх питома вага на 2,3 в.п. Питома вага поточних рахунків та депозитів до запитання у загальному їх складі складає 33,5 %, 30,4 % та 35,8 % відповідно.

Найменшу питому вагу у складі поточних рахунків / депозитів до запитання займають державні організації – 0,2 % (178 млн грн), 0,1 %

(178 млн грн) та 0,1 % (256 млн грн) відповідно за досліджуваний період. При цьому за досліджуваний період вони у питомій вазі скоротились на 0,1 в.п., однак вцілому зросли на 78 млн грн або на 43,8 %.

Проаналізуємо власне структуру даних залучень з розбивкою на довго- та короткострокові залучення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз стану управління залученням коштів  
XXX за 2018-2020 рр., млн грн**

Найменування статті	2018 р., %	2019 р., у %	2020 р., %	Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р. питомої ваги, пунктів
<b>Строкові депозити</b>				
Строкові депозити фізичних осіб	47,5	41,2	32,7	-14,8
Строкові депозити юридичних осіб	4,9	4,4	4,7	-0,2
Строкові депозити вцілому	52,5	45,6	37,5	-15,0
<b>Поточні рахунки та депозити до запитання</b>				
Поточні рахунки та депозити до запитання фізичних осіб	31,5	37,7	40,1	8,5
Поточні рахунки та депозити до запитання юридичних осіб	15,9	16,5	22,4	6,4
Поточні рахунки та депозити до запитання державних організацій	0,1	0,1	0,1	0,0
Усього поточних рахунків та депозитів до запитання	47,5	54,4	62,5	15,0
Разом	100	100	100	x

Аналіз структури залучень банку, показує, що найбільшу питому вагу у даній структурі у 2018 р. займають: строкові депозити, вони складають 52,5 %, у 2019-2020 рр.; поточні рахунки та депозити до запитання, вони складають відповідно 54,4 % та 62,5 %. У складі поточних рахунків та депозитів до запитання найбільшу питому вагу займають фізичні особи, у складі строкових депозитів також переважають кошти фізичних осіб. Вцілому залучення банку за досліджуваний період збільшилися на 15 в.п., що формує площину розширення активних операцій і є позитивним для банку.

Наступним кроком на шляху дослідження залучених ресурсів банку, з нашого погляду, повинно стати дослідження відносно їх розміщення за галузями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз стану управління залученням депозитів за галузями економіки ХХХ за 2018-2020 рр., млн грн**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн грн	у % до підсумку	сума, млн грн	у % до підсумку	сума, млн грн	у % до підсумку	суми, млн грн	питомої ваги, пунктів	2020 р. у % до 2018 р.
Фізичні особи	182670	79,1	189995	79,0	227704	72,8	45034	-6,2	24,7
Сфера послуг	19824	8,6	20285	8,4	37075	11,9	17251	3,3	87,0
Виробництво	10486	4,5	12367	5,1	19963	6,4	9477	1,8	90,4
Торгівля	11926	5,2	12265	5,1	19093	6,1	7167	0,9	60,1
Сільське господарство	2077	0,9	1925	0,8	3420	1,1	1343	0,2	64,7
Транспорт та зв'язок	1668	0,7	1777	0,7	2632	0,8	964	0,1	57,8
Машинобудування	792	0,3	829	0,3	1055	0,3	263	0,0	33,2
Підприємства державної власності	178	0,1	178	0,1	256	0,1	78	0,0	43,8
Інше	1434	0,6	1000	0,4	1510	0,5	76	-0,1	5,3
Усього	231055	100,0	240621	100,0	312708	100,0	81653	x	35,3

Аналіз даних табл. 2.5 вказує, що залучення всіх без винятку галузей в динаміці за 2018-2020 рр. для ХХХ зростають на 35,3 % (81653 млн грн). Найбільші обсяги залучення депозитів від фізичних осіб, вони складають відповідно 79,1 % (182670 млн грн), 79,0 % (189995 млн грн) та 72,8 % (227704 млн грн) відповідно за досліджуваний період. При цьому динамічно обсяги депозитів зросли на 24,7 % (45034 млн грн), однак їх питома вага в

загальному складі скоротилась на 6,2 в.п. Сфері послуг належить 8,6 % (19824 млн грн), 8,4 % (20285 млн грн), 11,9 % (37075 млн грн) залучених банком коштів, при цьому динамічно депозити сфери послуг зросли на 87 % або на 17251 млн грн, їх питома вага збільшилась на 3,3 в.п. Залучені кошти від виробництва складають 4,5 % (10486 млн грн), 5,1 % (12367 млн грн) та 6,4 % (19963 млн грн) відповідно. При цьому їх питома вага збільшилась в динаміці на 1,8 в.п., а обсяги зросли на 9477 млн грн або на 90,4 %. Залучені банком кошти від торгівлі також в динаміці зросли на 60,1 % або на 7167 млн грн, при цьому їх питома вага зросла на 0,9 в.п. і вони складають відповідно у досліджуваному періоді 5,2 %, 5,1 % та 6,1%. Залучення галузі сільського господарства за 2018-2020 рр. у ХХХ зросли на 64,7 % або на 1343 млн грн, їх питома вага зросла на 0,2 в.п. і складає 0,9 %, 0,8 % та 1,1 % відповідно. Залучені кошти банків від транспортної галузі складають за питомою вагою у загальній кількості депозитів 0,7 % (1668 млн грн), 0,7 % (1777 млн грн) та 0,8 % (2632 млн грн) відповідно, їх питома вага зросла на 0,1 в.п., при цьому дані депозити зросли на 57,8 % або на 964 млн грн за період дослідження. Залучення від галузі машинобудування належить 0,3 % залучень у всіх досліджуваних роках, що в млн грн відповідно складає: 792, 829, 1055. При цьому в динаміці вони також зростають на 33,2% або на 263 млн грн. Залучені кошти від підприємств державної форми власності становлять 0,1 % у всіх роках дослідження, що у фізичному обсязі складає: 178 млн грн, 178 млн грн та 256 млн грн. При цьому динамічно вони зростають на 43,8 % або на 78 млн грн. Залучення інших галузей складають 0,6 %, 0,4 % та 0,5 % відповідно, їх питома вага в динаміці скоротилась, однак за обсягами вони зросли на 76 млн грн або на 5,3 %.

Надалі з ціллю дослідження стану управління депозитними ресурсами банку проаналізуємо як змінились витрати банку на залучення депозитів (табл. 2.6). Аналіз витрат банку на депозити показав, що найбільшу питому вагу складають витрати на депозити фізичних осіб – 73,9 %, 71,2% та 65 % відповідно у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6

**Аналіз стану управління залученням депозитів за процентними  
витратами на депозити ХХХ, 2018-2020 рр., млн грн**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	сума, млн грн	у % до під- сум- ку	суми, млн грн	пито- мої ваги, пун- ктів	2020 р. у % до 2018 р.
Строкові депозити фізичних осіб	9010	73,9	8633	71,2	7428	65,0	-1582	-8,9	-17,6
Поточні рахунки і депозити до запитання	2316	19,0	3151	26,0	3419	29,9	1103	10,9	47,6
Строкові депозити юридичних осіб	866	7,1	349	2,9	574	5,0	-292	-2,1	-33,7
Усього	12192	100,0	12133	1,0	11421	100,0	-771	x	-6,3

При цьому в динаміці витрати на депозити фізичних осіб скоротились на 17,6 % або на 1582 млн грн, знизилась і їх питома вага на 8,9 в.п. Витрати на поточні рахунки і депозити до запитання складають відповідно 19,0 %, 26 % та 29,9 % за період проведення дослідження. Витрати на поточні рахунки та депозити до запитання зросли на 1103 млн грн або на 47,6%, зросла і їх питома вага на 10,9 в.п. Витрати на строкові депозити юридичних осіб складають 7,1 %, 2,9 %, 5,0 % за досліджуваний період. Вцілому витрати на депозити юридичних осіб скоротились на 292 млн грн або на 33,7 %, скоротилась і їх питома вага на 2,1 в.п. Вцілому витрати на депозити скоротились на 771 млн грн або на 6,3 %.

Наступним кроком дослідження, з нашого погляду, повинно стати дослідження комісійних витрат на залучення ресурсів банку за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз комісійних витрат ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. від 2018 р.
Строкові депозити фізичних осіб	9010	8 633	7 428	-1582
Поточні і розрахункові рахунки	2316	3 151	3 419	1103
Строкові депозити юридичних осіб	866	349	574	-292
Орендні зобов'язання орендаря	0	244	267	267
Заборгованість перед НБУ	0	1 687	263	263
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	87	102	4	-83
Субординований борг	17	0	0	-17
Інше	9	8	6	-3
Всього процентних витрат	14002	14174	11961	-2 041

Дослідження комісійних витрат банку за період, що аналізується показало, що сукупні процентні витрати складають відповідно 14002 млн грн, 14174 млн грн, 11961 млн грн у 2018-2020 рр. (табл. 2.7) та мають тенденцію до скорочення на 2041 млн грн, що є позитивним аспектом стосовно ефективності управління ресурсами, які є депозитними. Однак, варто відзначити, що у складі витрат зросли витрати на поточні і розрахункові рахунки на 1103 млн грн, зросли також витрати на: орендні зобов'язання на 267 млн грн, заборгованість перед НБУ на 263 млн грн.

Аналіз ефективності фінансового менеджменту залучення банком ресурсів за період 2018-2020 рр. поданий в межах табл. 2.8. Варто відзначити, ROE відповідає нормативним значенням у досліджуваних роках (норматив ROE – не менше 5 %), при цьому має тенденцію даний показник стосовно зростання на 5,3 в.п., що є позитивним та окреслює ефективне управління відносно залучення ресурсів в межах банку. Доля власного капіталу ХХХ за нормативом повинна бути більше ніж 12%, в досліджуваного банку у 2018 р. вона складає 11,3%, тобто нижче за норматив, у 2019-2020 рр. даний показник вище стосовно нормативу. Частка стосовно вкладів осіб, що є фізичними не повинна перевищити – 50%, якщо перевищення буде, то банк вважатиметься ошадним, у нашому випадку частка таких вкладів складає 39,5 %, 32,0 %, 26,8 % відповідно у 2018-2020 рр.

### Аналіз фінансового менеджменту залучення ресурсів

XXX за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.
1. Рентабельність капіталу - ROE	40,7	59,8	46,0	5,3
2. Доля власного капіталу в активах – К6	11,3	17,6	13,8	2,5
3. Доля вкладів фізичних осіб в пасивах – К11	39,5	32,0	26,8	-12,7
4. Ефективність використання банком залучених ресурсів - Ез	5,5	13,6	7,8	2,2
5. Коефіцієнт використання депозитів – Ла	0,111	0,180	0,151	0,040
6. Коефіцієнт ефективної депозитної політики – Кедп	0,130	0,148	0,122	-0,007

Ефективність використання стосовно депозитів банку має позитивну оцінку та в динаміці зростає. Коефіцієнт використання депозитів має досить не високі значення, що вказує на неефективність стосовно здійснення управління останніми та фінансовим менеджментом залучення ресурсів. Коефіцієнт ефективності стосовно депозитної політики в межах банку також має не високі значення.

#### 2.2. Аналіз стану управління розміщенням ресурсів комерційного банку

Власне банківські ресурси формуються з ціллю їх подальшого інвестування в межах активних операцій, які приносять дохід банку. Серед банківських операцій, котрі забезпечують дохід банку слід виділити:

- розрахунково-касове обслуговування, але ця операція не потребує додаткових залучень ресурсів, а базується на отриманні доходу як проценту від виконаних операцій;

- кредитування на базі звичайних кредитів та на базі цінних паперів, дані операції потребують залучення ресурсів з ціллю здійснення;

- інвестиційні операції банку, потребують залучення коштів з ціллю здійснення;

- факторингові, форфейтингові операції – операції, котрі потребують залучення ресурсів для їх здійснення;

- нетрадиційні банківські операції - базуються на отриманні комісійних доходів і не потребують залучення ресурсів.

Власне всі ці операції є основою фінансового менеджменту розміщення ресурсів з ціллю отримання прибутку балансуючи між ризиком, ліквідністю, прибутковістю та задоволенням потреб клієнтів. А тому, вважаємо за доцільне аналіз стану управління розміщенням ресурсів розпочати саме з аналізу активів досліджуваної банківської установи.

Аналіз динаміки та структури активів як складової фінансового менеджменту розміщення ресурсів банку за 2018-2020 рр. подано в межах табл. 2.9.

Дослідження фінансового менеджменту розміщення ресурсів в активи ХХХ (табл. 2.9) показало, що вцілому активи зросли на 37,6 % (104477 млн грн), при цьому у складі активів:

- збільшились поточні податкові активи у 35,2 рази;
- грошові кошти, їх еквіваленти та обов'язкові резерви зросли на 82,4 %, що не є позитивним, оскільки – це непрацюючі кошти, які не приносять банку прибутку;

- основні засоби та нематеріальні активи зросли на 55,4 %;
- інвестиційні цінні папери, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід зросли на 53,3 %;

- кредити та аванси клієнтам складають у зростанні всього 9,7 %.

При цьому варто акцентувати, що у складі активів скоротились:

- інвестиційні цінні папери, за амортизованою собівартістю на 88,2 %;
- активи, утримані для продажу на 72,6%;
- інвестиційна нерухомість на 12,2 %;
- майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя на 9,8 %.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки та структури фінансового менеджменту розміщення  
ресурсів в активи ХХХ за 2018-2020 рр.**

Найменування статті	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.		
	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	сума, млн. грн	у % до підсумку	суми, млн. грн	питомої ваги, пунктів	2020 р. у % до 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	27360	9,8	45894	14,8	49911	13,0	22551	3,2	82,4
Заборгованість банків	0	0,0	27118	8,8	25059	6,6	0	0,0	0,0
Кредити та аванси клієнтам	50140	18,0	59544	19,2	55021	14,4	4881	-3,6	9,7
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	86244	31,0	84680	27,3	100750	26,3	14506	-4,7	16,8
Інвестиційні цінні папери, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	79299	28,5	66602	21,5	119196	31,2	39897	2,6	50,3
Інвестиційні цінні папери, за амортизованою собівартістю	14538	5,2	875	0,3	1715	0,4	-12823	-4,8	-88,2
Поточні податкові активи	184	0,1	2257	0,7	6660	1,7	6476	1,7	3519,6
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	30	0,0	155	0,1	30	0,0	0	0,0	0,0
Інвестиційна нерухомість	3340	1,2	3379	1,1	2933	0,8	-407	-0,4	-12,2
Активи з права користування	0	0,0	1716	0,6	1748	0,5	0	0,0	0,0
Основні засоби та нематеріальні активи	3793	1,4	4764	1,5	5894	1,5	2101	0,2	55,4

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші фінансові активи	2743	1,0	2210	0,7	3448	0,9	705	-0,1	25,7
Інші активи	8899	3,2	9285	3,0	8900	2,3	1	-0,9	0,0
Майно, що перейшло у власність банку як заставо-держателя	1361	0,5	1244	0,4	1228	0,3	-133	-0,2	-9,8
Активи, утримані для продажу	117	0,0	0	0,0	32	0,0	-85	0,0	-72,6
Усього активів	278048	100,0	309723	100,0	382525	100,0	104477	x	37,6

Наступним кроком на шляху дослідження фінансового менеджменту розміщення ресурсів повинно стати дослідження процентних доходів та їх співставність з процентними витратами.

Ефективність фінансового менеджменту загалом та ефективність політики управління ресурсами досягається за умови якщо процентні доходи перевищують процентні витрати.

За допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо процентні доходи в межах досліджуваного нами банку.

Згідно даних табл. 2.10 ХХХ характеризується перевищенням процентних доходів стосовно здійснених процентних витрат, що забезпечило для банку чистий процентний дохід у 2018-2020 рр. в обсягах: 16752 млн грн, 19667 млн грн та 21602 млн грн відповідно, при цьому в динаміці чистий процентний дохід збільшився на 4850 млн грн, що є позитивним аспектом та вказує на ефективність з боку ХХХ стосовно управління розміщенням ресурсів. Така ефективність забезпечена зростанням сукупних процентних доходів на 26204 млн грн, 28960 млн грн та 28547 млн грн відповідно у 2018-2020 рр. В динаміці ці процентні доходи зросли на 2343 млн грн.

Надалі проаналізуємо розрив ліквідності враховуючи відсоткові ставки залучення ресурсів банку (табл. 2.11). Дослідження розриву ліквідності стосовно діяльності банку, вказує на позитивне значення даного показника за 2018-2020 рр., зокрема: 17008 млн грн, 9740 млн грн, 14424 млн грн

відповідно, що окреслює перевищення обсягів активних коштів над залученими, що є позитивним та вказує на ефективність стосовно управління ресурсами, які є депозитними в межах банку.

Таблиця 2.10

### Аналіз комісійних доходів ХХХ за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. від 2018 р.
Процентні доходи за ефективною ставкою відсотка (МСП):				
Кредити та аванси фізичним особам	15934	19 014	17 896	1 962
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	6398	6 791	7 194	796
Заборгованість банків	303	430	1 446	1 143
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу	1112	1 256	1 160	48
Кредити та аванси юридичним особам	1576	833	630	-946
Інвестиційні цінні папери за АС	798	548	191	-607
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	77	88	30	-47
Придбані/створені знецінені кредити	6	0	0	-6
Всього процентних доходів за ефективною ставкою відсотка	26204	28960	28547	2 343
Інші процентні доходи:				
Інвестиційні цінні папери за СВПЗ	4167	4 441	4 453	286
Фінансовий лізинг	383	440	563	180
Всього інших процентних доходів	4550	4 881	5 016	466
Всього процентних доходів	30754	33 841	33 563	2 809
Чистий процентний дохід у співставності із витратами	16752	19667	21602	4 850

Однак, в динаміці даний показник має тенденцію до скорочення на 2584 млн грн, що вказує на незначну незбалансованість між депозитами і кредитами, тобто пасивними і активними операціями.

Аналіз стосовно ефективності здійснення менеджменту розміщення ресурсів ХХХ подано в межах табл. 2.12.

Варто відзначити, що за даними табл. 2.12, такий показник як рентабельність активів відповідає нормативним значенням у досліджуваних роках (норматив ROA – не менше 1%), при цьому має тенденцію стосовно зростання на 1,8 в.п., що є позитивним та окреслює ефективність фінансового менеджменту розміщення ресурсів.

Таблиця 2.11

**Аналіз стану розриву ліквідності  
XXX за 2018-2020 рр., млн грн**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	27360	45894	49911	22551
Кредити та аванси клієнтам	50140	59544	55021	4881
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	86244	84680	100750	14506
Інвестиційні цінні папери, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	79299	66602	119196	39897
Інвестиційні цінні папери, за амортизованою собівартістю	14538	875	1715	-12823
Інші фінансові активи	2743	2210	3448	705
Всього фінансових активів	260324	259805	330041	69717
Зобов'язання				
Заборгованість перед НБУ	9817	7721	0	-9817
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	195	201	2	-194
Кошти клієнтів	231055	240621	312708	81653
Інші фінансові зобов'язання	2249	1522	2907	658
Всього фінансових зобов'язань	243316	250065	315617	72301
Чистий розрив ліквідності	17008	9740	14424	-2584

Хоча чиста маржа в межах банку має динамічне скорочення на 2,3 в.п., однак вона відповідає нормативу в усі роки (норматив не менше 4,5 %). Чистий спред має негативні значення, що пов'язано з тим, що хоча процентні доходи банку є вищими ніж процентні витрати, однак зобов'язання перевищують працюючі активи, що й формує негативне значення показника (менше за норматив), і в свою чергу вказує на доцільність збільшення працюючих активів.

Отже, фінансовий менеджмент відносно розміщення ресурсів повинен бути акцентований на збільшення «працюючих» активів.

Коефіцієнт ефективності стосовно здійснення діяльності банку вказує на неефективність роботи (норматив - не менше 120 %), оскільки значення даного

показника у банку є нижчим за норматив в усіх роках - 15,5%, 99,9 %, 71,0 % відповідно.

Таблиця 2.12

**Аналіз ефективності фінансового менеджменту розміщення ресурсів в активні операції ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.
1.Рентабельність активів - ROA	4,6	10,5	6,4	1,8
2. Чиста маржа - NIM	11,1	10,9	8,8	-2,3
3. Чистий спред – NS	-5,8	-5,6	-3,6	2,2
4.Коефіцієнт ефективності діяльності банку - К1	15,5	99,9	71,0	55,5
5.Миттєва ліквідність – К5	24,9	35,1	25,5	0,6
6. Відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку – К7	20,3	23,3	16,7	-3,6
7. Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів - Кск/д	0,217	0,247	0,176	-0,041

Однак, в динаміці даний коефіцієнт зростає на 55,5 %, що є позитивним і вказує на зростання ефективності менеджменту розміщення ресурсів банку.

Значення показника миттєвої ліквідності у ХХХ є вищим за норматив, при чому тенденційно він зростає.

Співставлення кредитного портфелю із зобов'язаннями повинно складати 70-100%, значення даного співвідношення в межах ХХХ є значно меншим, що вказує на неефективність співставності фінансового менеджменту відносно залучення і розміщення ресурсів банку за 2018-2020 рр.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 3.1. Засоби оптимізації управління ресурсами комерційного банку

Вагомою складовою ефективного фінансового менеджменту в банку, який забезпечує стабільність функціонування банку є ефективне управління ресурсами банку.

Вважаємо, що найбільш ефективного управління ресурсами банку можна досягти використовуючи інтегрований підхід на базі одночасного управління активами і пасивами банку, що дозволить координовано управляти як залученням ресурсів, так і їх розміщенням. Завдяки узгодженості стосовно управлінських рішень досягається пропорційність між залученням та розміщенням ресурсів [7, 27, 39, 40, 44]. Саме такий підхід стосовно управління ресурсами на сьогодні використовує ХХХ. На рис. 3.1 відображено цілі та завдання управління ресурсами в межах ХХХ.

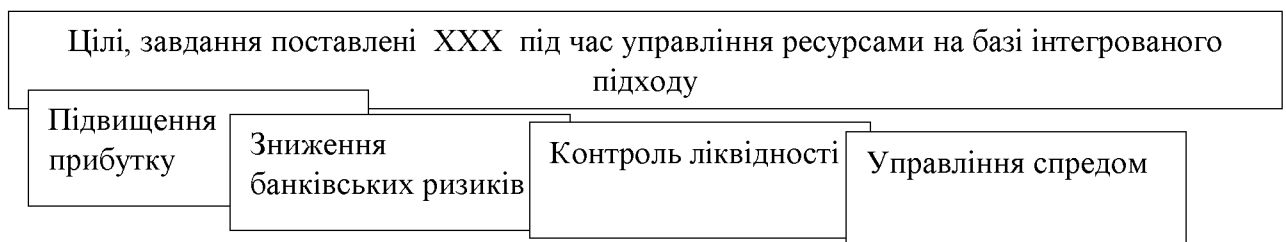


Рис. 3.1. Цілі та завдання поставлені ХХХ під час управління ресурсами на базі інтегрованого підходу

Перевага інтегрованого управління полягає в одночасній координації стосовно активів та пасивів банку, що в подальшому призводить до максимізації прибутку. Варто акцентувати, що на сьогодні не всі комерційні банки України використовують інтегрований підхід до управління ресурсами, що, з нашого погляду, формує надлишок у даних банківських установ або ж

пасивів або ж утворює незбалансованість в межах активів. Саме координація між активами і пасивами, яку на сьогодні використовує ХХХ, з нашого погляду, дозволяє мінімізувати різницю між витратами та доходами ресурсів, що призведе до зростання прибутку.

Варто акцентувати, що інтегрований підхід також забезпечує точність потреби ліквідності за балансування між максимальним прибутком і мінімальним ризиком. Однак застосування даного підходу здійснення управління ресурсами в межах ХХХ вимагає відповідної кваліфікації персоналу, оскільки використовуються при цьому складні методи і прийоми управління. Варто акцентувати, що фінансовий менеджмент стосовно ресурсів банку повинен мати інтеграцію в загальну стратегію розвитку даної банківської установи. Як і будь-які управлінські заходи управління фінансовими ресурсами в межах ХХХ здійснюється на стратегічному рівні (рис. 3.2) [7, 27, 39, 40, 44]. Вважаємо, що управління ресурсами ХХХ в межах інтегрованого підходу перебуває під дією таких ключових напрямків:

- кредитний;
- інвестиційний;
- депозитний;
- торгівельний.

Кожен із цих напрямків має своє відображення у звіті про фінансовий стан ХХХ і потенційно відображається на ймовірності отримання банком прибутку.

Варто акцентувати, що кожен із цих ключових напрямків перебуває в конфлікті з іншими напрямками, що потребує постійної координації з боку банку на базі саме інтегрованого підходу стосовно управління як пасивами, так і активами банку. Означимо довгострокові (стратегічні) та короткострокові (тактичні) аспекти стосовно здійснення управління ресурсами на базі інтегрованого підходу (рис. 3.2, 3.3) [7, 27, 39, 40, 44].

Тактичні цілі відносно управління ресурсами за активними і пасивними операціями ХХХ подані нами в межах рис. 3.3 [7, 27, 39, 40, 44].

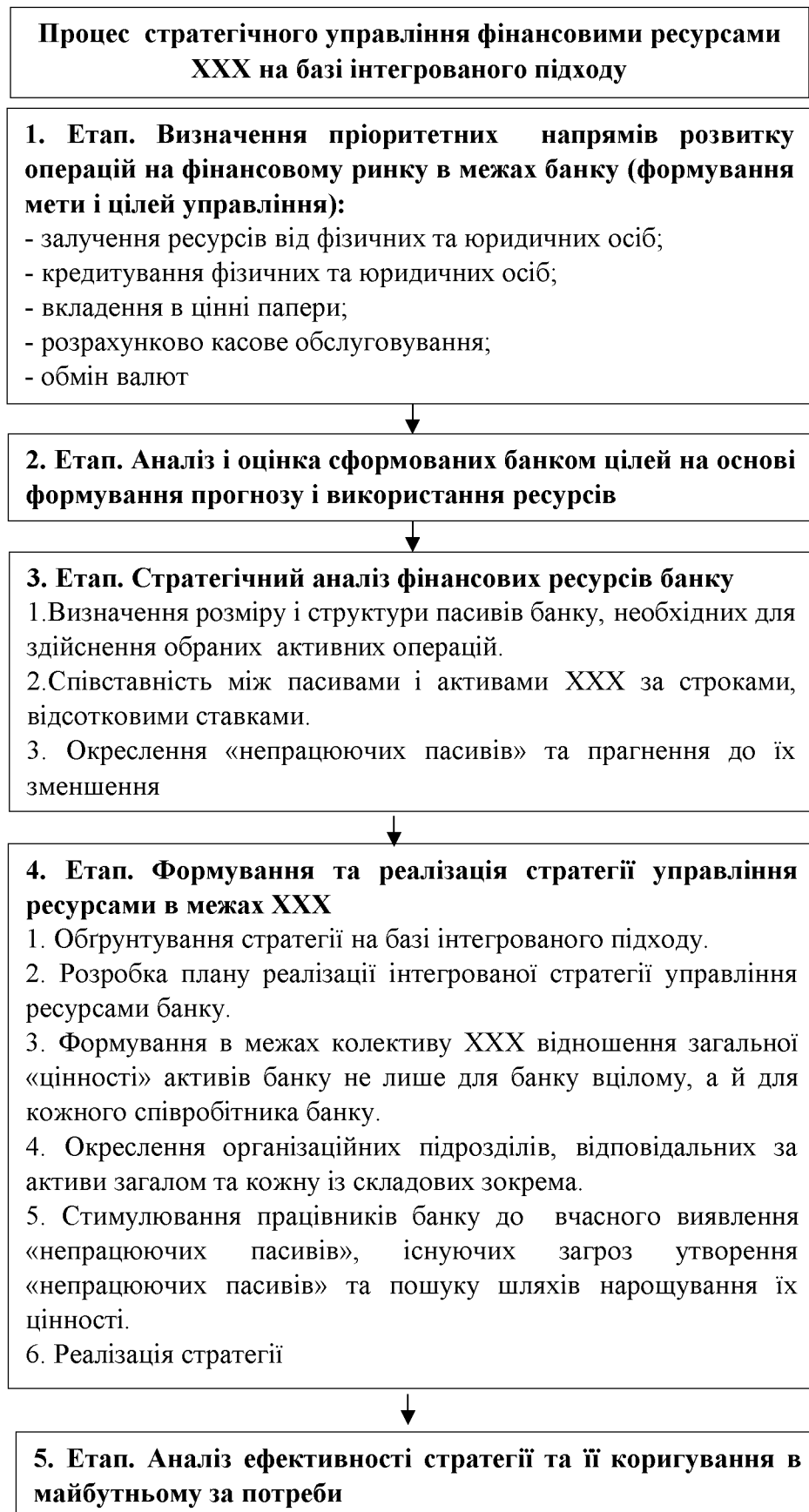


Рис. 3.2. Процес стратегічного управління ресурсами в межах XXX з використанням інтегрованого підходу

**Тактичний рівень здійснення управління ресурсами XXX з використанням інтегрованого підходу**

1. Дослідження внутрішньої та зовнішньої інформації стосовно формування і розміщення ресурсів банку.
2. Оцінка рівня та вартості фінансових ризиків пов'язаних з формуванням і використанням ресурсів банку.
3. Оцінка термінів та вартості залучення ресурсів.
4. Оцінка термінів та вартості розміщення ресурсів.
5. Співставність залучення та розміщення ресурсів за термінами та вартістю.
6. Формування критеріїв прийняття рішень відносно фінансових ресурсів банку та формування прийняттого рівня фінансового ризику за ними.
7. Моніторинг та контроль фінансових ресурсів та ризиків, які вони провокують

Рис. 3.3. Процес тактичного управління ресурсами в межах XXX з використанням інтегрованого підходу

Мета, цілі, задачі та інструменти втілення управлінських заходів в межах ресурсів банку за активними і пасивними операціями XXX узагальнені та подані в межах табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Інтегроване управління ресурсами XXX**

Стратегічне управління	Тактичне управління
<b>Мета управління</b>	
Збільшення ринкової вартості банку, підвищення добробуту власних акціонерів	Або/Або: 1. Максимізація спреду банку при заданому рівні ризику. 2. Мінімізація ризику при заданому рівні спреду банку
<b>Задачі здійснення управління</b>	
1. Здійснити розрахунки стосовно ринкової вартості активів і пасивів банку (включаючи позабалансові) 2. Здійснити їх співставність	1. Збереження та примноження клієнтів банку за постійного коливання вартості активів, зобов'язань, змін витрат банку тощо
<b>Інструменти втілення управлінських заходів</b>	
1. Конкурентоздатний рівень прибутку стосовно активів (ROA) 2. Отримання прибутку стосовно капіталу (ROE)	1. Чистий процентний дохід. 2. Чиста процентна маржа. 3. Дохід на одну акцію

Варто окреслити, що здійснюючи стратегічне та тактичне управління ресурсами на базі використання інтегрованого підходу відносно активів і

пасивів банку ХХХ може використовувати різні моделі здійснення управління (рис. 3.4) [6, 7, 27, 39, 40, 44].

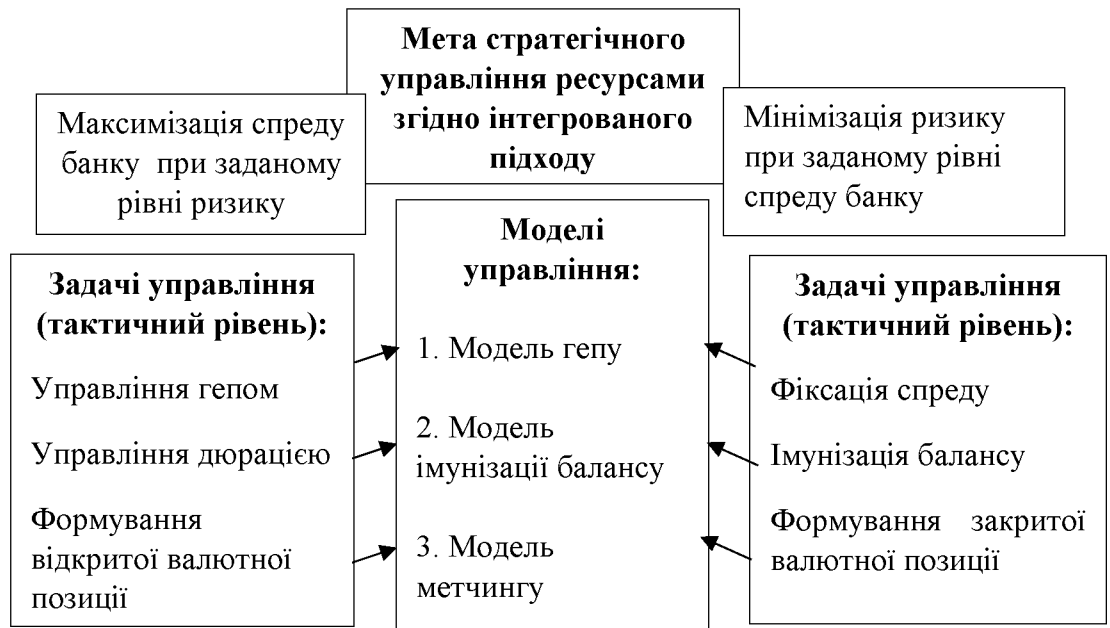


Рис. 3.4. Мета стратегічного управління ресурсами за інтегрованим підходом та моделі управління ресурсами згідно цього підходу

Варто акцентувати, що управління може бути базовим (реактивним) та ускладненим (проактивним).

Процес здійснення базового управління полягає в тому, що банківська установа внутрішніми орієнтирами достатності капіталу, ліквідності та чутливості активів, пасивів відносно змін відсоткових ставок, валютних курсів вважає вимоги, що сформував НБУ.

Згідно цього підходу банк концентрує свою увагу на ідентифікації ресурсів, ризиків, кількісному вимірі ресурсів, ставок, ризиків, аналізі ресурсів, ставок, ризиків. Орієнтир управління – підтримка нейтральності відносно ризиків, що провокує обмеженість діяльності банку в межах фінансового ринку. Вважаємо, що дане управління не враховує в межах своїх підходів конкурентоспроможність та її підвищення в межах банку.

Проактивне, тобто ускладнене управління стосовно ресурсів банку передбачає формування стратегії, котра сприятиме нарощуванню балансу банку згідно запланованої структури та забезпечить коригування дохідності

банку в балансі із ризиком, окреслить обсяги достатності капіталу враховуючи цільові орієнтири банку, ліквідності та чутливості відносно процентних ставок. Перевага даного підходу – формування стратегії орієнтованої на зростання конкурентних позицій банку.

Базовими цілями управління в межах інтегрованого підходу для ХХХ є:

- управління ліквідністю відносно банку;
- зростання рентабельності функціонування в межах банку;
- управління достатністю та структурою капіталу банку;
- управління витратами в межах банку;
- управління пасивами банку;
- управління активами банку;
- забезпечення стабільності банку;
- підвищення стосовно ринкової вартості банку.

З ціллю управління ресурсами банку в межах реактивного підходу використаємо стратегію мінімізації ризику при заданому рівні спреду банку використавши метод імунізації балансу (табл. 3.2).

Імунізація балансу являє собою процес оптимізації відносно балансу банку за пасивними і активними операціями, який стає нечутливим відносно змін у відсоткових ставках.

Отже, з ціллю здійснення управління ресурсами в межах реактивного підходу використавши метод імунізації балансу з ціллю захисту банку від коливань відсоткових ставок ми побачили, що строк надходжень за активами за середнім значенням повинен складати 2,8, 3,3 та 2,4 роки відповідно у періодах дослідження.

При цьому показник дюрації відносно зобов'язань, тобто термін погашення зобов'язань повинен складати – 2,5, 2,7 та 2,1 роки відповідно. Саме такі терміни відносно зобов'язань та активів призведуть до нечутливості банку стосовно змін відсоткових ставок.

Проактивний підхід стосовно управління ресурсами банку, який базується на стратегії максимізації спреду банку при заданому рівні ризику

передбачає використання методу гепу, який є індикатором відносно чутливості балансу банку до змін в ставках пасивних і активних операцій.

Таблиця 3.2

**Реактивний підхід до управління ресурсами банку на стратегічному рівні з використанням методу імунізації балансу  
XXX за 2018-2020 рр.**

Найменування статті	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р. суми, млн. грн
	сума, млн. грн	сума, млн. грн	сума, млн. грн	
Загальні зобов'язання	246584	255194	329700	83116
Загальні активи	278048	309723	382525	104477
Показник дюрації пасивів	2,5	2,7	2,1	-0,4
Показник дюрації активів	2,8	3,3	2,4	-0,5

Розрахуємо показник гепу для XXX за 2018-2020 рр. з ціллю управління ресурсами банку за проактивним підходом (табл. 3.3).

Згідно з даними табл. 3.3 для XXX зростання показника гепу на 13722 млн грн за 2018-2020 рр. провокує до скорочення індексу відсоткового ризику на 7,6 %, що є позитивним аспектом для банку. Надалі використавши показник гепу XXX за 2020 р. змодельуємо вплив відносно зміни відсоткових ставок на маржу банку (табл. 3.4).

За даними поданими в табл. 3.4 у випадку якщо відсоткові ставки відносно депозитів на ринку зростуть, то досліджуваний нами XXX недоотримає прибуток. Окрім того чим більші будуть обсяги відносно зростання відсоткової ставки, тим більше буде недоотримання відносно прибутку. При скороченні відсоткових ставок за депозитами відбудеться навпаки: XXX в тих же обсягах отримає додатковий прибуток.

Отже, метод гепу надає можливість для банку здійснювати контроль та управління банківським ризиком. Вважаємо, що кваліфікований менеджмент банку та формування ефективної загальної стратегії діяльності банку, в яку повинна бути інтегрована стратегія стосовно управління депозитами – шлях до скорочення ризиків та максимізації прибутку банку.

Таблиця 3.3

**Проактивний підхід стосовно управління ресурсами банку з використанням методу гепу для ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+;-), 2020 р. від 2018 р.
	Актив	Пасив	Актив	Пасив	Актив	Пасив	
Депозити всього, млн грн	х	231250	х	240822	х	312710	х
Збалансовані за строками, млн грн	21044	21044	72247	72247	93813	93813	х
Чутливі до змін ставки, млн грн	43937,5	105913	72246,6	144493	68796,2	218897	х
Нечутливі до змін ставки, млн грн	125338	60125	138750	69375	141063	57812,5	х
Неробочі активи / безпроцентні пасиви, млн грн	40700	12256	27750	32375	30063	34687	х
Показник гепу, млн грн	-61975		-72247		-75697		+13722
Індекс відсоткового ризику, %	32,6		25,5		25,0		-7,6

Втілення інтегрованого підходу відносно управління ресурсами банку передбачає використання праці кваліфікованого персоналу банку, який сформований в межах організаційної структури банку. За Законом України «Про банки і банківську діяльність» процес управління активами і пасивами в межах банку здійснюється Комітетом з питань управління активами і пасивами, котрий формує рішення на базі даних інших підрозділів в межах банку.

Згідно рекомендацій НБУ до складу цього комітету мають бути залучені працівники банку, котрі відповідають за розробку стратегії і політики банку, тобто працівники, котрі здійснюють вище управління.

Функції комітету здійснення управління ресурсами банку подані в межах рис. 3.5.

Таблиця 3.4

**Дослідження впливу показнику гепу на зміну відсоткових ставок  
для ХХХ за даними 2020 р.**

Варіанти розрахунку	Варіанти зміни відсоткової ставки					
	1	2	3	4	5	6
Показник гепу, млн грн	-75697	-75697	-75697	-75697	-75697	-75697
Індекс відсоткового ризику за показником гепу, %	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
У бік зростання відсоткові ставки, %	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
У бік скорочення відсоткові ставки, %	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
Вплив гепу за умови зростання відсоткової ставки, млн грн	-378	-757	-1135	-1514	-1892	-2271
Вплив гепу за умови скорочення відсоткової ставки, млн грн	378	757	1135	1514	1892	2271

Варто окреслити, що ефективність відносно діяльності даного комітету банку залежить від достовірності, точності та своєчасності зовнішньої і внутрішньої для банку інформації (табл. 3.5).

**Функції комітету з управління ресурсами банку  
ХХХ (активами і пасивами)**

1. Розробка методик і регламентів, котрі забезпечать процес управління активами і пасивами в межах банку.
2. Прийняття рішень стосовно строків та відсоткових ставок відносно залучення і розміщення ресурсів банку.
3. Розробка обмежень стосовно операцій та ризиків пов'язаних з фінансовими ресурсами в межах банку.
4. Розробка цінової політики відносно банку, встановлення маржі безбитковості відносно ресурсів банку і рівня їх рентабельності.
5. Координація роботи підрозділів, котрі займаються питаннями залучення і розміщення коштів.
6. Моніторинг стосовно ефективності роботи банку відносно фінансових ресурсів.
7. Управління капіталом банку.
8. Контроль дотримання вимог НБУ відносно ресурсів банку.
9. Контроль стосовно ліквідності балансу банку та прогнозування ліквідної позиції, окреслення потреби у ліквідних коштах, вибір альтернативних джерел формування і розміщення коштів

Рис. 3.5. Функції комітету з управління ресурсами банку ХХХ

Таблиця 3.5

**Зовнішні та внутрішні джерела інформації для ХХХ необхідні  
комітету з управління ресурсами банку**

Джерела надходження інформації	Джерела використання інформації
<b>Внутрішні джерела інформації</b>	
Данні отримані від відділу управління ризиками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поточна позиція стосовно процентного ризику.</li> <li>2. Аналіз відносно чутливості поточної позиції стосовно змін ставок процента.</li> <li>3. Зміна позиції від можливого збільшення масштабів господарювання банку.</li> <li>4. Розробка сценаріїв стосовно поведінки за змінних ставок процента.</li> </ol>
Данні отримані від відділу фінансового моніторингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність ресурсів нормам: показників капіталу, ліквідності; меж стосовно розбіжності строків, відсоткових ставок, валютних позицій.</li> <li>2. Відповідність структури ресурсів банку та їх втілення в активні операції внутрішнім цілям банку.</li> <li>3. Розробка заходів стосовно приведення фактичних даних у відповідність із зовнішніми та внутрішніми нормами</li> </ol>
Дані отримані від аналітичного відділу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяги ресурсів в пасивах і активах і ціни цих ресурсів (абсолютний рівень на основі спредів).</li> <li>2. Види активів та пасивів, котрі були змінними на протязі періоду здійснення дослідження.</li> <li>3. Співставлення ресурсів за пасивними і активними операціями банку з планом або ж бюджетом і даними відносно минулих періодів.</li> <li>4. Окреслення тенденційних змін ресурсів в пасивних і активних операціях за строками та відсотковими ставками</li> </ol>
<b>Зовнішні джерела інформації</b>	
Отримання координуючої, облікової та податкової інформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розрахунок впливу регулюючих змін на гнучкість стосовно управління ресурсами банків в межах пасивних і активних операцій.</li> <li>2. Розрахунок можливості стосовно збільшення оподаткування.</li> <li>3. Захист стосовно несприятливих кон'юнктурних змін.</li> </ol>
Отримання інформації на фінансовому ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процентні ставки стосовно депозитів та кредитів, валютний курс, ціна акцій.</li> <li>2. Вартість інструментів вторинного ринку.</li> <li>3. Інформації стосовно фінансових ризиків в межах ринку в цілому.</li> </ol>
Отримання загальної економічної інформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні прогнози в межах ринку.</li> <li>2. Ділова активність стосовно сфери фінансових послуг.</li> <li>3. Державна політика стосовно банківської діяльності.</li> <li>4. Міжнародні аспекти здійснення банківської діяльності.</li> </ol>

Зовнішня інформація стане у пригоді комітету з управління пасивами і активами банку під час оцінки стану і перспектив функціонування в межах

фінансового ринку, формування стратегії діяльності банку загалом та стратегії відносно формування і використання ресурсів банку зокрема.

Внутрішня інформація дозволить відстежити виконання управлінських заходів та проаналізувати їх ефективність, оцінити потребу в коригуванні стратегії в майбутніх періодах.

Дана інформація дозволить Комітету з питань управління пасивами і активами ХХХ:

- окреслити потребу у формуванні і розміщенні ресурсів банку;
- визначити відсоткові ставки залучення та розміщення ресурсів;
- виявити вузькі місця в управлінні залученням та розміщенням ресурсів банку;
- проаналізувати структуру залучених і розміщених ресурсів;
- проаналізувати ефективність управління ресурсами;
- оцінити можливості скорочення витрат банків на формування ресурсів;
- оцінити можливості підвищення прибутку від розміщення ресурсів банку.

### **3.2. Шляхи мінімізації фінансових ризиків комерційного банку**

Варто окреслити, що діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта – це ризикова діяльність, не є виключенням і банк. Діяльність банків наражається на цілу низку ризиків, і вважаємо, що банківські ризики провокують в собі ризики для інших суб'єктів господарювання. Саме тому на менеджмент ризиків в банківських установах слід звертати особливу увагу. Кожен банк самостійно приймає рішення в межах господарювання, котрі провокують ризики і власне банк може застосовувати управлінські заходи з ціллю їх нейтралізації, а у випадку неможливості нейтралізації мінімізації балансує між ризиком та прибутком, однак повністю позбутися

банківських ризиків неможливо. Варто відзначити, що для будь-якого економічного суб'єкту ситуація відсутності ризику є неможливою.

Варто сказати, що більшість із банківських рішень не мають прогнозу навіть на 95 %, не завжди ці рішення піддаються контролю, що відповідно провокує банківські ризики. Як і ризики інших господарюючих суб'єктів банківські також розглядаються в межах найгіршого песимістичного сценарію, а потім приймається рішення стосовно прийняття операції, дії або ж відмова від неї, бо вона є надто ризикованою.

Банк постійно балансує між забезпеченням інтересів вкладників, власним прибутком, регулюючими заходами НБУ та власним ризиком. Максимізація ризику, як правило максимізує прибуток, однак одночасно максимізація ризику – це і можливість, що є значною, стосовно понесення збитків для банку [9, 10, 27, 32, 44, 53, 56].

Банківський ризик є вартісним виразом стосовно ймовірності настання певної події, що може призвести до отримання прибутку або ж понесення збитків.

Варто акцентувати на постійній змінній рівня фінансового ризику банку під впливом динамічності оточення банку та впливу зовнішнього середовища функціонування. Саме тому банківська установа повсякчас здійснює оцінку рівня банківського ризику, здійснює переоцінку відносин з клієнтами, оцінює активи і пасиви на шляху формування оптимального фінансового менеджменту загалом та менеджменту ризиків зокрема.

Дослідження ризику в межах банку та його менеджмент передбачає здійснення наступних дій відносно ризику:

- ідентифікація ризику;
- вимірювання ризику;
- аналіз ризику;
- формування критеріїв прийнятності ризику;
- застосування управлінських підходів націлених на нейтралізацію, зменшення та утримання ризику (рис. 3.6) [9, 10, 27, 32, 44, 53, 56].

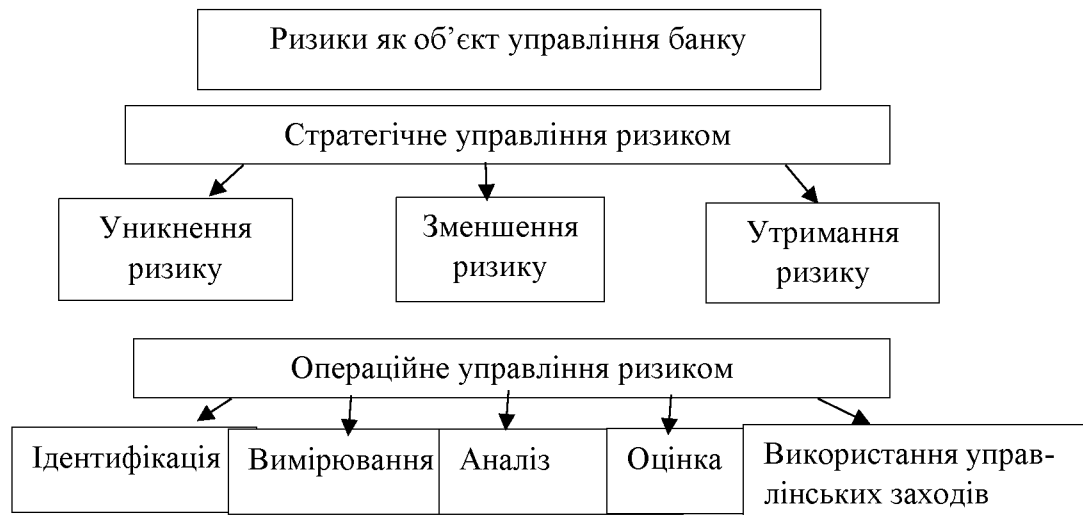


Рис. 3.6. Ризик як об'єкт здійснення банківського управління

Варто акцентувати, що ідентифікація, вимірювання, аналіз, оцінка та використання управлінських заходів стосовно ризиків піддається впливам, котрі можуть невірно інтерпретувати ризик та методи управління ним можуть виявитись неефективними (рис. 3.7) [9, 10, 27, 32, 44, 53, 56].

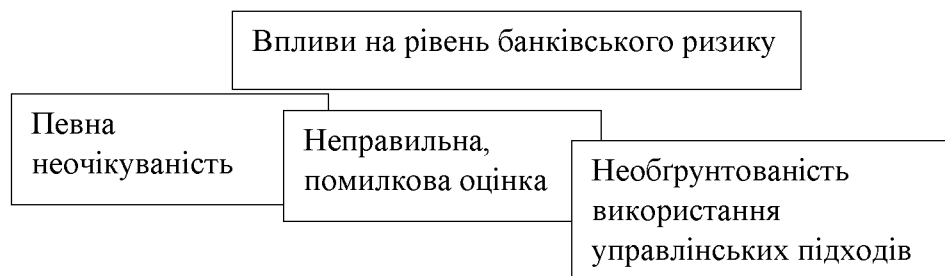


Рис 3.7. Впливи на рівень банківського ризику

Управління відносно банківського ризику – це управління базоване на прогнозуванні певних подій та попередженні розвитку цих подій, що передбачає удосконалення вже існуючих та запровадження нових методів здійснення управління банківськими ризиками балансуючи між ризиком, прибутком, інтересами вкладників та регулюючими заходами НБУ.

Послідовність банківських дій за здійснення управління банківських ризиків подана на рис. 3.8 [9, 10, 27, 32, 44, 53, 56]. Варто акцентувати, що успішність фінансового менеджменту банку загалом досить часто залежить від успішності саме менеджменту банківських ризиків.

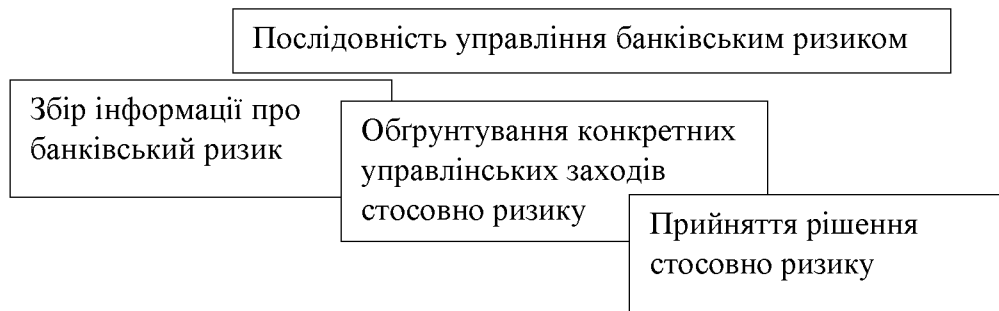


Рис. 3.8. Послідовність дій під час менеджменту банківських ризиків

Оскільки уникнути 100 % ризику не можна, то менеджмент банківських ризиків – це прагнення до їх зменшення із втіленням певних управлінських підходів та мінімізація небажаних наслідків стосовно ризику.

Для менеджменту банківських ризиків ХХХ необхідно:

- здійснювати утримування витрат банку за планового прибутку;
- забезпечувати безпечність банківських операцій відносно ризиків;
- забезпечувати стабільність банківських доходів;
- здійснювати оцінку банківських ризиків;
- готуватися до можливих втрат внаслідок ризику;
- дотримуватись регулюючих заходів НБУ стосовно ризику;
- забезпечувати задоволення інтересів вкладників банку.

Менеджмент ризиків в межах ХХХ пропонуємо здійснювати з використанням цілеорієнтованого підходу (табл. 3.6).

Цільові та змістовні функціональні положення стосовно управління банківськими ризиками в межах ХХХ дозволяють окреслити єдину послідовність дій, тобто сформувати власне процес управління, котрий забезпечить циклічність і безперервність здійснення менеджменту ризиків банку (рис. 3.9).

Варто акцентувати, що сформований нами процесний підхід стосовно управління банківськими ризиками в межах ХХХ буде ефективним лише у випадку використання певних методів та інструментів ефективних в конкретній ситуації.

**Системний менеджмент ризиків за цілеорієнтованого  
управління для ХХХ**

Функції процесу здійснення управління банківськими ризиками	Цілі здійснення управління банківськими ризиками	Завдання процесу здійснення управління банківськими ризиками
Планування	Розробити порядок, а також послідовність і терміни виконання заходів стосовно управління ризиками	1. Розробити програму стосовно управління ризиками. 2. Визначити потребу відносно навчання персоналу банку для вдалого менеджменту ризиками
Ідентифікація	Отримати опис ризиків під час здійснення операцій банку	1. Окреслити потенційні небезпеки та ризики в розрізі кожної банківської операції. 2. Документувати характеристики ситуацій, котрі провокують небезпеки та ризики під час здійснення банківських операцій
Аналіз і оцінка ризику	Виміряти, охарактеризувати та оцінити ймовірні втрати під час здійснення операцій банку	1. Визначити ймовірність стосовно ризиків. 2. Визначити обсяги втрат за настання ризикової ситуації. 3. Розрахувати ступінь впливу ризиків на здійснення операцій банку. 4. Визначити рівень кожного ідентифікованого виду ризиків
Організація роботи ризиками <sup>3</sup>	Знизити ступінь відносно впливу ризиків до рівня прийнятності	1. Побудувати менеджмент банківських ризиків з окресленням об'єкту ризику, його суб'єктів, цілі управління, методів та інструментів втілення управлінських заходів. 2. Окреслити строки виконання етапів управління та окреслити межі, обсяги відповідальності. 3. Здійснити заходи стосовно обробки ризиків. 4. Сформувати систему моніторингу відносно ризиків
Мотивація	Стимулювання зацікавленості персоналу стосовно запобігання втрат під час здійснення операцій банку	1. Розробити систему стимулів. 2. Втілити заходи відносно стимулювання роботи із ризиками
Контроль	Постійний контроль відносно ризику на всіх етапах управління і при виконанні окремих операцій	1. Визначити ефективність стосовно дослідження та обробки ризиків. 2. Корегувати заходи стосовно дослідження й обробки ризиків у випадку їх неефективності.

Слід сказати, що кожному із методів властивий набір власних інструментів здійснення управління.

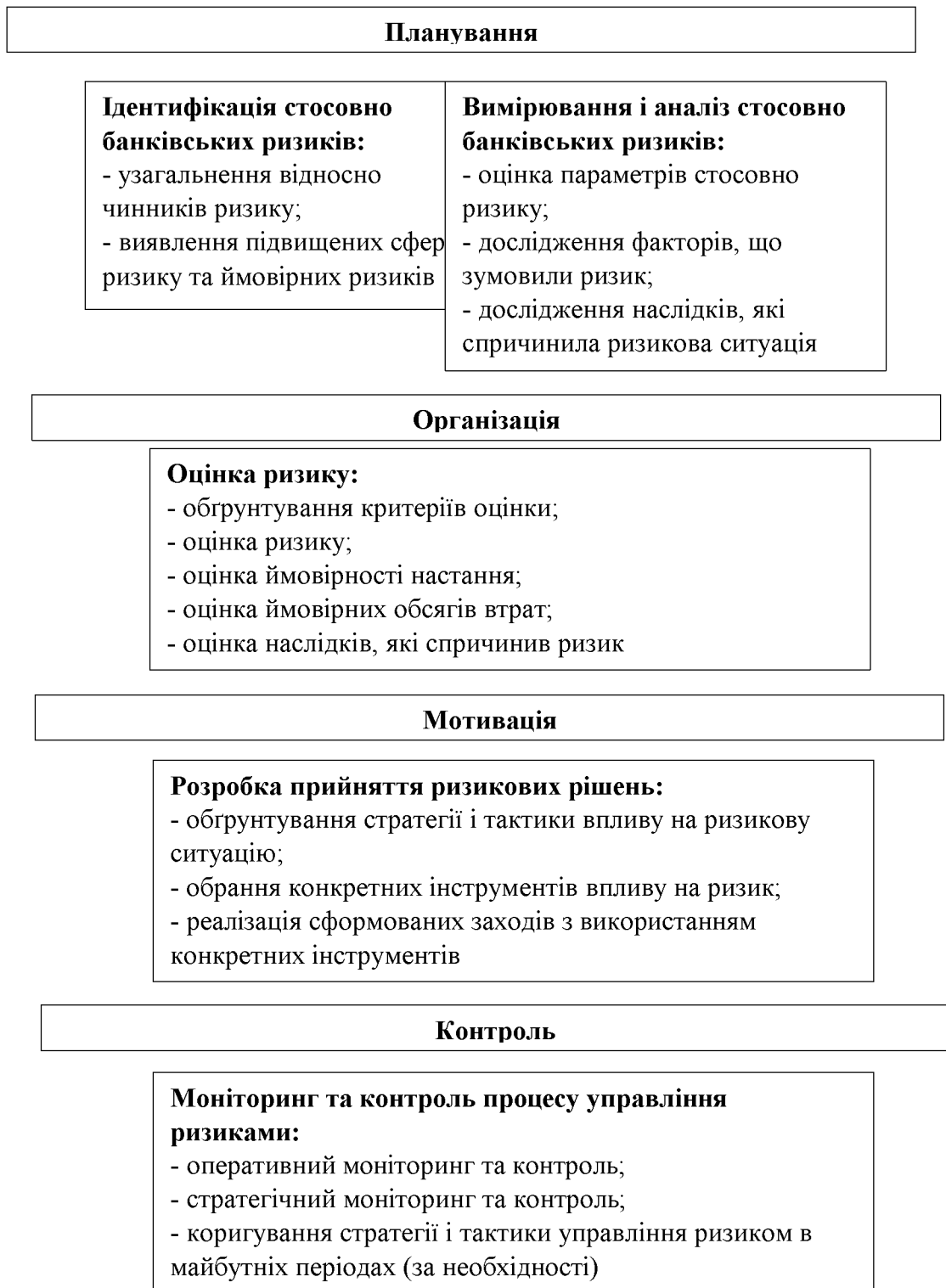


Рис. 3.9. Процесний підхід стосовно управління банківськими ризиками для ХХХ

Слід акцентувати, що ХХХ досить ґрунтовно та виважено підходить до питання оцінки банківських ризиків та значну увагу приділяє чинникам, що їх спонукають.

Таблиця 3.7

**Систематизований за типами портфель методів здійснення  
управління ризиками банку**

Тип методів управління комерційним ризиком	Види методів управління комерційним ризиком банку
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

Банк оцінює та здійснює управління фінансовими та нефінансовими (операційними, юридичними, комплаєнс ризиками та ризиком репутації) банківськими ризиками.

Фінансові ризики банку включають в себе ринковий ризик, кредитний ризик, процентний ризик та ризик ліквідності.

Базисом здійснення управління ризиками є формування лімітів відносно ризику та контроль стосовно того, щоб не відбувалось перевищення даних лімітів.

З ціллю здійснення ефективного менеджменту банківських ризиків в межах ХХХ формує комплексну систему здійснення менеджменту ризиків. Дана система в межах управлінських органів враховує права та обов'язки відповідальних за ризики та управління ними осіб, відповідальність в межах структурних підрозділів, означення та оцінку ризиків властивих банку в певний конкретний проміжок часу функціонування, оцінку ефективності системи менеджменту ризиків.

Менеджмент ризиків в межах банку здійснюють конкретні суб'єкти об'єднані банком в підрозділи:

- наглядова рада;

- комітет стосовно питань аудиту наглядової ради;
- комітет стосовно питань ризиків наглядової ради;
- правління в межах банку;
- комітет стосовно управління операційними ризиками та стосовно інформаційної безпеки;
- кредитний комітет;
- комітет стосовно питань менеджменту активів і пасивів;
- комітет менеджменту непрацюючих активів;
- внутрішній аудит;
- блок підрозділів стосовно питань управління ризиками;
- напрямок compliance;
- напрямок казначейство;
- департамент із аналізу активів, зобов'язань, інвестицій;
- інші підрозділи підтримки (бек-та мідл-офіс);
- бізнес-підрозділи, котрі приймають на себе ризики [34].

XXX з ціллю управління банківськими ризиками спричиненими кредитовими операціями розподіляє повноваження стосовно моніторингу і управління ризиком наступним чином:

- індивідувальні повноваження має блок підрозділів, котрі займаються питаннями управління ризиками стосовно роздрібних клієнтів, клієнтів малого та середнього бізнесу;

- дуальні повноваження ризикові делегуються керівникам підрозділів стосовно питань здійснення управління ризиками та керівникам окремих бізнес-підрозділів. Варто акцентувати на тому, що ризикове рішення ухвалюється лише за умови його погодження Комітетом стосовно управління ризиками банку разом із бізнес підрозділами банку, що займаються даними питаннями;

- колективні повноваження делегуються кредитному комітету, котрий обов'язково повинен врахувати рекомендації юридичного відділу, служби безпеки, висновку підрозділу з питань управління ризиками. При цьому рішення буде прийняте лише за більшістю голосів членів кредитного комітету.

Здійснюючи управління кредитним ризиком вважаємо за доцільне здійснювати розподіл кредитів за фізичними та юридичними особами і видами кредитування, за кредитами поділяючи їх на забезпечені та незабезпечені, тим самим розподіляючи зусилля стосовно моніторингу та контролю, управління кредитним ризиком банку.

Облік стосовно кредитних історій та моніторинг фінансового стану при прийнятті банком рішення стосовно надання кредиту дає можливість банку контролювати та ефективно управляти кредитним ризиком. З ціллю підвищення ефективності управління ризиками банк втілює заходи стосовно проблемних кредитів:

- запобігання виникненню проблемної заборгованості;
- вчасне виявлення боргів, що є проблемними;
- застосування заходів повернення проблемних кредитів (реструктуризація, досудове врегулювання, звернення стягнення на заставне майно тощо);
- скорочення частки та обсягів кредитів, що є для банку проблемними в межах його портфелю;
- списання проблемної заборгованості;
- факторинг та форфейтинг [34].

XXX під час управління кредитним ризиком використовує методи реструктуризації відносно:

- беззаставних кредитів;
- споживчого кредитування;
- заставних кредитів;
- проблемних активів клієнтів [34].

З ціллю управління кредитним ризиком вважаємо за доцільне здійснити розподіл процентних ставок за фінансовими інструментами, що дозволить виявити вчасно вузькі місця в управлінні кредитами і ліквідувати їх (табл. 3.8).

Аналіз відсоткових ставок за активними операціями юридичних осіб вказує на зниження відсоткової ставки в гривнях на 1 % за 2018-2020 рр. та зростання відсоткової ставки в доларах і євро на 3 %.

Таблиця 3.8

**Розподіл процентних ставок за фінансовими інструментами  
XXX за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.
<b>Активи</b>				
Кредити та аванси юридичним особам				
- у гривнях, %	12	12	11	-1
- у доларах, %	6	6	9	3
- у євро, %	3	3	6	3
- в інших валютах, %	5	6	5	0
Кредити та аванси фізичним особам				0
- у гривнях, %	46	44	44	-2
- у доларах, %	17	17	17	0
- у євро, %	18	18	17	-1
- в інших валютах, %	43	43	5	-38
Інвестиційні цінні папери за СВПЗ				
- у гривнях, %	6	6	6	0
- доларах, %	5	-	-	x
Інвестиційні цінні папери за СВІСД				
- у гривнях, %	12	10	10	-2
- у доларах, %	7	6	4	-3
- у євро, %	4	2	2	-2
Інвестиційні цінні папери за АС				
- у гривнях, %	-	19	19	x
- у доларах, %	5	-	-	x
- у євро, %	4	-	-	x
<b>Пасиви</b>				
Зобов'язання				
Заборгованість перед НБУ				
- у гривнях, %	16	15	-	x
Поточні розміщення коштів комерційних банків				
- у гривнях, %	17	-	-	x
- у євро, %	6	-	-	x
Кошти клієнтів				
Поточні рахунки клієнтів				
- у гривнях, %	5	4	1	-4
Строкові депозити юридичних осіб				
- у гривнях, %	12	12	5	-7
- у євро, %	1	2	1	0
Строкові депозити фізичних осіб				
- у гривнях, %	14	15	9	-5
- у доларах, %	3	3	1	-2
- у євро, %	2	1		-2
- в інших валютах, %	4	8	8	4
Випущені боргові цінні папери				
- у гривнях, %	15	15	15	0

Зниження відсоткової ставки провокує скорочення прибутку, а отже і збільшує кредитний ризик, а зростання відсоткової ставки навпаки, тому вважаємо, що банку слід звертати увагу саме на кредити надані у гривнях.

Аналіз відсоткових ставок за активними операціями фізичних осіб вказує на генерування кредитного ризику за ставками у гривнях, оскільки за період дослідження вони скоротились на 2 % та ставках в євро, оскільки за період дослідження вони скоротились на 1 %. Відсоткові ставки в інших валютах фізичних осіб – це генерації значного кредитного ризику та втрати прибутку, оскільки за період дослідження вони скоротились на 38 %. Вважаємо, що стосовно кредитів в інших валютах банку слід застосувати стратегію відмови від ризику, тобто відмовитись від надання кредитів в інших валютах.

Інвестиції в цінні папери банку мають стабільну відсоткову ставку, а отже є безризиковими у гривнях та провокують ризик у доларах США.

Інвестиції в цінні папери за СВІСД є джерелом підвищеного ризику, а тому потребують постійного моніторингу та контролю з боку банку.

Інвестиції банку в цінні папери за АС у гривнях за 2019-2020 р. є стабільними за відсотковою ставкою та провокують ризик в доларах і євро.

Аналіз кредитного ризику за відсотковими ставками пасивних операцій вказує на значну його генерацію в межах поточних розміщень коштів комерційних банків, поточних рахунків клієнтів, строкових депозитів у гривнях для юридичних осіб, строкових депозитів у гривнях фізичних осіб, незначний ризик за строковими депозитами юридичних осіб у євро, строковими депозитами фізичних осіб в доларах та євро, зменшення ризику по строкових депозитах фізичних осіб у інших валютах і відсутність ризику за випущеними борговими цінними паперами.

Дослідивши та розподіливши кредитний ризик активних і пасивних операцій вважаємо за доцільне побудувати матрицю управління кредитним ризиком активних і пасивних операцій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Матриця управління кредитним ризиком на базі процентних ставок за фінансовими інструментами ХХХ**

<b>Активи</b>	
Кредити та аванси юридичним особам	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
- у доларах, %	
- у євро, %	
- в інших валютах, %	
Кредити та аванси фізичним особам	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
- у доларах, %	
- у євро, %	Стратегія уникнення ризику
- в інших валютах, %	
Інвестиційні цінні папери за СВПЗ	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
- доларах, %	
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
- у доларах, %	
- у євро, %	Стратегія уникнення ризику
Інвестиційні цінні папери за АС	
- у гривнях, %	Стратегія уникнення ризику
- у доларах, %	
- у євро, %	
<b>Пасиви</b>	
Заборгованість перед НБУ	
- у гривнях, %	Стратегія уникнення ризику
Поточні розміщення коштів комерційних банків	
- у гривнях, %	Стратегія уникнення ризику
- у євро, %	
Кошти клієнтів	
Поточні рахунки клієнтів	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
Строкові депозити юридичних осіб	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику Стратегія уникнення ризику
- у євро, %	
- у доларах, %	
Строкові депозити фізичних осіб	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику
- у доларах, %	
- у євро, %	
- в інших валютах, %	
Випущені боргові цінні папери	
- у гривнях, %	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику

Наступним кроком стосовно управління кредитним ризиком, з нашого погляду, повинно бути розмежування ризику в межах його географічного розрізу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Розподіл ризику активних операцій за географічною  
характеристикою ХХХ, 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.	
				суми, млн грн	2020 р. у % до 2018 р., %
<b>Україна</b>					
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	21951	28032	26319	4368	19,9
Заборгованість банків	-	27118	25059	+25059	x
Кредити та аванси клієнтам	48887	58698	54443	5556	11,4
Інвестиційні цінні папери за СВІЗ	86244	84680	100750	14506	16,8
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	79298	66601	119194	39896	50,3
Інвестиційні цінні папери за АС	14538	875	1715	-12823	-88,2
Інші фінансові активи	136	152	994	858	630,9
Всього фінансових активів	251054	266156	328474	77420	30,8
Нефінансові активи	9439	14514	19249	9810	103,9
Всього активів	260493	280670	347723	87230	33,5
<b>Країни ОЕСР</b>					
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	3541	16390	21662	18121	511,7
Кредити та аванси клієнтам	1	2	1	0	0,0
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	1	1	2	1	100,0
Інші фінансові активи	2601	2044	2449	-152	-5,8
Всього фінансових активів	6150	18437	24114	17964	292,1
Нефінансові активи	118	124	2	-116	-98,3
Всього активів	6268	18561	24116	17848	284,7
<b>Інші країни</b>					
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	1862	1472	1930	68	3,7
Заборгованість банків	1252	-	-	-1252	x
Кредити та аванси клієнтам	-	844	577	+577	x
Інші фінансові активи	6	14	5	-1	-16,7
Всього фінансових активів	3120	2330	2512	-608	-19,5
Нефінансові активи	8167	8162	8174	7	0,1
Всього активів	11287	10492	10686	-601	-5,3

Дослідивши географічний розріз стосовно кредитного ризику варто відзначити, що найбільшим джерелом його генерації є інші країни, оскільки саме в них обсяги активних операцій банку значно скоротились. Отже,

здійснюючи географічний менеджмент стосовно банківських ризиків АТ КБ «ПриватБанку» варто націлити управлінські заходи на власну діяльність в інших країнах, оскільки вона є генерацією ризику.

В межах табл. 3.11 проаналізуємо географічний розріз ризику за пасивними операціями банку.

Аналіз ризику за пасивними операціями банку показав його підвищену генерацію власне в Україні, що вказує на нестабільність формування залучених коштів банком, оскільки співставивши дані операції з активними в межах географічного розрізу бачимо, що активні операції в Україні не є джерелом підвищеного ризику, то варто банку особливу увагу звернути на менеджмент залучених коштів в Україні. Власне в майбутньому за невдалого менеджменту залучених коштів банку може виникнути ризик і активних операцій банку. Пасивні операції країн ОЕСЗ та інших країн характеризуються прийнятним рівнем ризику.

Проаналізувавши генерацію ризику в межах активних і пасивних операцій ХХХ за географічним розрізом сформуємо матрицю управління (табл. 3.12), котра дозволить розподілити зусилля з контролю за ризиком.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на тому, що управління за кредитним ризиком згідно відсоткових ставок та згідно географічного розрізу доцільно здійснювати у співставності пасивних і активних операцій, оскільки пасивні залучення у вигляді депозитів надають можливість здійснювати активні операції банків.

Власне активні операції – джерело прибутку, однак щоб його забезпечити потрібно повсякчас балансувати між ризиком за пасивними та ризиком активних операцій.

Сформована нами матриця управління за географічним розрізом дозволить розподілити менеджмент в межах пасивних і активних операцій в різних точках функціонування банку, вчасно окреслити загрози та приділити увагу вже існуючим загрозам.

Таблиця 3.11

**Розподіл ризику пасивних операцій за географічною  
характеристикою ХХХ, 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.	
				суми, млн грн	2020 р. у % до 2018 р., %
<b>Україна</b>					
Заборгованість перед НБУ	9817	7721	-	-9817	x
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	133	183	-	-133	x
Кошти клієнтів	221476	231677	301805	80329	36,3
Зобов'язання орендаря з лізингу	-	1748	1847	+1847	x
Інші фінансові зобов'язання	1588	982	2052	464	29,2
Всього фінансових зобов'язань	233014	242311	305704	72690	31,2
Нефінансові зобов'язання	3262	3374	11214	7952	243,8
Всього зобов'язань	236276	245685	316918	80642	34,1
Чиста балансова позиція	24217	34985	30805	6588	27,2
Зобов'язання пов'язані з кредитуванням	71540	97392	118259	46719	65,3
<b>Країни ОЕСЗ</b>					
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	59	13	-	-59	x
Кошти клієнтів	7860	7119	8608	748	9,5
Інші фінансові зобов'язання	532	435	712	180	33,8
Всього фінансових зобов'язань	8451	7567	9318	867	10,3
Нефінансові зобов'язання	-	2	4	+4	x
Всього зобов'язань	8451	7569	9322	871	10,3
Чиста балансова позиція	-2183	10992	14794	16977	-777,7
Зобов'язання пов'язані з кредитуванням	19	8	4	-15	-78,9
<b>Інші країни</b>					
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	3	5	2	-1	-33,3
Кошти клієнтів	1719	1825	2297	578	33,6
Зобов'язання орендаря з лізингу	-	-	8	+8	100,0
Інші фінансові зобов'язання	129	105	143	14	10,9
Всього фінансових зобов'язань	1851	1935	2450	599	32,4
Нефінансові зобов'язання	6	5	1010	1004	16733,3
Всього зобов'язань	1857	1940	3460	1603	86,3
Чиста балансова позиція	9430	8552	7226	-2204	-23,4
Зобов'язання пов'язані з кредитуванням	51	46	59	8	15,7

Наступним кроком стосовно управління кредитним ризиком вважаємо за доцільне оптимізувати банківські залучення в Україні, що генерують значний фінансовий ризик.

Таблиця 3.12

**Матриця управління кредитним ризиком в географічному розрізі  
за активними і пасивними операціями**

Країни	Стратегії здійснення управління
<b>Активні операції</b>	
Україна	Стратегія утримання ризику
Країни ОЕСЗ	Стратегія зменшення ризику
Інші країни	Стратегія уникнення ризику
<b>Пасивні операції</b>	
Україна	Стратегія утримання ризику Стратегія зменшення ризику Застосування стратегії уникнення ризику хоча і є доцільним, однак є неможливим, оскільки залучення в Україні формують значні обсяги, а відмова від них спровокує збиток
Країни ОЕСЗ	Стратегія утримання ризику
Інші країни	Стратегія зменшення ризику

При даній оптимізації пропонуємо до використання три базових управлінських підходи: агресивний, консервативний і помірний (табл. 3.13).

Стратегічний менеджмент стосовно залучення ресурсів передбачає варіювання стосовно строків залучення та розміщення. За даного менеджменту строки залучення ресурсів повинні, як правило бути коротшими до строків їх розміщення.

Дослідження спреду за цими підходами показало можливість отримання найбільшого прибутку за агресивного підходу за залученнями на термін від 91 дня і вище та найменший прибуток за цими залученнями із застосуванням консервативного підходу. Прибуток за залученням на період до 91 дня є стабільним за всіх підходів. Однак варто сказати про те, що залучення за агресивного підходу хоча і генерує значний прибуток, однак є і джерелом значного фінансового ризику. Отже, рішення стосовно оптимізації строків залучення та розміщення ресурсів банку є постійним балансом між ризиком і прибутком і залежить від ставлення фінансового менеджера до ризику.

Таблиця 3.13

**Оптимізація в межах управління строками стосовно залучення  
ресурсів для ХХХ в Україні**

Депозити / кредити	Терміни залучення депозитів / терміни надання кредитів, днів			
	30-90	91-270	271-366	від 366
<b>Консервативний підхід</b>				
Спред з урахуванням прогнозних змін	11,5	12,2	10,8	7,6
Прибуток банку	2398	7472	10802	15140
<b>Помірний підхід</b>				
Спред з урахуванням прогнозних змін	11,5	12,3	11,0	12,3
Прибуток банку	2398	7525	10988	24671
<b>Агресивний підхід</b>				
Спред з урахуванням прогнозних змін	11,5	12,4	11,1	12,5
Прибуток банку	2398	7607	11119	25090

В межах табл. 3.14 проаналізуємо який вплив здійснюють зміни в активах і зобов'язаннях на відсотковий ризик.

Аналіз даних табл. 3.14 показав, що банк має чисту невідповідність між процентними ставками в усіх роках за залученням і розміщенням депозитів до запитання та депозитів строком 1 місяць, що є джерелом значного фінансового ризику банку і вимагає застосування негайних управлінських заходів з боку банку. Аналогічним джерелом підвищеного ризику є депозити розміщені на строк від 1 до 3 місяців. Довготривале розміщення приносить банку прибуток і не є джерелом генерації фінансового ризику. Розміщення від 3-12 місяців у 2018 р. та 2019 р. є збитковим та генерує фінансовий ризик для банку, а у 2020 р. дане розміщення вважається ефективним і не провокує підвищений фінансовий ризик банку.

Варто також за здійснення менеджменту ризиків особливу увагу звернути на валютний ризик банку. ХХХ має свої валютні позиції в гривнях, доларах та євро. Нині банк формує власну політику стосовно відкритих валютних позицій, що повністю відповідає нормативам та законодавству. В межах банківської установи здійснюється щоденний моніторинг валютного

ризик у валютній позиції банку з боку напрямку «казначейство» та департаменту стосовно аналізу активів, зобов'язань і інвестицій.

Таблиця 3.14

**Вплив зміни у активах і зобов'язаннях на відсотковий ризик  
XXX за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.	
				суми, млн грн	2020 р. у % до 2018 р., %
<b>Активи</b>					
До запитання та до 1 місяця	35405	77427	86365	50960	143,9
1-3 місяці	12931	4191	9016	-3915	-30,3
3-12 місяців	38054	23682	67700	29646	77,9
понад 1 рік	173930	181620	192016	18086	10,4
немонетарні статті	4	3	3	-1	-25,0
Разом	260324	286923	355100	94776	36,4
<b>Зобов'язання</b>					
До запитання та до 1 місяця	153503	169546	229266	75763	49,4
1-3 місяці	35748	34941	33255	-2493	-7,0
3-12 місяців	53075	45244	53374	299	0,6
понад 1 рік	990	2082	1577	587	59,3
немонетарні статті	-	-	-	-	-
Разом	243316	251813	317472	74156	30,5
<b>Чиста невідповідність процентних ставок</b>					
До запитання та до 1 місяця	-118098	-92119	-142901	-24803	21,0
1-3 місяці	-22817	-30750	-24239	-1422	6,2
3-12 місяців	-15021	-21562	14326	29347	-195,4
понад 1 рік	172940	178538	190439	17499	10,1
немонетарні статті	4	3	3	-1	-25,0
Разом	17008	35110	37628	20620	121,2

В межах табл. 3.15 дослідимо стан управління валютним ризиком XXX враховуючи його концентрацію з ціллю вчасного виявлення підвищених небезпек та застосування управлінських підходів.

Отже, згідно даних табл. 3.15 банк має негативну валютну позицію у доларах США, тобто вона є джерелом підвищеного ризику, а тому можливе застосування до даної позиції стратегії уникнення ризику, однак в динаміці ця негативна позиція зменшується на 19017 млн грн, що вказує на зменшення обсягів валютного ризику.

Таблиця 3.15

**Концентрація валютного ризику****XXX за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.	
				суми, млн грн	2020 р. у % до 2018 р., %
Монетарні фінансові активи, млн грн					
- у гривнях	22041	249779	293601	271560	1232,1
- у доларах	21617	23531	40788	19171	88,7
- у євро	16163	13361	20238	4075	25,2
- в інших валютах	499	249	470	-29	-5,8
Разом	260320	286920	355097	94777	36,4
Монетарні фінансові зобов'язання, млн грн					
- у гривнях	154331	175689	223334	69003	44,7
- у доларах	73065	62336	73219	154	0,2
- у євро	15594	13507	20303	4709	30,2
- в інших валютах	326	281	616	290	89,0
Разом	243316	251813	317472	74156	30,5
Чиста позиція за балансовими та позабалансовими інструментами, млн грн					
- у гривнях	67710	74090	70267	+2557	3,8
- у доларах	-51448	-38805	-32431	-19017	-37,0
- у євро	569	-146	-65	- 634	-111,4
- в інших валютах	173	-32	-145	-318	-183,8
Разом	17004	35107	37625	20621	121,3

Валютна позиція у гривнях не генерує у собі ризик та має тенденцію до зростання на 2557 млн грн. Для валютної позиції у гривнях доцільним є застосування стратегії зменшення ризику та стратегії утримання ризику. Підвищеним джерелом ризику є і валютна позиція XXX в євро, до неї також можливе застосування стратегії уникнення ризику. Аналогічним джерелом ризику є і валютна позиція в інших валютах.

Однак, варто сказати про те, що банк не може застосувати стратегію уникнення ризику до всіх валют, оскільки тоді він взагалі не отримає від валютних операцій прибутку. Дану стратегію, з нашого погляду, слід застосовувати до валют доходи за якими є незначними.

Надалі проаналізуємо вплив валютного ризику на отримання прибутку та зміни в капіталі банку за період 2018-2020 рр. (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Вплив валютного ризику на зміни у прибутку / збитку та зміни у капіталі власному за умови зміни офіційного курсу гривні стосовно валют ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. від 2018 р.	
				суми, млн грн	2020 р. у % до 2018 р., %
Зміцнення долара США на 20 %	-10642	-8093	-6954	3688	-34,7
Послаблення долара США на 5 %	2661	2023	1738	-923	-34,7
Зміцнення євро на 10 %	57	-15	-7	-64	-112,3
Послаблення євро на 5 %	-28	7	3	31	-110,7
Зміцнення інших валют на 5 %	9	-2	-7	-16	-177,8
Послаблення інших валют на 5 %	-9	2	7	16	-177,8

Отже, згідно із даними табл. 3.16 банк внаслідок зміцнення долара США понесе збитки в обсягах 10642 млн грн, 8093 млн грн та 6954 млн грн відповідно у 2018-2020 рр. Послаблення долара США на 5 % призведе до зростання прибутку та змін в капіталі банку на 2661 млн грн, 2023 млн грн та 1738 млн грн у 2018-2020 рр. відповідно. Зміцнення позицій євро на 10 % не спровокує збиток банку у 2018 р., а навпаки навіть забезпечить додатковий прибуток в обсягах 57 млн грн, у 2019-2020 рр. зміцнення євро спровокує до збитків в обсягах 15 та 7 млн грн. Послаблення євро на 5 % призведе до збитку в обсязі 28 млн грн у 2018 р. та прибутків в обсягах 7 та 3 млн грн у 2019-2020 рр. Зміцнення інших валют на 5 % спровокує збитки банку у 2019-2020 рр. в обсягах 2 і 7 млн грн та прибуток в обсязі 9 млн грн у 2018 р.

Послаблення інших валют на 5 % спровокує збиток у 2018 р. в обсягах 9 млн грн та прибуток в обсягах 2 і 7 млн грн відповідно у 2019-2020 рр.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши погляди науковців на фінансовий менеджмент банку, вважаємо, що фінансовий менеджмент банку являє собою комплекс здійснення управлінських впливів на відповідні складові діяльності банку, його операції та персонал, що здійснюються певними організаційними структурами з ціллю безперервності та ефективності діяльності банку досягаючи переваг функціонування окремо взятого банку (мікрорівень) та банківської системи в сукупності (макрорівень).

Фінансовий менеджмент в межах банку на мікрорівні дозволяє здійснити вплив на: збереження фінансової стійкості в межах банку; знаходження оптимальності стосовно ліквідності банку; збалансування дохідності та ризику; збереження та примноження ресурсів банку; збереження та примноження клієнтів банку; забезпечення стабільності банку, а через нього і стабільності банківської системи в цілому.

Аналіз діяльності ХХХ показав, що:

- комерційний банк ХХХ є акціонерним товариством, у якого наявна ліцензія Національного банку України, що дозволяє здійснювати банківську діяльність;

- банківська установа має тривалу історію функціонування, здійснюючи активну і стабільну діяльність впродовж усього періоду функціонування і на сьогодні є лідером серед банків в межах країни;

- за 2018-2020 рр. банк має зростання сукупного доходу на 11829 млн грн або на 108,3 %, при цьому чистий прибуток зріс на 11504 млн грн або на 89,9 %;

- рентабельність ХХХ складає 4,6 %, 10,5% та 6,4 % відповідно у 2018-2020 рр. і відповідає нормативу (є навіть вищою за норматив), що є позитивним аспектом відносно діяльності банку. Рентабельність власного капіталу складає 40,7%, 59,8 % та 46 % у 2018-2020 рр. відповідно, що є вищим за норматив і є позитивним (норматив складає 10-20 %). При цьому в динаміці

показник зростає. Коефіцієнт достатності капіталу має бути не менше 10 %. В нашому випадку цей коефіцієнт відповідає нормативу та має позитивну динаміку;

- власний капітал банку за період дослідження збільшився на 21361 млн грн або на 67,9 %, при цьому найбільше зростання відбулося за загальними резервами та іншими фондами, які збільшились в обсягах на 36,5 %. Варто акцентувати, що позитивним аспектом стосовно власного капіталу банку є скорочення нереалізованого збитку на 11,1 %;

- залучений і позиковий капітал банку збільшився на 83116 млн грн або на 33,7 %. Коштам клієнтів, що є залученим капіталом належить найбільша питома вага у структурі залученого і позикового капіталу банку 93,7 %, 94,3%, 94,8 % відповідно у 2018 -2020 рр., при цьому за досліджуваний період вони зросли на 35,3% (81653 млн грн), збільшилась і їх питома вага у складі залученого і позикового капіталу на 1,1 в.п.;

- найбільшу питому вагу у структурі залучень банку у 2018 р. займають строкові депозити, вони складають 52,5 %, у 2019-2020 рр. - поточні рахунки та депозити до запитання, вони складають відповідно 54,4 % та 62,5 %. У складі поточних рахунків та депозитів до запитання найбільшу питому вагу займають фізичні особи, у складі строкових депозитів також переважають кошти фізичних осіб;

- вцілому активи, як засоби розміщення пасивів з ціллю отримання прибутку зросли на 37,6 % (104477 млн грн). При цьому у складі активів збільшились: поточні податкові активи (у 35,2 рази); грошові кошти, їх еквіваленти та обов'язкові резерви (на 82,4 %), що не є позитивним, оскільки – це непрацюючі кошти, які не приносять банку прибутку; основні засоби та нематеріальні активи (на 55,4 %); інвестиційні цінні папери, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (на 53,3 %); кредити та аванси клієнтам (9,7 %). При цьому у складі активів скоротились: інвестиційні цінні папери, за амортизованою собівартістю (на 88,2 %); активи, утримані для продажу (на

72,6%); інвестиційна нерухомість (на 12,2 %); майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя (на 9,8 %);

- перевищення процентних доходів стосовно здійснених процентних витрат, що забезпечило для банку чистий процентний дохід у 2018-2020 рр. в обсягах: 16752 млн грн, 19667 млн грн та 21602 млн грн відповідно, при цьому в динаміці чистий процентний дохід збільшився на 4850 млн грн, що є позитивним аспектом та вказує на ефективність з боку ХХХ стосовно управління розміщенням ресурсів;

- банк має позитивне значення розриву ліквідності за 2018-2020 рр., зокрема: 17008 млн грн, 9740 млн грн, 14424 млн грн відповідно, що окреслює перевищення обсягів активних коштів над залученими і є позитивним та вказує на ефективність стосовно управління ресурсами, які є депозитними в межах банку. Однак, в динаміці даний показник має тенденцію до скорочення на 2584 млн грн, що вказує на незначну незбалансованість між депозитами і кредитами, тобто пасивними і активними операціями;

- рентабельність активів відповідає нормативним значенням у досліджуваних роках (норматив ROA – не менше 1%), при цьому має тенденцію стосовно зростання на 1,8 в.п., що є позитивним та окреслює ефективність фінансового менеджменту розміщення ресурсів. Хоча чиста маржа в межах банку має динамічне скорочення на 2,3 в.п., однак вона відповідає нормативу в усі роки (норматив не менше 4,5 %);

- значення співставлення кредитного портфелю із зобов'язаннями в межах ХХХ є значно меншим за норматив (норматив 70-100 %), що вказує на неефективність співставності фінансового менеджменту відносно залучення і розміщення ресурсів банку за 2018-2020 рр.

В межах удосконалення фінансового менеджменту банку нами запропоновано:

- з ціллю управління ресурсами банку в межах реактивного підходу використати стратегію мінімізації ризику при заданому рівні спреду банку використавши метод імунізації балансу. Даний метод дозволить оптимізувати

баланс банку в розрізі пасивних та активних операцій стосовно чутливості до змін відсоткових ставок. Використавши даний метод з ціллю захисту банку від коливань відсоткових ставок ми побачили, що строк надходжень за активами за середнім значенням повинен складати 2,8, 3,3 та 2,4 роки відповідно у періодах дослідження. При цьому показник дюрації відносно зобов'язань, тобто термін погашення зобов'язань повинен складати – 2,5, 2,7 та 2,1 роки відповідно. Саме такі терміни відносно зобов'язань та активів призведуть до нечутливості банку стосовно змін відсоткових ставок;

- з ціллю управління ресурсами в межах проактивного підходу стосовно управління ресурсами банку, який базується на стратегії максимізації спреду банку при заданому рівні ризику використати метод гепу, котрий є індикатором відносно чутливості балансу банку до змін в ставках пасивних і активних операцій. Для ХХХ зростання показника гепу на 13722 млн грн за 2018-2020 рр. провокує до скорочення індексу відсоткового ризику на 7,6 %, що є позитивним аспектом для банку. Дослідження за методом гепу показало, що у випадку якщо відсоткові ставки відносно депозитів на ринку зростуть, то досліджуваний нами ХХХ недоотримає прибуток. Окрім того чим більші будуть обсяги відносно зростання відсоткової ставки, тим більше буде недоотримання відносно прибутку. При скороченні відсоткових ставок за депозитами відбудеться навпаки: ХХХ в тих же обсягах отримає додатковий прибуток;

- з ціллю менеджменту ризиків банку в межах роботи нами запропоновано розподілити зусилля стосовно розподілу контролю над ризиками та застосуванням управлінських заходів в розрізі процентних ставок окремих інструментів та в географічному розрізі. На базі даного розподілу запропоноване використання стратегій здійснення управління доречних саме для цих інструментів та саме для цих країн;

- з ціллю управління кредитним ризиком оптимізовано банківські залучення з використанням агресивного, консервативного та помірною підходу. Дослідження спреду за цими підходами показало можливість

отримання найбільшого прибутку за агресивного підходу за залученнями на термін від 91 дня і вище та найменший прибуток за цими залученнями із застосуванням консервативного підходу. Прибуток за залученням на період до 91 дня є стабільним за всіх підходів. Однак варто сказати про те, що залучення за агресивного підходу хоча і генерує значний прибуток, однак є і джерелом значного фінансового ризику.

З ціллю удосконалення фінансового менеджменту ХХХ вважаємо за необхідне:

- сформувати ефективну стратегію фінансового менеджменту банку, котра буде відповідати місії діяльності банку та означити чіткі операційні цілі стосовно здійснення фінансового менеджменту банку;

- чітко окреслити стратегію формування і використання фінансових ресурсів банку та сформувати операційні цілі формування і використання фінансових ресурсів банку;

- під час менеджменту ресурсів банку втілювати у життя метод гепу, імунізації балансу або ж модель метчингу та активно контролювати втілення цих моделей і їх ефективність на операційному рівні;

- чітко визначити позиції банку за здійснення управління – реактивне чи проактивне і на базі даних позицій формувати подальшу стратегію менеджменту банку;

- інтегрувати в загальну стратегію діяльності банку стратегію менеджменту банківських ризиків;

- застосовувати систематизований за типами портфель методів управління банківськими ризиками;

- чітко означити межі відповідальності за менеджмент в банку загалом, фінансовий менеджмент, менеджмент ресурсів, ризиків зокрема;

- здійснюючи управління банківськими ризиками розподілити зусилля стосовно моніторингу та управління в розрізі суб'єктів, операцій та інструментів.