

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

# Інструктивно-методичні матеріали для проведення практичних занять

з навчальної дисципліни

## «БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО)  
РІВНЯ ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»,



Умань – 2021

Методичні вказівки підготовлені д.е.н., професором Непочатенко О.О., д.е.н., доцентом, Прокопчук О.Т., д.е.н., доцентом Бондаренко Н.В., к.е.н., доцентом Власюк С.А., к.е.н., доцентом Барабаш Л.В.

***Рецензенти:***

Нестерчук Ю.О. – професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Уманського національного університету садівництва.

Цимбалюк Ю.А. –к.е.н., доцент кафедри маркетингу.

Затверджено на засіданні кафедри фінансів, банківської справи та страхування (протокол № 1 від 30.08.2021р.) та засіданні методичної ради факультету економіки і підприємництва (протокол № 1 від 31.08.2021р.)

## ЗМІСТ

	Вступ	4
1.	Тематика, плани лекцій та питання для опитування	8
2.	Типові питання для підсумкового контролю	16
3.	Розрахункові завдання	17
4.	Опорний конспект лекцій	21
5.	Таблиці з даними для розв'язування задач	62
6.	Рекомендована література	68

## ВСТУП

**Метою є:** здобути та розв'язувати складні задачі і проблеми у професійній діяльності або у процесі навчання у сфері управління фінансовими потоками, активами та пасивами, прибутковістю та ризиками банку, формування у них вміння використовувати й адаптувати отримані знання до конкретних виробничих ситуацій.

**Основними завданнями є:**

- визначення сутності, цілей та провідних засад банківського менеджменту;
  - ознайомити студентів з видами організаційних структур, системи управління в банку;
  - визначити роль планування у системі управління та ознайомити, із методологією процесу стратегічного та оперативного планування у банку;
  - сформуванню у студентів системний підхід до управління прибутковістю та ризиками, активами, зобов'язаннями, капіталом та позабалансовою діяльністю банку;
  - навчити студентів ефективно використовувати інструменти фінансового управління діяльністю банку;
  - поглибити загальну фахову підготовку слухачів.
- Компетентності:**
- **загальні:**
  - ЗК4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
  - ЗК5. Здатність приймати обґрунтовані рішення.
  - **спеціальні:**
  - СК3. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.
  - СК8. Здатність застосовувати інноваційні підходи в сфері фінансів, банківської справи та страхування.
- Програмні результати навчання:**
- ПР03. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових

підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

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

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

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

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

Кредитно-модульна система організації навчального процесу передбачає скорочення часу на викладання нормативних дисциплін за навчальним планом. Одночасно передбачається підвищення ефективності самостійної роботи студентів. Це зумовило підготовку навчального методичних вказівок «Банківський менеджмент» для студентів вищих навчальних закладів.

Методичні вказівки підготовлено відповідно до програми курсу «Банківський менеджмент». В ньому послідовно наводяться відповідні питання по темах курсу «Банківський менеджмент», надаються вихідні дані для проведення практичних занять, пропонується методика їх вирішення, а також наводяться типові тестові питання для проведення контролю знань студентів.

Практична цінність вказівок полягає в тому, що наведені в ньому завдання можуть використовуватись як у ході проведення практичних занять, так і під час самостійної роботи студентів. До завдань кожної теми подані методичні вказівки та пояснення окремих питань. Крім того у методичних вказівках наведено контрольні питання, які можуть бути використані для контролю знань, а також у процесі підготовки до іспиту.

**Предметом навчальної дисципліни** є відносини, зумовлені процесами акумулювання, розміщення коштів, установа і забезпечення оптимального рівня прибутковості в банку.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне побудувати структуру курсу наступним чином:

1. Сутність банківського менеджменту.
2. Стратегічний банківський менеджмент.
3. Тактичний банківський менеджмент.
4. Фінансовий менеджмент у банку.
5. Бізнес-планування в банку.
6. Банківський маркетинг.
7. Управління системою платежів і розрахунків у банку.
8. Менеджмент кредитного портфеля банку.
9. Управління активами і пасивами банку.
10. Хеджування ризиків у банку.
11. Управління ліквідністю банку.

**Студент повинен знати:**

- історію виникнення та розвитку банківського менеджменту;
- теоретичні основи банківського менеджменту;
- сутність та структуру ризиків, що притаманні банківській діяльності, а також основні методи управління ризиками;
- сфери діяльності банку, які потребують управління, а також відповідні методи управління.

**Студент повинен вміти:**

- обирати оптимальну структуру управління та організації банківської установи;
- аналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність банку;
- формувати місію, стратегічні цілі банку;
- оцінювати ситуацію у банку та знаходити оптимальні вирішення проблем як в організаційному, так і у фінансовому плані;

- здійснювати підбір персоналу та організувати його ефективну роботу;
- проводити маркетингові дослідження на ринку банківських послуг.
- *Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі освітньо-професійної програми:*

Пререквізити	Постреквізити
Гроші і кредит	Фінансовий менеджмент
Банківські операції	Аналіз і візуалізація фінансових даних
Аналіз банківської діяльності	Виробнича практика
Фінанси підприємства	
Національний банк і грошово-кредитна система	

Вказівки можуть бути використані у практичній роботі спеціалістами фінансових установ і організацій.

При підготовці методичних вказівок використовувалась література з навчально-методичного комплексу.

# 1. ТЕМАТИКА, ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ ТА ПИТАННЯ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

## Тема 1. Сутність банківського менеджменту

1. Особливості менеджменту в банківській сфері.
2. Управління банком – центральна ланка банківського менеджменту.
3. Принципи організаційної побудови банку.
4. Основні типи організаційних структур у банках.

*Поняття і суть банківського менеджменту. Функції банківського менеджменту. Склад і структура банківського менеджменту.*

*Сутність менеджменту як науки, об'єктивні основи управління. Основні елементи банківського менеджменту: об'єкти, суб'єкти та інструменти. Еволюція банківського менеджменту.*

*Основні підходи до трактування концепції банку. Принципи, етапи та методи управління банківськими ризиками. Системи моніторингу ризиків. Особливості процесу управління ризиками у вітчизняній практиці.*

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Що відображається по рахунку поточних операцій платіжного балансу?
2. Що таке валютний курс?
3. Які види валютних курсів ви знаєте?
4. Охарактеризуйте поняття «валюта» і дайте класифікацію.
5. Які фактори впливають на валютний курс?
6. З чого складається зовнішній борг України і які головні проблеми управління?
7. Від чого залежить конвертованість валюти?

## Тема 2. Стратегічний банківський менеджмент

1. Сутність та етапи стратегічного менеджменту.
2. Процес стратегічного менеджменту.
3. Особливості стратегічного менеджменту в банку.

*Складові процеси управління та місце планування в процесі управління банком. Види планування в банку.*

*Стратегічне управління в банку. Сутність стратегічного планування. Роль стратегічного планування у сучасній банківській практиці. Основні підходи до стратегічного планування. Послідовність процесу стратегічного планування. Ситуаційний аналіз в банку. Зовнішній та внутрішній стратегічний аналіз. Аналіз SWOT. Місія банку. Стратегічні цілі та завдання. Вимоги до стратегічного планування в банку.*

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Назвіть основні види банківського планування. Чим вони відрізняються і як пов'язані один з одним?
2. Які види банківських стратегій розробляються в процесі стратегічного планування?



3. Що таке система стратегічних лімітів банку?
4. Яка структура стратегічних лімітів банку?

### **Тема 3. Тактичний банківський менеджмент**

1. Сутність та особливості тактичного менеджменту.
2. Операції тактичного менеджменту

*Економічна характеристика, склад та класифікація тактичного банківського менеджменту.*

*Теоретичні основи банківського менеджменту. Основні задачі тактичного менеджменту.*

*Концепції управління, спрямованої на вирішення поставлених завдань, здійснюється на основі: аналізу сутності різних банківських операцій; визначення їхньої рентабельності й надійності; обліку взаємного впливу й впливу на стан балансу банку; надійності й ліквідності ресурсів банку; вивчення тенденцій розвитку ринку й змін політичної ситуації.*

*Тактичний менеджмент здійснюється через управління комплексом операцій.*

#### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Дайте характеристику сутності тактичного менеджменту.
2. Назвіть класифікаційні ознаки тактичного банківського менеджменту .
3. Особливості тактичного менеджменту.
4. Назвіть та охарактеризуйте операції тактичного менеджменту.
5. Визначте основні задачі тактичного менеджменту.

### **Тема 4. Фінансовий банківський менеджмент**

1. Сутність та функції фінансового менеджменту.
2. Основні ланки фінансового менеджменту.
3. Системи та методи фінансового планування.
4. Банківський контролінг.

*Суб'єктом управління фінансового менеджменту є комплекс підрозділів.*

*Фінансовий менеджмент є однією з підсистем менеджменту комерційного банку і об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій: фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання, фінансового контролю.*

*Фінансове планування. Фінансове планування ґрунтується на стратегічному та тактичному плані. Два види фінансових планів банку: балансовий та план доходів і витрат – Бюджет. Бюджетування. Два основних методи бюджетування – зверху вниз і знизу вгору.*

*Банківський контролінг. Основні завдання банківського контролінгу. Основні функції служби контролінгу: інформаційна; координаційна; обліково-аналітична; контрольна; консультаційно-методична.*

#### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Дайте характеристику сутності фінансового менеджменту.
2. Назвіть основні функції фінансового менеджменту.

3. Назвіть основні ланки фінансового менеджменту.
4. Охарактеризуйте фінансове і бюджетне планування.
5. Як здійснюється контроль за виконанням фінансових планів?
6. Що таке банківський контролінг?
7. Назвіть основні завдання банківського контролінгу.
8. Як здійснюється фінансовий і управлінський облік?
9. Дайте характеристику фінансової структури банку.
10. Характеристика функціонально-вартісного аналізу.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЛАТЕЖАМИ**

### **Тема 5. Банківський маркетинг**

1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері.
2. Комплекс банківського маркетингу.
3. Маркетингові дослідження банківського ринку.

*Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері.*

*Основні функції банківського маркетингу. Важливе завдання маркетингу.*

*Прямий маркетинг схему взаємодії: банк – ринок – споживач. Сегментування. Компоненти маркетингових робіт, пов'язаних із продуктами й технологіями банку: дослідження продуктів (якість, кількість, задоволеність) і каналів розподілу продуктів та послуг; розробка і вдосконалення продуктів та послуг.*

*Основні параметри дослідження сили банку: «Показники діяльності», «Операції», «Системи», «Кадри», «Маркетинг», «Імідж», «Філії», «Асортимент продуктів».*

*Дослідження чинників зовнішнього середовища. До них належать чинники, які впливають на діяльність банку, це: «Демографія», «Економіка», «Політика», «Юридична система», «Нагляд», «Технологія», «Соціально-культурні чинники», «Зовнішнє середовище».*

*Аналіз SWOT. Модель «П'яти сил». Види попиту на продукти і відповідні їм види маркетингу. Ремаркетинг. Синхромаркетинг. Демаркетинг. Переваги сегментації.*

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Назвіть особливості маркетингової діяльності у банківській сфері.
2. Охарактеризуйте основні функції банківського маркетингу.
3. Назвіть завдання банківського маркетингу.
4. Охарактеризуйте схему взаємодії: банк – ринок – споживач.
5. Основні параметри дослідження сили банку.
6. Дайте характеристику чинників зовнішнього середовища.
7. Що таке аналіз SWOT?
8. Що таке ремаркетинг?
9. Що таке синхромаркетинг?
10. Що таке демаркетинг?
11. Назвіть переваги сегментації.

### **ЗМ 6. Бізнес-планування в банку**

1. Сутність бізнес-планування.
2. Основні показники бізнес-плану.
3. Методи прогнозування показників бізнес-плану банку.

*Ціль розробки бізнес-плану. Суть і зміст бізнес-плану. Основні функції бізнес-плану. Внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище.*

*При складанні бізнес-плану важлива участь в цьому процесі належить саме менеджеру. Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3–5 років.*

*Бізнес-план завжди має суто індивідуальний характер.*

*Структура бізнес-плану комерційного банку:*

*I. Загальна частина. II. Бізнес-план. III. Ресурси.*

*Методи прогнозування показників бізнес-плану банку. Прогнозування значення показника на майбутній період. Прогнозування значень показника для послідовності майбутніх періодів. Методи неформального аналізу.*

#### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Яка мета бізнес-планування? На який термін афективних розробляється бізнес-план для банку?
2. Які основні етапи бізнес-планування?
3. Яким методам ви віддасте перевагу при прогнозуванні прибутковості фінансових ринків?
4. Які методи використовуються при аналізі потенційного ринку?
5. На яке коло банків ви будете орієнтуватися при аналізі конкуренції?
6. Які кількісні показники визначаються при складанні бізнес-плану?
7. Назвіть основні етапи аналізу внутрішнього стану банку.
8. Які банківські ризики враховуються при розробці бізнес-плану?

### **Тема 7. Управління системою платежів і розрахунків у банку**

1. Проведення розрахунків у національній валюті України.
2. Діючі моделі обслуговування банків у системі електронних платежів (СЕП) Національного банку України.
3. Організація розрахунків в Україні.
4. Міжнародні розрахунки.
5. Методи і форми розрахунків, що використовуються у міжнародній торгівлі.
6. Методи розрахунків у міжнародній торгівлі.
7. Порівняльна характеристика основних форм розрахунків.
8. Система SWIFT.
9. Документарні операції в міжнародних розрахунках: документарне інкасо, документарний акредитив, банківська гарантія.
10. Банківський контроль валютних операцій і розрахунків.
11. Перспективи розвитку міжнародних розрахунків.

*Проведення розрахунків у національній валюті України. Основи фінансового моніторингу. Діючі моделі обслуговування банків у системі електронних платежів (СЕП). Організація розрахунків в Україні.*

*Міжнародні розрахунки. Методи і форми розрахунків, що використовуються у міжнародній торгівлі. Порівняльна характеристика основних форм розрахунків.*

*Система SWIFT. Документарні операції в міжнародних розрахунках. Документарне інкасо. Документарний акредитив. Банківська гарантія. Банківський контроль валютних операцій і розрахунків. Перспективи розвитку міжнародних розрахунків.*

*Міжбанківські кореспондентські відносини. Рекомендації групи FATF та Базельського комітету.*

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Охарактеризуйте діючі моделі обслуговування банків у системі електронних платежів (СЕП) Національного банку України.
2. Назвіть та прохарактеризуйте міжнародні розрахунки.
3. Назвіть методи і форми розрахунків, що використовуються у міжнародній торгівлі
4. Що таке система SWIFT, та її характеристика.
5. Документарні операції в міжнародних розрахунках
6. Що таке документарне інкасо?
7. Що таке документарний акредитив?
8. Що таке банківська гарантія?
9. Охарактеризуйте банківський контроль валютних операцій і розрахунків.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ І УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ**

### **Тема 8. Менеджмент кредитного портфеля банку**

1. Управління кредитними операціями банку.
2. Визначення дохідності кредитного портфеля та методи ціноутворення за кредитами.
3. Формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку.

*Управління кредитними операціями банку. Принципи й умови кредитування банківських установ. Форми забезпечення повернення банківських позичок. Основні положення формування ціни банківського кредиту. Процес банківського кредитування. Особливості механізму надання та погашення окремих видів кредитів.*

*Визначення дохідності кредитного портфеля та методи ціноутворення за кредитами; Формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку. Кредитний портфель. Дохідність і ризик. Вимоги щодо порядку надання кредитів та обов'язкові нормативи кредитного ризику.*

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Механізм управління кредитними операціями банку.
2. Назвіть принципи й умови кредитування банківськими установами.
3. Визначте форми забезпечення повернення банківських позичок.
4. Охарактеризуйте процес банківського кредитування.
5. Визначте особливості механізму надання та погашення окремих видів кредитів.
6. Як здійснюється формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку?
7. Що таке кредитний портфель банку та елементи формування?
8. Визначте вимоги щодо порядку надання кредитів та назвіть обов'язкові нормативи кредитного ризику.

### Тема 9. Управління активами і пасивами банку

1. Поняття активів і пасивів банку.
2. Принципи організації управління активами і пасивами.
3. Особливості управління активами банку.
4. Методи управління активами.

*Суть та необхідність управління пасивами банку. Управління капіталом комерційного банку. Джерела зростання капіталу. Проблема адекватності капіталу комерційного банку. Проблема формування оптимальної структури пасивів банку. Фактори, що враховуються при залученні капіталу. Методи визначення витрат на залучення банківських пасивів. «Точка беззбитковості» комерційного банку.*

*Суть та необхідність управління активами банку. Прийнятність застосування різних видів активів в процесі забезпечення прибутковості та ліквідності комерційного банку. «Вторинні резерви». Інвестиційні стратегії. Способи встановлення процентних ставок за кредитом. Чиста доходність кредитної операції.*

*Забалансове фінансування: поняття, причини розповсюдження та механізм застосування.*

*Суть та механізм управління активами-пасивами комерційного банку. Метод загального фонду коштів, метод розподілу коштів, збалансований підхід до управління коштами. Застосування збалансованого управління фондами для хеджування процентного ризику. Дисбаланс. Чиста процентна маржа. ГЕП (GAR)- менеджмент.*

*Комітет з управління активами та пасивами (ALCO). Казначейські операції банку.*

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Суть та необхідність управління пасивами банку.
2. Методи визначення витрат на залучення банківських пасивів.
3. Що таке «точка беззбитковості» комерційного банку?
4. Суть та необхідність управління активами банку.
5. Що таке «Вторинні резерви»?
6. Що таке інвестиційні стратегії?

7. Визначте способи встановлення процентних ставок за кредитом.
8. Що таке чиста доходність кредитної операції?
9. Що таке дисбаланс та чиста процентна маржа?
10. Що таке ГЕП (GAR)- менеджмент?
11. Охарактеризуйте комітет з управління активами та пасивами (ALCO).
12. Яка оптимальна структура активів і пасивів банку?
13. Які співвідношення між активами і пасивами повинні дотримуватися в балансі нормально функціонуючого банку?
14. Якщо прогнозується падіння процентних ставок на ринку, то якою буде стратегія формування пасивів банку?
15. Яким чином розраховуються кількісні показники фінансового плану?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. МОДИФІКАЦІЯ ІСНУЮЧИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ І МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ТА ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ**

### **Тема 10. Хеджування ризиків у банку**

1. Сутність, класифікація та методи оцінювання ризиків у банківській діяльності.
2. Організація управління банківськими ризиками.
3. Система ризик-менеджменту в банку.
4. Система управління кредитним ризиком у банківських установах.

*Сутність хеджування. Функціонування ринку похідних фінансових інструментів. Класифікація похідних фінансових інструментів. Взаємозв'язок хеджування і страхування. Застосування форвардних контрактів у процесі хеджування. Ф'ючерсні контракти та організація біржової торгівлі ф'ючерсними контрактами. Ціноутворення при підписанні ф'ючерсних контрактів. Опціони та ефективність їх застосування. Своп-контракти. Хеджування відсоткового ризику в банку. Хеджування ризику за допомогою форвардних контрактів. Хеджування ф'ючерсами відсоткових ставок. Опціони відсоткових ставок як інструменти хеджування ризику (угоди CAP, FLOOR, COLLAR). Хеджування відсоткового ризику банку на основі своп-контрактів. Хеджування валютного ризику банку. Опціони та їх різновиди. Особливості використання опціонів "кеп" і "флор".*

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Сутність поняття терміну хеджування.
2. Застосування форвардних контрактів.
3. Що таке фінансові ф'ючерсні контракти?
4. Порівняльна характеристика ф'ючерсних і форвардних контрактів
5. Що таке опціони?
6. Що таке своп-контракти?
7. Особливості бухгалтерського обліку операцій хеджування в банках
8. Хеджування ризику відсоткових ставок за допомогою форвардних контрактів?
9. Охарактеризуйте процес хеджування ф'ючерсами відсоткових ставок.

10. Хеджування ризику відсоткових ставок на основі своп-контрактів.
11. Особливості функціонування валютного ринку та типи валютних ризиків.
12. Як здійснюється управління валютною позицією банку?
13. Використання форвардних валютних контрактів в процесі хеджування валютного ризику.
14. Хеджування ф'ючерсними контрактами на іноземну валюту.
15. Організація ф'ючерсної торгівлі на Київській універсальній біржі.
16. Валютні опціони — як інструменти хеджування валютного ризику.
17. Особливості та механізм здійснення валютних своп-контрактів.

### **Тема 11. Управління ліквідністю банку**

1. Сутність банківської ліквідності, її принципи і функції.
2. Управління ліквідністю у банківських установах.
3. Методи управління ліквідністю банку.
4. Способи визначення потреби банку в ліквідних коштах.
5. Управління ліквідною позицією банку через управління обов'язковими резервами.

*Поняття банківської ліквідності. Еволюція підходів до визначення банківської ліквідності. Ліквідна позиція банку. Методи та інструменти управління ліквідністю комерційного банку.*

*Способи визначення потреби в ліквідних коштах комерційного банку. Оцінка потреби в ліквідності за методом джерел і використання коштів, а також структури коштів. Використання середньогалузевих коефіцієнтів для оцінки ліквідності банку. Управління банківською ліквідністю на макрорівні.*

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:**

1. Характеристика поняття «банківська ліквідність».
2. Здійснення ліквідної позиції банку.
3. Методи та інструменти управління ліквідністю комерційного банку.
4. Способи визначення потреби в ліквідних коштах комерційного банку.
5. Використання середньогалузевих коефіцієнтів для оцінки ліквідності банку.

## 2. ТИПОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Визначення ризиків у інвестиційній діяльності банків.
2. Власний капітал банку та методи управління ним.
3. Етапи планування у банках
4. Ефективність управління портфелем цінних паперів банку.
5. Зміст та цілі зв'язків з громадськістю, реклама в банку.
6. Інвестиційна політика банківських установ. Види інвестиційної політики.
7. Класифікація та функції портфеля цінних паперів у банку.
8. Кредитна політика банків.
9. Методи визначення кредитної процентної ставки у банках.
10. Методи управління власним капіталом банку.
11. Методи управління залученими коштами.
12. Методи управління запозиченим капіталом банку
13. Методи управління кредитним ризиком.
14. Основні види та етапи планування у банку.
15. Основні складові маркетингової роботи у банку.
16. Особливості банківського менеджменту в країнах Західної Європи та США.
17. Особливості управління запозиченими коштами банку.
18. Особливості управління процентним ризиком банку.
19. Особливості формування резервів на покриття збитків за кредитними операціями.
20. Оцінка ризику окремого цінного папера згідно методики НБУ.
21. Регулюючий вплив НБУ на формування кредитного портфелю банків.
22. Ризики у банківській діяльності: сутність та класифікація.
23. Стратегії управління активами та пасивами банку.
24. Стратегії управління ліквідністю банку.
25. Сутність інвестиційного портфелю банку. Фактори, що впливають на формування інвестиційного портфелю банку.
26. Сутність планування у банківських установах.
27. Сутність та класифікація ризиків у банківській діяльності.
28. Сутність та компоненти стратегічного планування у банках.
29. Сутність та методика геп-менеджменту.
30. Сутність та необхідність запровадження фінансового моніторингу в банківському секторі.
31. Сутність та призначення кредитної політики банків.
32. Сутність та призначення маркетингу в банку.
33. Сутність та структура мотивації персоналу банку.
34. Сутність управління банківським персоналом.
35. Сутність, завдання та функції банківського менеджменту.
36. Управління валютним ризиком банку.
37. Управління власним капіталом банку.
38. Управління депозитними операціями банків.



39. Управління кредитним портфелем у банку.
40. Управління ліквідністю банку.
41. Управління портфелем цінних паперів банку.
42. Управління ризиками банківської діяльності як основа банківського менеджменту.
43. Управління ризиком зміни відсоткових ставок у банках.
44. Фінансовий моніторинг в Україні.
45. Формування іміджу банку.
46. Фінансовий моніторинг та його роль в управлінні залученими коштами банку.
47. Класифікація та функції портфеля цінних паперів.
48. Сутність та ідентифікація банківських криз.
49. Особливості паніки вкладників банків та роль ФГВФО у її подоланні.

### 3. РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ

**Задача 1.** Визначити форму розрахунків або спосіб платежу для клієнтів банку «Галичина» з урахуванням наступних умов господарської діяльності:

Швейна фірма «Маяк» – із текстильною фабрикою за фактично відвантажену продукцію;

Молокозавод – із спеціалізованим магазином «Молоко» за поставки молочної продукції;

Меблева фабрика «Карпати» - із лісгоспами, які розташовані в іншій місцевості і з якими фірма має разові господарські зв'язки за лісопродукцію;

Фірма «Весна» – із бюджетом за внесками до нього сум податків, зборів, інших обов'язкових платежів;

Домобудівний комбінат – із металобазою для завершення розрахунків за актом звірки взаємної заборгованості підприємств.

**Задача 2.** Станом на 01.01.2016 кредитний портфель комерційного банку має наступну структуру:

Група кредитів	Сума заборгованості, тис. грн.
<b>Стандартні</b>	<b>1900</b>
<b>Під контролем</b>	<b>2300</b>
<b>Субстандартні</b>	<b>700</b>
<b>Сумнівні</b>	<b>500</b>
<b>Безнадійні</b>	<b>100</b>

Забезпеченням за видані кредити є нерухоме майно, майнові права і депозит. Вартість застави за категоріями, що враховуються банком на позабалансових рахунках (тис. грн.):

- За стандартними кредитами – 1000 (вартість нерухомого майна);
- За кредитами «під контролем» – 2300 (депозитний рахунок);
- За субстандартними кредитами – 200 (вартість нерухомого майна).

Визначити:

1. Розмір чистого кредитного ризику за кожною групою кредитів.
2. Розмір страхового резерву за кожною групою кредитів.
3. Загальну суму страхового резерву.

**Задача 3.** Концерн «Юпітер» подав банку «Європейський» заяву та інші документи для одержання короткострокового кредиту в сумі 150 тис. євро для розрахунку із фірмою BMW (Німеччина). Кредит запрошується на 5 місяців під 17 % річних, формою забезпечення виступає гарантія банку «Європейський».

1. Визначити, які документи повинен подати концерн «Юпітер» для одержання кредиту.

2. Пояснити порядок сплати процентів і погашення боргу.

3. Визначити суму кредиту, що сплачуватиме позичальник щомісяця.

**Задача 4.** Статутний капітал банку в розмірі 10 млн. грн. розподілено на 900 звичайних і 100 привілейованих акцій. Дивідендна ставка за привілейованими акціями – 20 % річних, прогнозований прибуток банку – 2 млн. грн.

Обчисліть прогнозований грошовий прибуток акціонерів (номінал усіх випущених акцій є однаковим).

**Задача 5.** 15.08.2015 р. АКБ «Форум» придбав 10 тис. акцій АТ «Темп». Номінальна вартість акції – 2,5 грн. за курсовою ціною на загальну суму 30 000 грн. 15.02.2016 р. банк одержав дивіденди з розрахунку 20 % річних.

15.05.2016 р. банк продав акції на біржі за ціною 4 грн. за акцію. Комісійна винагорода брокера – 3 % від загальної вартості акцій.

Визначити суму доходу банку від зазначених вище операцій.

**Задача 6.** Діяльність комерційного банку за 1 півріччя 2015 р. характеризується такими показниками, млн. грн.:

- Кошти суб'єктів господарювання – 15 640,0;
- Вклади фізичних осіб – 14 350,9;
- Міжбанківські кредити і депозити – 4 948,3;
- Кредити, надані суб'єктам господарювання – 30 748,5;
- Кредити, надані іншим банкам – 4 355,8;
- Кошти бюджету та позабюджетних фондів – 2 180,1;
- Кошти від НБУ – 963,0;
- Субординований борг – 705,3;
- Кредити, надані фізичних особам – 965,8;
- Вкладення в цінні папери – 2 952,4;

Згрупувати показники банківської діяльності на показники, які характеризують: пасивні операції банків, активні операції банків.

Проаналізувати структуру активів і пасивів системи банків України.

**Задача 7.** Банк «Ініціатива» здійснює операції із залучення грошових коштів населення у вклади і депозити. На початок 15 травня на рахунках громадян – 15,0 млн. грн. Того ж дня обороти за надходженням коштів становили 0,5 млн. грн., а за видатками – 10 млн. грн. Облікова ставка НБУ – 7 % річних, а депозитна ставка, передбачена в договорі – 15 % річних.

Визначити розмір депозитів і вкладів, які можуть бути використані банком як ресурси.

**Задача 8.** Депозит у сумі 20 тис. грн. покладено в банк під 20 % річних на 4 місяці. Який дохід отримає вкладник через 4 місяці.

**Задача 9.** На основі даних таблиці 1 необхідно:

А) скласти балансовий звіт банку; Б) розрахувати показники процентної маржі, чистої процентної маржі та чистого процентного спреду та пояснити результати з огляду на збиткову діяльність банку;

В) проаналізувати зміну мультиплікатора капіталу.

**Окремі дані фінансової звітності банків, тис. грн.**

	Найменування статті	2015р.	2014р.
1.	Грошові кошти та їх еквіваленти	6481678	3711998
2.	Торгові цінні папери	0	0
3.	Статутний капітал	8322925	5280000
4.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(4205942)	(1167176)
5.	Інші зобов'язання	86259	85448
6.	Субординований борг	4141034	3072917
7.	Зобов'язання, що пов'язані з довгостроковими активами, призначеними для продажу	0	0
8.	Інші фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки у фінансових результатах	17886	15230
9.	Кошти в інших банках	1469553	681021
10.	Кошти банків	12609200	15730097
11.	Кошти клієнтів	17867038	14148847
12.	Боргові цінні папери, емітовані банком	6049061	7705584
13.	Резервні та інші фонди банку	844599	846459
14.	Чисті активи, що належать акціонерам банку	0	0
15.	Інші залучені кошти	30723	425272
16.	Резерви за зобов'язаннями	69845	34422
17.	Інші фінансові зобов'язання	419584	243715
18.	Кредити та заборгованість клієнтів	28260805	38584115
19.	Цінні папери в портфелі банку на продаж	6395136	543107
20.	Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	313078	299792
21.	Відстрочений податковий актив	1214700	506526
22.	Основні засоби та нематеріальні активи	1542553	1653610
23.	Інші активи	511812	410186
24.	Інвестиційна нерухомість	27125	0
25.	Процентні доходи	6049508	6882651

26.	Комісійні доходи	593988	558574
27.	Процентні витрати	(3191294)	(3788940)
28.	Комісійні витрати	(66684)	(58625)

**Задача 10.** За даними балансу банку розрахувати показники прибутковості:

- 1) процентну маржу ПМ;
- 2) чисту процентну маржу ЧПМ;
- 3) чистий спред ЧС.

*Дані для розрахунку подані в додатку А.*

**Задача 11.** За звітністю комерційного банку визначити нормативи капіталу банку (мінімальний розмір регулятивного капіталу,  $(H_1)$ ); адекватність (платоспроможність) регулятивного капіталу,  $(H_2)$ ; адекватність основного капіталу,  $(H_3)$ ) та нормативи ліквідності (миттєву ліквідність,  $(H_4)$ ; поточну ліквідність,  $(H_5)$ ; короткострокову ліквідність,  $(H_6)$ ).

*Дані для розрахунку подані в додатку Б.*

## 4. ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### ТЕМА 1. СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Особливості менеджменту в банківській сфері.
2. Управління банком — центральна ланка банківського менеджменту.
3. Принципи організаційної побудови банку.
4. Основні типи організаційних структур у банках.

#### 1. Особливості менеджменту в банківській сфері.

**Менеджмент** – це система керування, що містить сукупність принципів, методів, засобів і форм, розроблених і застосовуваних із метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку при керуванні в умовах ринкової економіки.

Термін «менеджмент» за своєю суттю є синонімом терміна «управління», проте не повною мірою. Термін «управління» набагато ширший, оскільки використовується стосовно різних видів людської діяльності.

Термін «менеджмент» – це управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, фірми або банку, що діють у ринкових умовах. Термін «менеджмент» (management) американського походження і українською мовою не перекладається дослівно.

Одним із найважливіших напрямків досліджень у фінансовій сфері є банківський менеджмент, що визначає ефективність діяльності банку взагалі.

Банківський менеджмент має свою специфіку, що визначається такими рисами:

- особливість цілей;
- кількісні показники (клієнтура, обсяг депозитів, кредитних вкладень, інвестицій, обсяг операцій і послуг і т.п.);
- набір якісних факторів (показники доходів і витрат; швидкість обороту коштів; трудомісткість операцій; ступінь задоволення запитів клієнтів з обсягу, структури, якості послуг; забезпечення конфіденційності переговорів, інформаційна безпека і т.п.);
- соціальні характеристики персоналу (у тому числі професійна підготовка, відношення до роботи, рішення соціальних проблем);
- регулювання діяльності з боку держави. Так, Національний банк установлює для комерційних банків економічні нормативи капіталу, ліквідності та ризиків;
- різноманітність сфери керування.

Під **банківською діяльністю** у визначенні банківського менеджменту розуміється діяльність банку з метою одержання прибутку.

**Змістом банківської діяльності** є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами й організація технологічного циклу в цілому (наприклад: розроблення і вдосконалення банківських технологій, забезпечення необхідного рівня банківських продуктів і послуг, виконання усіх видів банківських операцій, матеріально-технічне оснащення для здійснення банківської діяльності, забезпечення персоналом, підтримання ліквідності та прибутковості банку).

Банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату при мінімальних затратах.

Банківський менеджмент має свій власний економічний механізм.

**Механізм банківського менеджменту** складається з трьох ланок:

- внутрішньобанківське управління;
- управління операціями;
- управління персоналом.

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

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування банку, виходячи з того, що прибуток – це не причина існування банку, а результат його діяльності, який у підсумку визначає ринок. Прибуток створює гарантії для подальшого функціонування банку, оскільки лише прибуток і його накопичення у вигляді різноманітних фондів дає змогу обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з функціонуванням банку.

**Метою банківського менеджменту** є постійне управління ризиками. *Одним із найважливіших компонентів банківського менеджменту є управління підприємницьким середовищем банку.* Розгляд підприємницького середовища банку проводиться у двох напрямках: аналіз мікросередовища й аналіз макросередовища.

Мікросередовище банку складається із взаємовідносин усередині самої організації, а також з постачальниками, посередниками, конкурентами, клієнтами й контактними аудиторіями.

Ще одним елементом мікросередовища банку є відносини, що складаються з клієнтами. Ці відносини, їх розвиток і взаємовигідність багато в чому визначають успіх діяльності банку. Як відомо, клієнти поділяються на корпоративних та фізичних осіб.

Поняття макросередовища банку складається із відносин установи з такими чинниками: демографічними, економічними, природними, науково-технічними, політичними та культурними.

**Можна визначити такі причини, які спонукають банкірів по новому оцінити потреби у банківського менеджменті:**

- необхідність розробки обґрунтованої концепції розвитку банку, яка базується на комплексному підході до аналізу активів і пасивів, внутрішнього і зовнішнього середовища, що дає змогу діагностувати і прогнозувати банківську діяльність загалом;
- відсутність повноцінних систем інформаційного забезпечення процесу управління чи єдиного інформаційно-аналітичного простору банку;

- недостатність уваги системному аналізу, діагностиці і прогнозуванню своєї діяльності (не часто функціонують підрозділи чи служби, які виконують такі функції);

- недостатня розвиненість горизонтальних структурних зв'язків між підрозділами банків (і між банками), що призводить до прийняття неузгоджених і часто неефективних рішень;

- відсутність цілісного змістовно узгодженого комплексу внутрішньобанківської документації, який регламентує всі терміни роботи, процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

*На теперішньому етапі розвитку банківської системи головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків та отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників і підтримання життєдіяльності банку. Успішне вирішення цієї складної проблеми потребує використання багатьох методів, прийомів, способів, систем та розроблення нових підходів до управління комерційним банком, які об'єднані поняттям менеджменту.*

**Комерційний банк** – це фінансовий інститут, який пропонує широкий спектр послуг із кредитування, заощадження коштів та проведення платежів. Банк виконує різноманітні фінансові функції щодо будь-якого підприємства в економіці, а також є провідником монетарної політики держави.

Проте банки – це не благодійні організації, і головною метою їх діяльності є одержання прибутків від надання фінансових послуг та здійснення банківських операцій. Прибутковість виступає головним показником ефективності роботи будь-якого банку, а рівень надійності визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк. Саме ці категорії – прибуток і ризик – розглядаються як основні критерії оцінки рівня банківського менеджменту.

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

**Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома основними напрямками банківського менеджменту.** Під процесами та відносинами розуміють усю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

Головна мета діяльності банківської установи, як і будь-якого комерційного підприємства, полягає в одержанні прибутків. Але перелік завдань, що постають перед банківським менеджментом і потребують ефективного вирішення, набагато ширший, ніж максимізація прибутків.

Завдання менеджменту полягає у забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, а ринкова ціна акцій вважається найефективнішим показником результативності роботи. Таким чином, **основна економічна мета банківського менеджменту** полягає не в орієнтації на максимізацію поточного прибутку банку, одержаного будь-якою ціною, а на максимізацію вартості банку, що передбачає одержання довготермінового прибутку, потенційне

зростання обсягу операцій банку, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій банку і стабільні дивіденди.

**Завдання банківського менеджменту:**

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

**Банківський менеджмент, як і кожна наука, базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій за допомогою інструментарію з метою досягнення поставлених цілей.**

**Інструментарій банківського менеджменту** містить сукупність принципів, методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, поставлених перед банківською установою.

**Принципами банківського менеджменту:**

- спрямованість дій суб'єкта управління на досягнення конкретних цілей;
- єдність мети, результату та засобів його досягнення; комплексність процесу управління, який включає планування, аналіз, регулювання та контроль;
- єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування для забезпечення безперервності відповідного процесу;
- контроль за прийнятими управлінськими рішеннями як найважливіший фактор їх реалізації;
- матеріальне і моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена зокрема;
- гнучкість організаційної структури управління, яка дає змогу вирішувати функціональні та управлінські завдання.

**Згідно з класичною теорією управління відокремлюють чотири основні функції менеджменту:**

- аналіз інформаційних потоків,
- планування,
- регулювання,
- контроль.



**Аналіз** охоплює всю сукупність чинників, які визначають умови функціонування банку в поточному періоді та в майбутньому. Доцільно досліджувати вплив чинників, згрупувавши їх за середовищем виникнення на зовнішні щодо банку та внутрішньобанківські. Результатом аналітичної роботи має стати якісна інформація, на підставі якої здійснювалися б інші функції менеджменту.

**Планування** діяльності розглядається як центральна ланка всього процесу управління банком і головна функція менеджменту. Але фактично планування ще не посіло належного місця в управлінні переважною більшістю банків.

Кожен рівень банківського планування забезпечує вирішення певних, характерних лише для нього, питань.

**Стратегічне планування** – дає змогу виробити ідеї, концепції, завдання, підходи.

**Тактичне планування** – це визначення заходів і завдань щодо виконання стратегії.

**Фінансове планування і розробка бюджетів** дають змогу перевести стратегії та завдання, напрацьовані на перших двох рівнях, у конкретні оперативні фінансові показники.

Стратегічний і тактичний види планування передбачають представлення керівництву і співробітникам банку глобальне бачення кінцевих цілей їх діяльності.

Під **регулюванням** розуміють процес оперативного управління, тобто прийняття поточних управлінських рішень.

Функція **контролю** полягає в перевірці виконання прийнятих управлінських рішень і забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління банком. Необхідною умовою ефективності контролюючої функції є доцільне та виправдане поєднання різних видів контролю.

**Методи управління** – це засоби впливу на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей. Методи управління поділяють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

Банківський менеджмент за напрямками діяльності поділяють на два основні види: **фінансовий та організаційний**.

Перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку.

Другий напрям діяльності стосується проблем організації і управління колективом, створення організаційних структур та систем забезпечення діяльності банку.

**Фінансовий менеджмент банку** передбачає управління:

- активами і зобов'язаннями;
- капіталом;
- банківськими ризиками;
- прибутковістю;
- ліквідністю та резервами,

- процесом планування.

**Організаційний менеджмент банку** включає такі процеси:

- організацію систем контролю;
- організацію систем безпеки банку;
- управління кадровим потенціалом;
- управління інформаційними технологіями.

## **Тема 2. СТРАТЕГІЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

4.1. Сутність та етапи стратегічного менеджменту.

4.2. Процес стратегічного менеджменту.

4.3. Особливості стратегічного менеджменту в банку.

### **2.1. Сутність та етапи стратегічного менеджменту**

*Стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу та базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень.*

У стратегічних планах відсутні подробиці, деталізація положень та точні дати виконання. Такий план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

**Стратегічне планування** – це управлінський процес підтримки рівноваги між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійних змін у ринковому середовищі і правилах державного регулювання.

Основною метою стратегічного планування є розробка, впровадження і розвиток таких нових напрямів банківської діяльності, які забезпечили б збільшення доходів банку і в результаті ринкової вартості кредитної організації.

**Традиційно виокремлюють такі етапи стратегічного планування :**

- стратегічний (ситуаційний) аналіз;
- уточнення місії банку;
- визначення стратегічних цілей банку;
- розробка банківських стратегій (маркетингу, управління ризиками, організаційної структури і банківським персоналом);
- розробка плану дій.

Це процес розроблення загальної концепції, яка служить основою для прийняття ключових рішень щодо допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності, бажаного рівня прибутковості

В умовах стабільного середовища стратегічний план не потребує постійного оновлення та коригування.

**Розглянемо основні положення стратегічного банківського планування.**

1. Концепція розвитку банку.

2. Аналіз зовнішніх факторів у стратегії банку.
3. Нормативне середовище.
- 4 Економіка.
5. Конкуренція.
6. Технологія й автоматизація.
7. Нова продукція і ринки.
8. Соціальні і політичні питання.
9. Аналіз ділянки ринку.
10. Аналіз внутрішніх факторів у стратегії банку.

## 2.2. Процес стратегічного менеджменту

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

Завдання менеджера щодо створення і реалізації стратегії фірми складається з п'яти взаємозв'язаних частин:

1 Визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямів її розвитку – тобто необхідно визначити цілі і довгострокові перспективи розвитку.

2 Перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи.

3 Уміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.

4 Ефективна реалізація обраної стратегії.

5 Оцінка проробленої роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів у довгострокові основні напрями діяльності, у цілі, у стратегію або в її здійснення у світлі набутого досвіду за нових умов, ідей або нових можливостей .

Цілі – це результати, а стратегія означає їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних, так і фінансових. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан фірми і зовнішні фактори.

Стратегія компанії, як правило, складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на посилення конкурентної боротьби, що підсилилася.

**Кожне з п'яти завдань стратегічного управління вимагає постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямку, чи вносити зміни.**

Менеджер не може дозволити собі відвернутися від цих завдань. У процесі стратегічного управління ніщо не є остаточним, і всі попередні дії зазнають змін залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

**Стратегічний менеджмент** – процес, що перебуває у постійному русі. Зміна оточення як усередині організації, так і поза нею або усе разом вимагає відповідних коректив стратегії, тому процес стратегічного управління являє собою замкнений цикл.

**Існує три аспекти у формуванні добре розробленого стратегічного бачення й обґрунтування місії компанії:**

- розуміння у яких сферах бізнесу працює компанія;
- пояснення стратегічного бачення і місії компанії чітко, дохідливе і натхненне;
- своєчасне рішення, коли змінювати стратегічний курс і місію компанії.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія компанії має справжню управлінську цінність.

1. Вона формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани фірми щодо подальшого процвітання.

2. Знижує ризик непрофесійного управління і прийняття необґрунтованих рішень.

3. Визначає цілі організації і служить для співробітників стимулом до належного виконання роботи.

4. Допомогає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі і прагнення відділу, поєднувати основну політику структурних підрозділів з політикою і напрямом розвитку всієї компанії.

5. Полегшує підготовку організації майбутньої роботи.

Визначення цілей потрібне для кожного ключового результату.

**Існують два типи ключових результатів:**

*ті, що належать до фінансової діяльності,*

*ті, що належать до показників стратегічної діяльності компанії.*

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

*Віце-президенти з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів та інші функціональні керівники також несуть відповідальність за розроблення і здійснення стратегії. Як правило, віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, віце-президент з маркетингу спрямовує зусилля щодо виконання маркетингової стратегії, віце-президент з фінансів відповідає за фінансову стратегію і т.ін. Функціональні керівники, як правило, беруть активну участь і в пропозиції, і в розвитку ключових напрямів загальної стратегії, працюючи разом з виконавчим директором. Добиваючись консенсусу, вони підвищують ефективність окремих частин стратегічного плану.*

Втілення стратегії компанії в стислу, лаконічну фразу, що легко запам'ятовується, є важливим чинником тому, що якою б чудовою не була стратегія компанії, вона не буде приносити користь до тих пір, поки

співробітники не усвідомлять її і не навчаться застосовувати її у своїй діяльності.

Формальним вираженням даного твердження є **основне правило стратегічного менеджменту** – так зване правило «80–100», суть якого полягає в тому, що краще мати на 80 % правильну стратегію зі 100 % її виконанням, аніж стовідсоткову вірну стратегію, яка не має при цьому відповідного втілення в організації. Саме збалансувати це співвідношення і покликаний стратегічний принцип.

**Саме стратегічний менеджмент повинен стати основною функцією вищих керівників**, оскільки завдяки його застосуванню компанія зможе виробити систему пріоритетів, а значить грамотно розподіляти власні, свідомо обмежені, ресурси з метою досягнення головної мети свого існування, не боячись при цьому бути знищеною в конкурентній боротьбі.

### 2.3. Особливості стратегічного менеджменту в банку

Стратегічний менеджмент у банку являє собою управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання.

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

Здійснення стратегічного управління припускає вибір стратегії і розроблення плану заходів щодо її реалізації. Структура стратегічного менеджменту може бути представлена такими організаційними етапами, поступова реалізація яких забезпечить максимально ефективне стратегічне управління сучасним комерційним банком.

- 1 Діагностика нинішнього становища банку (ситуаційний аналіз).
- 2 Визначення стратегічного бачення діяльності банку.
- 3 Формулювання місії і стратегічних цілей.
- 4 Визначення стратегічного підходу й оцінка альтернативних стратегій.
- 5 Аналіз стратегічного вибору банку.
- 6 Затвердження і реалізація стратегії.
- 7 Оцінювання результатів впровадження стратегії і можливих коригувань стратегічного плану.

Розглянемо докладніше особливості виконання цих етапів, закріплених, як правило, у спеціальному внутрішньобанківському регламенті, метою якого служить забезпечення функціонування ефективної системи стратегічного планування й управління банком.

#### Етап 1. Ситуаційний стратегічний аналіз

Оскільки розроблення стратегій пов'язане з визначенням того, наскільки можливості банку відповідають навколишньому конкурентному середовищу, стратегічний аналіз повинен містити в собі як зовнішній аналіз конкурентного середовища діяльності банку, так і внутрішній аналіз ресурсів і можливостей банку.

Якщо зовнішній аналіз спрямований на виявлення і визначення ступеня впливу факторів, що діють із зовні, то внутрішній аналіз націлений на оцінку особливостей самого банку, являючи собою другу частину ситуаційного аналізу.

При проведенні внутрішнього аналізу оцінюються:

- фінансовий стан банку;
- якісні й кількісні характеристики наданих послуг порівняно з аналогічними послугами і продуктами конкурентів;
- існуюча клієнтська база банку і динаміка її зміни;
- адекватність організаційної структури банку його завданням;
- достатність рівня кваліфікації банківського персоналу.

Ретельна всебічна перевірка стану справ у кожній з цих галузей визначає в остаточному підсумку успіх стратегічного планування. Порівняння оцінки сьогоденного стану банку (тобто результатів внутрішнього аналізу), ринку і його потенціалу (тобто результатів зовнішнього аналізу) складає суть аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек, так званого SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Інформаційною базою для застосування цього досить популярного в закордонних банківських менеджерів інструмента стратегічного управління є результати обох напрямків ситуаційного аналізу.

Отже, тільки після ретельно проведеного попереднього ситуаційного аналізу можна приступати до формулювання майбутньої стратегії банку, вирішальний вплив на яку здійснює стратегічне бачення його подальшої діяльності і внутрішня корпоративна культура.

## **Етап 2. Визначення стратегічного бачення**

Поняття «стратегічне бачення діяльності банку» можна визначити в такий спосіб: це довгострокова установка, розроблена вищою керівною ланкою, що конкретизує базові цінності організації.

### **Етап 3. Формулювання місії і визначення стратегічних цілей банку**

Основною метою місії банку є визначення поточних і перспективних напрямків діяльності, в яких знаходять відображення: обсяг поточних і нових операцій; розмір ринку і географічне охоплення. При цьому визначається, у яких галузях банк уже має перевагу над конкурентами і де необхідно прикласти зусилля, щоб досягти стійкої конкурентної переваги.

### **Етап 4. Визначення стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій**

Кожен конкретний банк повинен застосовувати індивідуальний стратегічний підхід. Так, забезпечення стабільного росту – безперечно головна мета банку, але вона не може бути єдиною основою при виборі стратегії. При прийнятті тієї чи іншої стратегії потрібно враховувати також унікальні особливості конкретного банку, виявлені в процесі стратегічного аналізу.

Виділяють три напрями вибору можливих стратегічних підходів:

- вибір основної стратегії банку, використовуючи яку він буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу;
- вибір напрямку розвитку банку;
- вибір методу, за допомогою якого банк досягне успіху.

### **Етап 6. Побудова та затвердження стратегічного плану розвитку комерційного банку в плановому періоді**

Після розроблення стратегій банку в різних галузях його діяльності необхідно поставити конкретні завдання з їх реалізації перед конкретними виконавцями, тобто необхідно скласти план погоджених дій усіх підрозділів банку. Саме цей план дій має перевести обрані й обґрунтовані в процесі планування цілі і стратегії в практичне русло. Він повинен сформулювати конкретні і значимі завдання для кожного підрозділу і функціональної служби банку, а також довести їх до рівня конкретних заходів.

### **Етап 7. Стратегічний контроль і коригування стратегічних планів**

Контроль виконання стратегічного плану є постійним елементом стратегічного управління і необхідною умовою самого існування системи стратегічного планування. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється топ-менеджером банку, групою стратегічного планування, координатором стратегічного планування, адміністративним управлінням і співробітниками, відповідальними за виконання заходів. Контроль виконання стратегічного плану здійснюється, як правило, у двох напрямках: за термінами і за суттю.

Контроль за термінами означає щоденне зіставлення з контрольними термінами звітів відповідальних посадових осіб про виконання заходів і дій стратегічного плану.

Контроль виконання стратегічного плану за суттю означає аналіз виконаних заходів з погляду досягнення заданих параметрів стратегічної задачі.

## ТЕМА 3. ТАКТИЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 3.1. Сутність та особливості тактичного менеджменту

### 3.2. Операції тактичного менеджменту

#### 3.1. Сутність та особливості тактичного менеджменту

Центральне місце в керуванні банком займає **тактичний менеджмент**, спрямований на реалізацію стратегічних цілей, на тимчасовому інтервалі від декількох днів до декількох місяців.

Тактичне планування зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер, скажімо, в межах року.

У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності. Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати.

Тактичний план може використовуватись як на рівні окремих підрозділів, відділень, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

**Тактичний банківський менеджмент** – тактичне управління банком, основна мета якого – здійснення заходів, що компенсують вплив негативних зовнішніх факторів і максимально використовують зовнішні можливості за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів банку в кожній конкретній ситуації.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішувати подвійну задачу: з одного боку, максимізація ефективності використання банківських ресурсів у кожен окремий момент часу, з іншого – пошук рішень, що забезпечували найбільшу ефективність управління ресурсами.

#### **Основні задачі тактичного менеджменту:**

- підвищення ефективності окремої операції;
- забезпечення надійності окремої операції;
- оптимізація структури й обсягів здійснюваних операцій;
- аналіз динаміки руху ресурсів;
- прогнозування коротко- і довгострокових змін ринкової ситуації;
- дотримання збалансованості ресурсів;
- управління ліквідністю;
- управління ризиками.

Розроблення концепції управління, спрямованої на вирішення поставлених завдань, здійснюється на основі:

- аналізу сутності різних банківських операцій;
- визначення їхньої рентабельності й надійності;
- обліку взаємного впливу й впливу на стан балансу банку;
- надійності й ліквідності ресурсів банку;



– вивчення тенденцій розвитку ринку й змін політичної ситуації.

**Важливим етапом тактичного менеджменту** є вибір критеріїв оцінки ефективності функціонування як окремих підрозділів, так і всього банку. Генеральний критерій якості можна подати у вигляді лінійної комбінації окремих показників якості системи.

Однією із задач тактичного менеджменту є **необхідність структуризації банківського управління**, що відображає якісні взаємозв'язки між різними елементами системи менеджменту через їхні кількісні еквіваленти.

Результатом управління може чи бути підтримка параметрів системи в деяких заданих постійних границях, чи зміна цих параметрів у визначеному напрямку.

*Необхідність вирішення проблем управління в умовах невизначеності* – ще одна з особливостей тактичного банківського менеджменту. Можливі дві істотно різні ситуації управління в умовах невизначеності:

- 1) імовірність кожного переходу з одного стану в інше відома;
- 2) імовірності переходу невідомі і навіть не мають змісту (тобто розглядається принципово неймовірносний підхід), коли інформація про ситуацію, що склалася, недостатня, перекручена чи її взагалі немає.

### 3.2. Операції тактичного менеджменту

У світовій практиці реалізація тактичного менеджменту в сфері фінансово-економічної діяльності здійснюється через управління комплексом операцій.

Ці операції можна розподілити на такі основні групи:

- операції з депозитами і внесками;
- операції з кредитування;
- операції з іноземною валютою;
- комісійно-посередницькі операції.

Необхідною умовою будь-якої банківської діяльності є наявність достатнього обсягу грошових ресурсів. Складеними ресурсами банку є його власні засоби й засоби, притягнуті від інших юридичних і фізичних осіб.

Основою власних засобів банку є статутний капітал. У загальному обсязі банківських ресурсів власні ресурси складають незначну частину, що регламентується нормативними документами і не може бути менше визначеного рівня.

Для залучення банківських ресурсів використовують такі традиційні джерела:

- засоби державних і недержавних підприємств і організацій, що зберігаються на банківських рахунках;
- засоби бюджетних організацій;
- засоби фізичних осіб.

Зростає також роль таких джерел залучення засобу:

- позички, отримані в НБУ й інших фінансово-кредитних заснуваннях;

- ресурси інших комерційних банків, що знаходяться на міжбанківських депозитних і кореспондентських рахунках;
- засоби, отримані від реалізації акцій, облігацій, векселів, депозитних сертифікатів і інших цінних паперів.

Тактичний менеджмент припускає управління як ефективністю окремої операції, так і роботою відповідного відділу і банку взагалі.

У межах збалансованого підходу щодо управління активами й пасивами, виділяють такі ключові задачі:

1) для досягнення банком довго- і короткострокових цілей необхідно максимально контролювати обсяг, структуру, чи прибуток витрати активів і пасивів.

2) контроль за активами повинен відповідати контролю за пасивами так, щоб управління активами і пасивами було єдиним, оскільки лише ефективна координація дасть можливість максимізувати різницю (спред) між доходами банку за активами і витратами за емітованими зобов'язаннями;

3) витрати і доход складають дві сторони балансу — активну й пасивну. Політика банку повинна бути спрямована на те, щоб максимізувати доход і мінімізувати вартість банківських послуг.

Таким чином, традиційна точка зору про те, що весь дохід банк одержує від позичок і інвестицій, уступила місце розумінню того, що банк продає пакет фінансових послуг – кредити, заощадження, консалтинг (консультування) і ін., і ціна кожної з них повинна покрити витрати банку по її наданню.

Нині прийнято розглядати банківські портфелі активів і пасивів як єдине ціле, що визначає роль сукупного портфеля банку в досягненні загальних цілей – високого прибутку і прийняттого рівня ризику. Таке загальне управління активами й пасивами дає банку не тільки інструментарій для захисту депозитів і позичок від впливу змін циклів ділової активності і сезонних коливань, а і засобу для формування портфелів активів.

Суть управління активами й пасивами банку складається в здійсненні заходів, що змінюють структуру балансу відповідно його стратегічним програмам. Основна мета управління активами й пасивами – максимізація чи стабілізація величини маржі банку (розходження між відсотковими надходженнями і відсотковими витратами) на прийнятному рівні ризику.

Якої би стратегії управління активами й пасивами не дотримував банк, у випадку надходження нових засобів перед ним неминуче виникає проблема розподілу нових засобів. У випадку залучення чи депозитів одержання кредитів виникає питання: тримати ці гроші як резерв для покриття майбутньої потреби в ліквідності, вкласти в нові позички і цінні папери погасити частину своїх зобов'язань.

## ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

- 4.1. Сутність та функції фінансового менеджменту.
- 4.2. Основні ланки фінансового менеджменту.
- 4.3. Системи та методи фінансового планування.
- 4.4. Банківський контролінг.

### 4.1. Сутність та функції фінансового менеджменту

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті в комерційному банку є:

1. Операції комерційного банку, формування капіталу банку, активні та пасивні операції, комісійно-посередницькі операції;
2. Ліквідність та фінансові ризики – відсотковий, валютний кредитний, ризик ліквідності, ризик країни тощо;
3. Фінансові результати – доходи, видатки, прибуток;
4. Оподаткування тощо.

**Суб'єктом управління фінансового менеджменту** є комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в комерційному банку. До них належать: аналітичні служби, служби планування, казначейство, служби контролю. Очолює ці служби в банку, як правило, головний фінансовий менеджер.

Основні функції фінансового менеджменту накладають відбиток на його організаційну структуру, яка повинна сприяти послідовній реалізації функції фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання та фінансового контролю в комерційному банку. Крім того, організаційна структура фінансового менеджменту має враховувати особливості об'єкта управління: необхідність управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю.

**Фінансовий менеджмент** є однією з підсистем менеджменту комерційного банку і об'єднує в собі низку **взаємозв'язаних функцій**: фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання, фінансового контролю.

**Фінансове планування** ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку щодо визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку і на тактичному плані (бізнес-плані) на майбутній період (як правило, рік) щодо визначення заходів та встановлення конкретних завдань з досягнення стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесу) тощо.

Фінансовий план містить:

- розроблення та узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розроблення і впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- формування бюджету банку на рік у його дохідній та витратній

частинах;

- встановлення лімітів видатків на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань;

- розрахунок прогностичних показників і нормативів.

Так, результати попереднього аналізу використовуються в процесі фінансового планування, результати оперативного аналізу – в процесі прийняття рішень при виконанні регулятивних функцій, результати подальшого і перспективного аналізу використовуються при виконанні контрольних функцій, а також у процесі прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку.

Регулювання містить:

- оперативне управління прибутковістю банку;
- оперативне управління фінансовими ризиками банку;
- оперативне управління коштами з метою підтримання необхідної ліквідності банку.

**Управління прибутковістю банку є кінцевою метою управління фінансами банку.** Під *управлінням прибутковістю розуміється* як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність окремих видів операцій.

У структурі коштів банку, основну частину складають залучені кошти (зобов'язання), депозити до запитання, строкові депозити юридичних та фізичних осіб, позикові кошти, взяті в інших банках або інвесторів (у тому числі шляхом випуску боргових зобов'язань).

*Розкриття сутності всіх складових системи фінансового менеджменту дає можливість розкрити його сутність і дати визначення.*

**Фінансовий менеджмент у комерційному банку** – це підсистема менеджменту, яка передбачає цілеспрямований вплив на банківські операції шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль. Під цілеспрямованим впливом розуміється вплив у рамках визначених, заздалегідь передбачених параметрів ліквідності, ризику і прибутковості.

Звідси роль фінансового менеджменту полягає в науковій обґрунтованості процесу управління фінансовими потоками в комерційному банку на основі таких дисциплін, як фінансовий та економічний аналіз, бухгалтерський облік, фінансова математика, економіко-математичне моделювання. Наукова основа дає можливість систематизувати потоки фінансової інформації в банку в єдиний інформаційно-аналітичний простір, опрацювати її за допомогою економіко-математичних та інших методів, розробити шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів.

Як орган управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Керівники таких структур є фінансовими менеджерами. **Для ефективного здійснення своїх функцій фінансовий менеджер зобов'язаний:**

- знати суть і зміст різноманітних фінансових відносин і операцій банку;
- уміти здійснювати аналіз впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників на результати фінансової діяльності;
- уміти «читати» й аналізувати фінансову та управлінську звітність;
- уміти проводити необхідні фінансово-економічні розрахунки;
- знати світовий і вітчизняний досвід управління фінансами та відомі методи і прийоми управління фінансами в різних типових ситуаціях.

**При управлінні фінансами банку слід дотримуватися таких принципів:**

- комплексний характер управління;
- урахування специфіки функціонування конкретного банку і стану розвитку кредитної системи;
- раціональне ранжування прикладних управлінських завдань з урахуванням стратегічних цілей і поточних завдань діяльності банку;
- чітке: визначення і формалізоване закріплення функціональних обов'язків, прав, і відповідальності всіх учасників процесу управління;
- виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку держави і недопущення застосування до банку фінансових і адміністративних штрафів;
- забезпечення необхідного зв'язку з іншими напрямками банківського менеджменту.

Сутність фінансового менеджменту виражається в обміні фінансових (грошових) ресурсів на фінансових ринках між продавцями й покупцями .

**Інформаційною базою** фінансового менеджменту є внутрішня і зовнішня інформація, необхідна для прийняття фінансових рішень у комерційному банку.

До інформаційної бази належать:

- 1) внутрішня інформація бухгалтерського обліку (фінансового, управлінського, статистичного характеру); внутрішньобанківські правова і нормативна бази;
- 2) зовнішня економічна інформація (фінансового, макроекономічного, статистичного характеру); правова та нормативна бази законодавчих і регулятивних органів.

## **4.2. Основні ланки фінансового менеджменту**

У цілому можна надати інформацію про основні ланки фінансового менеджменту у вигляді такої функціонально-організаційної схеми, у якій відображені всі необхідні елементи з урахуванням взаємозв'язку і взаємозалежності між ними:

- об'єкти фінансового менеджменту;
- суб'єкти фінансового менеджменту;
- функції фінансового менеджменту та основні блоки цих функцій;
- інформаційна база фінансового менеджменту.

У функціонально-організаційній моделі фінансового менеджменту подані основні фінансові служби і їх взаємозв'язок.

Такі підрозділи, як аналітична служба, служба планування, казначейство і відділ контролю покликані охопити повною мірою всі функції фінансового менеджменту.

Завданням фінансових служб є організація скоординованого процесу ефективного управління банківськими операціями за допомогою планових завдань, лімітів, пропорцій, меж і параметрів для окремих видів операцій, виконання яких для всіх підрозділів обов'язкове. Очолює ці служби фінансовий директор. Концентрація всіх фінансових служб банку в одних руках дає можливість налагодити як вертикальний, так і горизонтальний зв'язок між співробітниками цих служб, що значно підвищує ефективність їх роботи.

До роботи фінансових служб ставляться такі вимоги:

- охоплення всіх банківських операцій;
- охоплення питань ліквідності, фінансових ризиків, прибутковості;
- охоплення питань оподаткування.

### 4.3. Системи та методи фінансового планування

Основою функціональної системи управління банком є планування його діяльності з подальшим контролем за реалізацією розроблених планів.

Для банку, на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності, основу механізму планування діяльності складає *фінансове планування*, що є, по суті, процесом розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.

Слід зазначити, що **фінансове планування** – це основна та найбільш відповідальна складова фінансового менеджменту в банку. Воно дає початок процесу фінансового управління банком, визначає його мету, перспективу, певну послідовність дій, вибір методів та засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

Фінансове планування в банку передбачає розроблення системи планів і внутрішніх показників фінансової установи, що забезпечує економічний розвиток банку, підвищення ефективності активів, збільшення доходів і зростання ринкової вартості акцій.

Фінансове планування має забезпечити відповідність між рішеннями, що приймаються в даний період, і прогнозами розвитку в майбутньому.

Фінансове планування ґрунтується на:

- стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку;
- тактичному плані на майбутній період (як правило, рік) у частині визначення заходів і встановлення конкретних завдань щодо досягнення

стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесу) тощо.

**Фінансове планування в банку передбачає:**

- розроблення і узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розроблення та впровадження нових банківських продуктів і послуг;
- формування бюджетів банку;
- встановлення лімітів витрат на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

*Чинники, які впливають на специфіку планування в різних банках:*

- розмір банку;
- фінансовий стан;
- організаційна структура і механізм прийняття рішень;
- розгалуженість мережі філій;
- участь у банківському консорціумі;
- перспективи структурних змін
- гострота конкурентної боротьби;
- рівень складності операцій банку;
- необхідність виконання нормативних вимог;
- бажання і потреби клієнта.

**Систему фінансового планування** в банку можна подати як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування .

Усі системи фінансового планування банку є взаємозв'язаними і реалізуються в певній послідовності.

**Вихідний етап планування** – стратегічне фінансове планування, що передбачає визначення основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом вибору загальної фінансової політики банку, яка, у свою чергу, визначає завдання і параметри тактичного **фінансового планування** – процесу, що забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів щодо їх виконання в конкретні абсолютні і відносні показники та нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління філіями банку в плановому періоді.

**Тактичне фінансове планування** складає основу розроблення та доведення до безпосередніх виконавців бюджетів за всіма аспектами діяльності банку. **Оперативне фінансове планування** діяльності банку пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами банку.

**Початковим етапом фінансового планування** є розроблення основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, у рамках яких у подальшому

визначаються завдання та параметри тактичного й оперативного фінансового планування.

Основою фінансового планування в банку є *фінансова політика* – складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу й використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

Фінансова політика являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності та найефективніших шляхів їх досягнення.

Як частина загальної політики розвитку банку фінансова політика має бути підпорядкована і узгоджена з основними цілями та напрямками. Разом з тим фінансова політика сама справляє значний вплив на формування загальної політики економічного розвитку банку.

**Тактичне фінансове планування діяльності банку** – це процес пошуку оптимального розв'язання фінансових завдань банку в межах стратегічних фінансових цілей банку.

**Метою** даного виду планування є оцінка поточних перспектив банківського бізнесу і відповідне планування його діяльності, щоб найраціональніше і з максимальним прибутком використати наявні ресурси з урахуванням потенційних можливостей ринку.

Необхідність тактичного планування визначається важливістю розроблення фінансових планів, що дають змогу визначити джерела фінансування банку на майбутній період, сформувати структуру доходів та витрат, передбачити побудову його активів та пасивів на кінець запланованого періоду.

Як правило, формуються два види фінансових планів банку: **балансовий та план доходів і витрат**. Основним недоліком фінансових планів діяльності банку є їх необґрунтованість і неточність через невирішеність фундаментальних питань: які саме ресурси і як потрібно використати для досягнення поставлених цілей.

**Бюджет** – це фінансовий план, що охоплює всі напрямки діяльності організації та дає змогу порівнювати всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і за окремими підперіодами.

*Характеризуючи функції бюджетів, необхідно зазначити, що вони виступають як:*

- економічний прогноз – основні планові рішення приймаються під час розроблення стратегічного фінансового плану, процес формування бюджету, власне кажучи, є переробкою цих прогнозів;
- основа, для контролю – у міру реалізації закладених у бюджеті планів реєструються фактичні результати діяльності банку.
- порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль;



– засіб координації – бюджет являє собою виражений у вартісних показниках план діяльності банку;

– основа для постановки завдання – розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період.

**Бюджетування** – це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання бюджетів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління.

**Розрізняють два основних методи бюджетування – зверху вниз і знизу вверху.**

Під час бюджетування «зверху вниз» бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. **Технологічно це відбувається в такий спосіб:** спочатку формуються і верифікуються бюджетні цілі для банку в цілому, потім на їх основі формуються бюджети великих підрозділів банку, які, у свою чергу, також поділяються на менш великі бюджети і т.п.

Недоліком даного методу є значні витрати на дослідження ринкових тенденцій, розроблення стратегії банку і, нарешті, на побудову реалістичного прогнозу.

**Фінансове планування** – це процес, що забезпечує перетворення цілей, задач банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні і відносні показники й нормативи, відповідно яких необхідно здійснювати управління банком у планованому періоді.

**Продуктами фінансового планування є:**

- фінансова модель і план банківських операцій;
- бюджет банку й бюджети структурних підрозділів;
- розрахунок прогнозованих показників.

Фінансове й бюджетне планування є частиною планування, що створює представлення про банк і перспективи його розвитку. Як уже було зазначено, планування має три рівні:

1. Стратегічне планування – ідеї, цілі, концепції, підходи;
2. Тактичне планування – визначення конкретних заходів і задач по виконанню стратегії і досягненню поставлених цілей;
3. Фінансове планування й розроблення бюджетів – кількісне вираження цілей, задач, заходів, тобто розрахунок абсолютних і відносних показників і нормативів.

У фінансове планування входить:

- баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за збільшеними видами;
- маржа від активно-пасивних операцій;
- прибутковість комісійно-посередницьких операцій;
- витрати на утримання банку;
- загальний фінансовий результат.

Фінансова модель також може містити план руху капіталу банку. Як

правило, план руху капіталу є окремим документом, що узгоджується з інвесторами банку.

***План руху «капіталу»:***

- зростання/зниження акціонерного капіталу;
- формування й витрата фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

***План банківських операцій містить:***

- розподіл активних і пасивних операцій за детальними видами;
- розгляд маржі за видами активно-пасивних операцій;
- обсяги комісійно-посередницьких операцій з розподілом за видами;
- прибутковість окремих видів комісійно-посередницьких операцій.

Що ж стосується головного інструменту тактичної реалізації стратегії банку – бюджету банку (budget), то він, власне кажучи, є вираженням у вартісному вимірі планом майбутніх операцій комерційного банку, що формується із використанням особливої технології планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів. Ця технологія отримала назву «бюджетування» і є, на відміну від традиційного фінансового планування, Інструментом управління (тобто планування, обліку і контролю), що поєднує методологію планування з послідовністю кроків на організаційному рівні.

***Продуктами фінансового планування і бюджетування є:***

- фінансова модель і план банківських операцій;
- бюджет банку і бюджети структурних підрозділів;
- розрахунок прогностичних показників.

Для регламентації процедури бюджетування в комерційному банку має бути створений спеціальний регламент, який визначає склад, структуру, цілі та завдання даного документу, а також порядок його розроблення, затвердження та виконання і включає:

- порядок складання і розгляду проекту бюджету;
- порядок затвердження і виконання бюджету;
- порядок коригування і внесення змін;
- порядок розгляду й аналізу звіту про фактичне виконання бюджету.

Бюджети складаються, як правило, на рік, квартал і щомісячно. Виходячи із загальноприйнятих правил бюджетування діяльності підприємства, бюджет складається терміном на один рік з поквартальною розбивкою. Однак наразі, за умов нестабільності фінансової, економічної політичної ситуації, коли перед банками особливо гостро постають питання підтримки ліквідності і відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати і для вирішення короткострокових завдань. У зв'язку з цим оптимальний термін для складання поточного бюджету – один місяць. Крім того, інструмент бюджетування може бути покладений в основу розроблення і реалізації плану фінансового оздоровлення банку.

Таким чином, технологія бюджетування може використовуватися як для розроблення статичного бюджету, так і для формування гнучкого, оперативного, який дозволяє робити прогноз на короткий проміжок часу і

виробляти стратегію дій залежно від зміни зовнішніх ринкових умов функціонування банку.

У той самий час, незалежно від горизонту планування, для кожного терміну існує два типи бюджетів.

**Перший** – це прогнозний, або плановий бюджет, що є основним фінансовим орієнтиром при здійсненні оперативного управління.

**Другий** – це реальний бюджет, що будується вже за результатами діяльності після завершення певного часового періоду.

Бюджет комерційного банку складається з двох частин:

- витратна частина являє собою комплекс лімітів з усіх статей бюджету,
- дохідна – величину мінімальної операційної і достатньої маржі.

**Формування, узгодження і підготовка комплексного фінансового плану до затвердження** керівництвом банку проходить у декілька етапів:

**Перший** передбачає формування керівництвом основних напрямів політики банку, пріоритетів та програм і доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів. Оскільки фінансовий план є невід'ємною частиною стратегічного і тактичного плану й відображає певні етапи досягнення стратегічних цілей, насамперед необхідно поінформувати всі зацікавлені сторони про політику банку на бюджетний період. Тому першим етапом фінансового планування є доведення вищим керівництвом політики банку до керівників підрозділів та інших осіб, що беруть особисту участь у підготовці фінансових планів.

**Другий** етап являє собою збір, оцінку і консолідацію інформації, підготовку й узгодження вихідних даних (кошторисів і планів робіт) на рівні всіх підрозділів банку:

- визначення планових обсягів і планової прибутковості з усіх видів операцій;
- визначення планових лімітів видатків на утримання банку;
- визначення планових норм і витрат капіталу банку;
- обґрунтування впровадження нових програм і проектів;
- формування планів руху капіталу;
- визначення дохідної частини бюджету (мінімальної і достатньої маржі);
- розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

**Третій** етап – попереднє формування фінансового плану: підготовка фінансової моделі і плану банківських операцій; формування консолідованого бюджету банку і бюджетів підрозділів; попередній розрахунок прогнозних показників.

**Четвертий** – документування, або перенесення фінансового плану на папір шляхом формування фінансової моделі, планів руху капіталу, планів банківських операцій, планів нових програм і проектів, бюджетів, прогнозних показників, а також складання пояснювальних записок до них. У випадку

виникнення розбіжностей між підрозділами, підготовку даних для узгодження з правлінням здійснюють у кількох варіантах.

**П'ятий** – обговорення фінансової моделі і бюджету з вищим керівництвом. Огляд і оцінка фінансового плану, переговори і координація планів з керівництвом, вироблення загальної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

Завершальним етапом є безпосередня підготовка одного або декількох варіантів фінансового плану до затвердження керівництвом банку.

Керівництво банку розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його

Для ефективного **виконання фінансового плану** всі підрозділи банку зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників. По завершенні звітного періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба готує звіт про виконання фінансового плану, у тому числі з поділом за підрозділами. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану банку з висновками і пропозиціями передається на розгляд керівництву банку.

#### 4.4. Банківський контролінг

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

##### **Основні завдання банківського контролінгу:**

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

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

##### **Основними функціями служби контролінгу є:**

- інформаційна;
- координаційна;
- обліково-аналітична;
- контрольна;
- консультаційно-методична.

**Для організації ефективної роботи і належного виконання власних функцій в арсеналі служби контролінгу присутні такі групи методів:**

- економіко-емпіричні (спостереження, проведення інтерв'ю з керівниками підрозділів, письмові запити тощо);
- економіко-логічні (методи загального (розрахунок середніх величин, порівняння, групування тощо) та факторного аналізу);
- економіко-математичні (економіко-статистичні, економетричні, кібернетичні, методи математичного програмування і прогнозування, дисперсійного та кореляційно-регресійного аналізу тощо);
- методи експертних оцінок (комплексні опитування незалежних фахівців).

**Основними напрямками функціонування системи стратегічного контролінгу є:**

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз конкуренції;
- аналіз ключових факторів успіху;
- формування місії та портфеля стратегій банку;
- розробка та аналіз стратегічних планів та цільових параметрів розвитку банку;
- аналіз стратегічного позиціонування;
- аналіз витратоутворюючих факторів, контроль за реалізацією корпоративної стратегії банку.

**Головною метою оперативного, або тактичного, контролінгу є створення ефективної системи управління та оцінки поточної діяльності банку у площині «витрати – прибуток». Причому така оцінка ґрунтується на результатах порівняння фактичних значень із запланованими як у цілому по банку, так і в розрізі окремих бізнес-процесів.**

**Основними напрямками розвитку системи тактичного контролінгу є:**

- сприяння організації єдиної та багатомірної системи планування діяльності банку (за схемою: місія – стратегія – бізнес-план – фінансовий план і бюджет) і постійне узгодження окремих її складових;
- розробка оперативних планів і визначення контрольних показників;
- безперервний контроль за виконанням планових завдань і розробка заходів щодо максимізації ефективності й оперативності управління при відхиленнях;
- створення комплексної аналітичної бази для швидкого і повного інформування керівництва і відповідальних підрозділів банку про хід виконання плану і поточні результати;
- підвищення мотивації персоналу з метою досягнення планових завдань.

Таким чином, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей і оперує з такими показниками, як доходи, витрати, прибуток, ефективність, рентабельність, ліквідність, стійкість, надійність та ін.

Зрозуміло, що набір інструментів тактичного контролінгу суттєво відрізняється від стратегічного і містить такі складові:

- інструменти фінансового планування і бюджетування;
- методи фінансового аналізу (розрахунок основних показників діяльності банку; прибутковість, ліквідність, чутливість тощо);
- статистичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків та визначення точки беззбитковості;
- імітаційне моделювання (особливо ефективно за наявності кількох варіантів розвитку подій на ринку або кількох рівнозначних проектів);
- GAP-аналіз – аналіз відхилень (розривів);
- CVR-аналіз – аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток».

Інша відмінність оперативного контролінгу від стратегічного полягає в тому, що оперативний контролінг потребує набагато більшої кількості інформації, яка стосується поточної діяльності і банку і має точно враховувати всі її аспекти. У свою чергу, система контролінгу має вчасно забезпечити своїх користувачів вичерпними даними згідно з їх потребами та побажаннями.

## **ТЕМА 6. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ**

6.1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері

6.2. Комплекс банківського маркетингу.

6.3. Маркетингові дослідження банківського ринку.

### **6.1. Особливості маркетингової діяльності у банківській сфері**

Особливе значення для менеджера комерційного банку при формуванні поточної і перспективної банківської політики має банківський маркетинг. Власне, він є основою інформаційної підсистеми сучасного банківського менеджменту. Головна ідея маркетингу полягає у виявленні потреб і запитів споживачів та у зв'язку з цим – у визначенні сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських послуг і продуктів в умовах конкуренції з іншими банками. Банківський маркетинг передбачає облік і вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу як у цілому, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів.

**Мета банківського маркетингу** – створення необхідних умов для пристосування до вимог ринку, підвищення конкурентоспроможності й прибутковості.

**Основними функціями банківського маркетингу є:**

- вивчення попиту на ринку капіталу і його окремих сегментах, що являють особливий інтерес для банків;
- аналіз і вивчення відсоткової політики, конкурентного середовища;

- розширення активів і пасивів банку;
- розробка системи планування банківської діяльності;
- розробка нових банківських продуктів;
- планування реклами, програм просування банківських продуктів;
- організація обслуговування клієнтів.

Під **банківським маркетингом** розуміють також конкретну банківську діяльність як щодо лінії акумуляції грошових заощаджень, так і щодо лінії надання кредитів. Універсальні комерційні банки ґрунтуються у своїй діяльності в основному на залучених коштах (депозитах і вкладах). Тому в розробці банківського маркетингу важливим аспектом є залучення якомога більшої кількості коштів фізичних і юридичних осіб. Тенденції до накопичення залежать від багатьох чинників (зокрема від законодавства, освітньо-культурного рівня населення, частоти користування банківськими послугами, загального стану економіки), які повинні враховуватись у маркетинговій політиці банку.

Ще одне важливе завдання маркетингу – оцінка ринку з метою надання кредиту і здійснення вкладів у різноманітні цінні папери.

Видаючи кредит із власних і залучених коштів, банк зацікавлений у максимальному зниженні ризику його неповернення. Найважливішим засобом зниження ризику є постійний контроль за діяльністю клієнта, тісна взаємодія з його бізнесом аж до особистої унії, тобто входження представників вищого менеджменту банку в правління компаній-клієнтів. Таким чином, на перший план виходять завдання встановлення відносин із клієнтом. У широкому розумінні, товаром стає не тільки окрема послуга, а й відносини. Заздалегідь передбачається, що клієнт, відкриваючи рахунок у банку, вступає з ним у довгострокові відносини, пов'язані з багатократним одержанням різноманітних послуг. У цьому суттєва відмінна риса банківського маркетингу від традиційного «товарного» маркетингу.

Специфіка інтерактивного маркетингу полягає в тому, що активним елементом комунікації є споживач. Саме він веде пошук за назвою фірми або за найменуванням продукції. Тому однією з основних проблем маркетингу стає формування престижного іміджу, тобто можливість переконати споживача надати перевагу запропонованому продукту.

В 1995 р. у США розпочав роботу перший віртуальний банк, реалізований засобами Інтернету – Security First Network Bank. Клієнти цього банку розміщені в 45 штатах. Скоротивши затрати на персонал банку і капітальне будівництво, банк зміг запропонувати вищий відсоток з депозитного сертифіката, ніж інші банки США. Заходячи на web-сторінку банку, клієнт бачить на екрані свого комп'ютера звичну картинку внутрішнього інтер'єру відділення банку. Після введення свого індивідуального пароля він може замовити необхідну послугу, вказуючи «мишкою» на те чи інше робоче місце. Потім у діалозі визначаються конкретні параметри операції. Вигоди такого способу обслуговування очевидні: віртуальний банк працює цілодобово, клієнт не стоїть у черзі, йому не потрібно витратити часу на проїзд до банківської

установи, вся необхідна інформація видається без будь-яких обмежень, на першу вимогу тощо. Першим кроком на шляху до надання послуг віртуального банку є впровадження банками власних web-сторінок, що на сьогодні вже стало необхідною складовою діяльності «паблік рілейшнз» розвинутого банку.

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

## 6.2. Комплекс банківського маркетингу

Реалізація маркетингової діяльності здійснюється шляхом впливу на елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, доведення до клієнта, просування продукту. Систематична робота маркетингу в банку передбачає формування стратегії ринкової діяльності, спрямованої на досягнення комерційного успіху.

В умовах конкуренції найкращі результати буде мати той, хто точніше врахує всі чинники взаємодії банку і клієнта, і в першу чергу – розмаїтість потреб клієнта. Отже, висуванню стратегії, плануванню конкретних дій передують етап маркетингових досліджень.

Розглянемо загальну схему взаємодії: банк – ринок – споживач.

Першим вихідним моментом, обов'язковим для функціонування ринку, є наявність клієнта з його потребами і продукту (послуги), властивості якого дають змогу їх задовольняти. Це необхідна умова комерційного контакту.

Дослідження клієнтів містить:

- дослідження і сегментування клієнтури (ринку);
- дослідження потреб;
- дослідження каналів розподілу продуктів і послуг.

Під **сегментуванням ринку** розуміють умовний розподіл ринку на групи таким чином, щоб усі члени груп однаково реагували на заходи маркетингу – ціноутворення, характеристики продукту, канали доставки, методи стимулювання. **Сегментування здійснюється** для складання планів робіт із залучення населення та корпоративних клієнтів на обслуговування. **Сегментування дає змогу**, сфокусувавшись на окремій групі клієнтів, точно визначити потреби клієнтів, ефективні канали доступу, прийнятні рекламоносії, очікуваний обсяг залучень.



Моделювання клієнта, сегмента і ринку в цілому, як правило, ґрунтується не на точних даних. Воно має евристичний характер. При цьому з'ясовуються питання:

1. Яка група потенційних клієнтів має найвищий потенціал прибутку?
2. . Які наші слабкі й сильні сторони з погляду майбутніх клієнтів?
3. Які конкуренти особливо сильні у певних сегментах ринку?
4. Чому вони досягли успіху?

При дослідженні групи клієнтів виявляються їх реальні потреби в банківських послугах і ті продукти, що їх задовольняють.

**Компонентами маркетингових робіт, пов'язаних із продуктами й технологіями банку, є:**

- дослідження продуктів (якість, кількість, задоволеність) і каналів розподілу продуктів та послуг;
- розробка і вдосконалення продуктів та послуг.

Розробка ведеться з кожного продукту окремо. Кожна послуга характеризується набором чинників, **як кількісних, так і якісних**. Для загальної оцінки кожної послуги чинники можуть зараховуватися з «плюсом» (можливість) і з «мінусом» (загроза).

Стандарти обслуговування виробляються на підставі оцінки задоволеності клієнта в його термінах, що передбачає проведення анкетування й опитувань. Ціна послуги, в першу чергу обумовлюється її цінністю для клієнта.

На другому етапі заглиблення в структуру взаємодії «банк – ринок – споживач» з'являється, по-перше, виробник продукту – банк зі своїми можливостями організації послуг і всього виробництва в цілому, по-друге, зовнішнє (стосовно банку) середовище, в якому:

- клієнт вибирає продукти для задоволення потреб;
- функціонують конкуренти – банки та інші кредитно-фінансові установи;
- діють зовнішні чинники, що впливають як на діяльність банку, так і на поведінку клієнта.

Відповідно до другого аспекту розгляду взаємодії «банк – ринок – споживач». Та проводяться такі дослідження:

- дослідження сили банку;
- дослідження чинників зовнішнього середовища;
- дослідження конкурентних продуктів і пропозицій;
- дослідження конкурентного середовища.

Основні параметри дослідження сили банку: «Показники діяльності», «Операції», «Системи», «Кадри», «Маркетинг», «Імідж», «Філії», «Асортимент продуктів».

Дослідження чинників зовнішнього середовища. До них належать чинники, які впливають на діяльність банку, це: «Демографія», «Економіка», «Політика», «Юридична система», «Нагляд», «Технологія», «Соціально-культурні чинники», «Зовнішнє середовище».

### **Дослідження конкурентних продуктів і пропозицій. Дослідження конкурентного середовища**

Для з'ясування позиції банку на ринку проводиться **аналіз SWOT**.

Це дослідження дає змогу простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості, що відкриваються. Корисним є заповнення матриці SWOT і на основних конкурентів. Якщо сильні сторони банку потрапляють на уразливі місця конкурентів, то тим самим визначається напрям, за яким варто розширювати свою частку ринку. Якщо таких напрямів не виявиться, то в планах слід передбачити створення своєї конкурентної переваги.

**Модель конкурентоспроможності** (модель «П'яти сил») дає змогу враховувати такі чинники:

- «переговорна сила» вкладників депозитів;
- «переговорна сила» користувачів кредитів;
- продукти-замінники;
- бар'єр входу на ринок нових конкурентів;
- бар'єр виходу з ринку конкурентів.

На конкурентне середовище впливають різноманітні організації, що співпрацюють між собою: рекламні агентства, консалтингові фірми, консультанти, банки-кореспонденти, ЗМІ, торгові дома й асоціації, зарубіжні представництва.

Відслідковування банків-конкурентів здійснюється шляхом ведення бази даних щодо банків, особливо перших тридцяти. **Основні параметри, за якими проводиться моніторинг конкуруючих банків, такі:**

- рейтингові показники;
- коротка історія;
- адреси, телефони, акціонери, правління;
- ліцензії, статус агента й уповноваженого, участь в асоціаціях;
- галузева орієнтація;
- географія роботи (філіальна мережа);
- стратегія розвитку;
- банківська продукція;
- технології (картки, банкомати, інформаційні технології);
- штат (кадри);
- підрозділ маркетингу і стратегічної інформації, підрозділ персональних менеджерів (штат, якісний склад, продукція);
- рекламна активність (бюджет, інтенсивність і тип реклами, кампанії, спонсорство);
- клієнтура (характер, впливові клієнти);
- особливі примітки.

Проведення вищевказаних досліджень дає широку картину ринкового поля, а також можливі шляхи стратегій розвитку бізнесу.

Перше, **найважливіше рішення при формуванні маркетингової стратегії** – це вибір між ціновим лідерством і лідерством у якості. Якщо для

клієнта при ухваленні рішення про використання банківської послуги ціна має вирішальне значення, то банк повинен спробувати збути таку кількість своєї продукції, щоб за допомогою зниження витрат забезпечити свободу маневрування ціною. У цьому випадку банк орієнтується на обсяг продажів. При виборі другої стратегії робиться спроба відірватися від конкурентів шляхом підвищення якості продуктів і створення пільгових умов обслуговування клієнтів (преференцій). Це вже орієнтація на формування стосунків із клієнтами. Такий шлях передбачає підвищення технологічних затрат. Спроба сполучити стратегії при усталеному ринку є помилкою менеджменту.

**Друге, не менш важливе рішення** полягає у виборі ринкової орієнтації на всіх чи на частину клієнтів, і далі – на всі чи на частину їх потреб. Лідерству ціни, як правило, відповідає вибір орієнтації «усі клієнти + частина потреб», а лідерству якості — «усі потреби + частина клієнтів».

**У поєднанні з рішенням про вибір стратегії слід розглядати сегментацію ринку як одне з найважливіших рішень, оскільки воно означає де, як і за допомогою чого банк має намір конкурувати з іншими. Сегментація дає змогу розділити ринок на окремі групи споживачів банківської продукції відповідно до певної ознаки, що дозволяє зосередити зусилля банку на обслуговуванні окремого сегмента.**

**Інформаційною базою для сегментування, зокрема, є бази даних (БД) щодо зовнішнього середовища, конкурентів, каналів доступу, а також оцінки експертів, опитування, власні міркування. Частиною опису сегмента може бути «портрет споживача», складений, якщо мова йде про фізичні особи, на підставі таких даних:**

- тип клієнта (вік, родинний стан, рівень освіти, місце проживання);
- основні чинники, що впливають на позитивне рішення про одержання послуги;
- рівень доходу потенційних клієнтів;
- де і на що вони витрачають гроші;
- найдієвіші форми просування продукту (реклама і пропаганда).

**Таблиця 6.1. Види попиту на продукти і відповідні їм види маркетингу**

Вид попиту на продукт	Вид маркетингу	Причини виникнення того чи іншого попиту, основні напрями маркетингової діяльності
Негативний	Конверсійний	Ця ситуація виникає, коли банк пропонує фізично й морально застарілу продукцію, або коли потреби клієнтів відстають від рівня пропонованих послуг. Використовуються методи комплексного аналізу динаміки продажу, опитування клієнтів, роз'яснення переваг продукту
Нульовий	Стимулюючий	У клієнтів немає інформації про продукт або немає можливості придбати його в даному банку. Модифікація продукту, пошук сегментів ринку для даного продукту, збільшення зусиль щодо реклами і стимулювання продажу
Знижується	Ремаркетинг	Застарілість продукту, зниження обсягів продажу.

		Зниження ціни, переорієнтування
Непостійний	Синхромаркетинг	Ця ситуація характерна для банків, прямо пов'язаних із секторами, схильними до сезонних коливань: сільським господарством, туризмом, транспортом. Згладжування коливань попиту шляхом диференціації клієнтів та контрагентів
Прихований	У розвитку	Потенційний попит перевищує реальний. Вживання заходів щодо активізації попиту: опитування, реклама, системи пілг, модифікація продукту
Повний	Підтримувальний	Існує баланс між попитом і пропозицією. Пошук нових «ніш» на ринку, паралельна розробка нових продуктів
Надпопит	Демаркетинг	Існує надмірний попит на певний продукт, що перевищує можливості банку. Підвищення ціни, переорієнтування клієнтів на інші продукти, зниження витрат на рекламу
Оманливий	Тактичний	Існуючий попит нестабільний. Розробка нової товарної та ринкової стратегії
Небажаний	Протидіючий	Є попит на продукцію, пропозицію якої суспільство і (або) держава розглядають як неприпустиме. Прагнучи до збереження свого авторитету, банк проводить маркетингову діяльність щодо зведення такого попиту до нуля, проводить роз'яснювальну роботу з клієнтами

Переваги сегментації полягають у:

- використанні спеціальних преференційних чинників (систем пілг) щодо окремих цільових груп, внаслідок чого ускладнюється проникнення конкурентів на даний ринок;
- довгостроковому тісному зв'язку з клієнтом;
- збільшенні прибутку (наприклад шляхом скорочення витрат на маркетинг у зв'язку з концентрованою обробкою клієнтури) або зниженні накладних витрат на рекламу.

У банківській практиці можлива сегментація за групами споживачів і за характером запропонованих послуг.

Великі групи клієнтів складають корпорації, фізичні особи, кредитно-фінансові установи, урядові установи. Кожна з цих груп за допомогою певних критеріїв розбивається на велику кількість вузьких сегментів.

Сегментація індивідуальних клієнтів найчастіше проводиться з урахуванням таких чинників, як географічний, психологічний і демографічний.

За географічною ознакою потенційні клієнти банку поділяються відповідно до належності до того чи іншого регіону, що має свої особливості.

Психологічний чинник передбачає вивчення способу життя споживача, його реакцію на запропоновані послуги і засоби його просування (зокрема на рекламу). Також враховуються різноманітні аспекти поведінки потенційних клієнтів, привід для придбання послуги, ставлення до неї, володіння інформацією щодо банківської послуги, традиції одержання банківського обслуговування, частота звертання до банку тощо.

Сегментація за демографічною ознакою враховує вік, стать потенційних клієнтів; склад і вікову структуру сім'ї; освіту, рівень прибутків тощо. Банки, як правило, вирізняють такі сегменти роздрібного ринку:

- багаті клієнти;
- клієнти, що мають високий рівень достатку;
- високооплачувані спеціалісти, що працюють індивідуально;
- підприємці;
- робітники та службовці;
- студенти й молодь;
- пенсіонери.

Творчий підхід до проведення сегментації приводить іноді до досить екзотичних наслідків, наприклад, довіри до іноземного банку, зміни регламенту робочого дня, переваги тих чи інших газет, урізноманітнення способів проведення вільного часу тощо. Вправляючись у сегментації, маркетолог краще усвідомлює різницю в попиті клієнтів, що допомагає йому в розробці потрібних послуг і націлених програм просування продуктів.

### 6.3. Маркетингові дослідження банківського ринку

Робота маркетингу переплетена із збиранням та опрацюванням різноманітної інформації, як внутрішньо-організаційної, так і зовнішньої. Первинна інформація про ринок надходить від клієнтів. Найприйнятнішими методами збирання в цьому випадку є анкетування, опитування, бесіди. Під вторинною інформацією розуміють інформацію, подану в опрацьованому вигляді, наприклад у вигляді статистичних даних про обсяги продажу, чисельність і прибутки населення, аналітичних звітів міністерств та інформаційних служб.

Інформація потрібна для ухвалення рішення з конкретно сформульованої проблеми. Проте, як правило, у готовому вигляді такої не існує. Є (але не завжди доступні) неопрацьовані дані. Завдання інформаційного дослідження полягає у збиранні необхідних даних, їх структуруванні, перетворенні в інформацію для прийняття управлінського рішення. Методологія збирання інформації подана в таблиці.

Формулювання завдання
Вироблення концепції збирання даних
Збирання даних
Опрацювання й аналіз отриманих даних
Подання отриманих результатів

На етапі **формулювання завдання** необхідно уточнити його до деталей. Для цього проводять поверхневе попереднє дослідження. Іноді достатньо ознайомитися з літературою, груповою дискусією або консультацією експертів. Так виявляються основні аспекти досліджуваної теми.

У ході **вироблення концепції збирання даних** необхідно розробити чіткий план подальших кроків щодо збирання інформації. Якщо на першому етапі вдалося висунути кілька гіпотез стосовно стану ринку, то збирання

інформації можна проводити з позиції пошуку інформації, що підтверджує гіпотезу. На цьому етапі воно може бути зведене до акумулювання вторинної інформації. Якщо на початку не вдалося висунути ніяких гіпотез, то крім збирання вторинних даних необхідно зібрати й первинну інформацію.

**Збирання даних.** Для збирання первинних даних можна використовувати вже відомі методи. Серед них – **опитування (інтерв'ю), спостереження, експериментні – «панель».**

**Метод «панель»** означає формування групи респондентів у кількості, достатній для того, щоб вибірка була репрезентативною. Робота з групою зводиться до періодичного опитування і збирання даних. Основна перевага цього методу – одержання даних, що мають динамічний характер. Порівнюючи результати опитувань у різні моменти часу, можна виявити, які тенденції проглядаються при зміні оточення.

Для **опрацювання й аналізу отриманих даних** використовуються різноманітні методики статистичного, багатофакторного, якісного аналізу даних для виявлення взаємозв'язків і залежностей. Великі обсяги інформації опрацьовуються на комп'ютері.

**Етап складання звіту** також дуже важливий. Інформація повинна бути викладена повно, але водночас чітко й зрозуміло, із виділенням основних змістових моментів. Дуже важливо вказати, яка інформація була підставою для тих чи інших висновків. Це допоможе уникнути суб'єктивності в оцінках. Сучасні комп'ютерні програми дають змогу подати результати опрацювання інформації у графічному вигляді, що підсилює наочність викладу.

*Дрібні банки звичайно замовляють необхідні дослідження у спеціалізованих центрах або користуються готовими аналітичними звітами. Великі банки мають власні відділи маркетингових досліджень.*

Розглянемо основні види маркетингових досліджень, проведення яких передуює формуванню ринкової стратегії банку.

#### **Види маркетингових досліджень**

Досліджувані проблеми	Комплекси завдань, що підлягають вирішенню
Дослідження попиту	• Сегментація ринку • Мотивація попиту • Визначення споживачів • Прогнозування попиту • Аналіз життєвого циклу попиту
Дослідження конкуренції на ринку	• Виявлення конкурентів • Аналіз діяльності конкурентів • Визначення «сильних» і «слабких» аналогів і продуктів-лідерів • Оцінка конкурентної позиції своїх продуктів
Галузеві дослідження	• Вивчення загальної кон'юнктури банківської та суміжних галузей • Визначення потенційних партнерів
Дослідження загальних умов діяльності	• Дослідження розвитку технології і науково-технічного прогресу • Дослідження економічного, технічного і наукового розвитку в національному та міжнародному масштабах

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення впливу державної політики, міжнародного становища, громадської думки та інших чинників</li> <li>• Моделювання образу «ідеального» продукту</li> <li>• Виявлення обмежень: вимоги безпеки, відповідність різним (у тому числі міжнародним) стандартам</li> </ul>
Дослідження чинників підвищення прибутковості бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення необхідного (оптимального) продукту</li> <li>• Формування ціни</li> <li>• Визначення витрат на надання послуг</li> <li>• Дослідження каналів розподілу</li> <li>• Вивчення спектра продуктів і послуг</li> <li>• Виявлення нових можливостей продукції та заміни одних продуктів іншими</li> </ul>
Побудова матриці «Освоєння товарів – ринок»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення типу ринку («новий», «старий»)</li> <li>• Позичіонування продукту на ринку</li> <li>• Визначення динаміки ринку</li> </ul>

Розробка й успішна реалізація стратегії банку певною мірою залежить від поведінки конкурентів. Аналіз власних сильних і слабких сторін врешті-решт не можливий без порівняння з конкурентами.

Формування конкурентних стратегій передбачає глибоке знання своїх конкурентів, їхніх поточних і перспективних планів та намірів. Практика свідчить, що керівництво банків потребує інформації про своїх ринкових суперників й таких позицій:

- планування послуг;
- цінова політика;
- стратегія реалізації;
- оборот;
- структура витрат;
- дослідницька діяльність;
- банківські технології;
- патенти;
- практика фінансування;
- оплата праці керівної ланки та рядових працівників.

**Головна функція аналізу конкурентної ситуації** у плані вибору стратегії полягає в тому, щоб, виявивши свої вирішальні переваги, послідовно використовувати їх у ринковій діяльності. При цьому важливо, щоб стратегічні переваги забезпечувалися в основному найважливішими для клієнту параметрами.

**Систематичне вивчення конкурентів дає змогу:**

- адекватніше оцінювати власні успіхи;
- легше визначати пріоритетні напрями використання ресурсів;
- оперативно реагувати на заходи з їхнього боку;
- зміцнювати банківські позиції на ринку в рамках «наступальної» стратегії.

## **ТЕМА 5. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ**

5.1. Сутність бізнес-планування.

5.2. Методи прогнозування показників бізнес-плану банку.

### **5.1. Сутність бізнес-планування.**

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, що використовується у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність вдалого бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємство ретельно вивчити кожний елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно в цьому процесі виявиться безліч слабких місць і прогалин, усуненню яких прийдеться приділити велику увагу. Там, де з такими проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від починання ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти.

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

- визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і місце банку на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі банку, стратегію і тактику їхнього досягнення. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів та послуг, що будуть запропоновані банком споживачам. Оцінити витрати щодо їхнього створення й реалізації;
- виявити відповідність існуючих кадрів фірми, умов мотивації їх праці пред'явленим вимогам для досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів банку щодо вивчення ринку, реклами, стимулювання продажу, ціноутворення, каналів збуту і т.ін.;
- оцінити фінансове положення банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- передбачити труднощі, «підводні камені», що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Основні функції бізнес-плану представлені в таблиці.



### Основні функції бізнес-плану

БІЗНЕС-ПЛАН	
Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Розробка стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів її діяльності	Залучення для реалізації проектів інвестицій
Розробка і здійснення проектів створення нових продуктів (послуг)	Обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел
Оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів	Одержання зовнішнього фінансування
Підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування	Забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку
Підбір нових і перенавчання власних працівників	Організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності
Контроль за фінансовими результатами діяльності банку	Розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп.
Заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми	
Формування сприятливого іміджу банку	
План заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій	
Підготовка і проведення збору акціонерів банку	

Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану обіцяє чимало вигод, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку;
- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль, що приймаються для досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності банку, необхідні для наступного контролю;
  - спонукає визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;
  - робить банк більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;
  - чітко формулює обов'язки і відповідальність усіх керівників банку.

Головна перевага бізнесу-планування міститься в тому, що правильно складений такий план дасть перспективу розвитку банку, тобто у результаті, дасть відповідь на запитання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, які окуплять усі витрати сил і коштів.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при рішенні таких актуальних питань, як:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на одержання кредитів;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми й основних напрямків її комерційної діяльності;

- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямків і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Залежно від спрямованості і масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні, тобто ступінь деталізації його може бути дуже різною. В одному випадку бізнес-план вимагає менш об'ємного опрацювання, частина розділів може бути взагалі відсутня. В іншому – бізнес-план треба розробляти в повному обсязі, проводячи для цього трудомісткі і складні маркетингові дослідження.

При складанні бізнес-плану важлива участь в цьому процесі належить саме менеджеру. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків та інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення коштів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом «з боку», а керівником лише підписаний.

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

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

Можна рекомендувати таку структуру бізнес-плану комерційного банку.

#### I. Загальна частина

1. Огляд політичного, економічного і правового стану країни.
2. Аналіз конкурентоспроможності банку на ринку.
3. Дослідження результатів діяльності банку за попередній період.

#### II. Бізнес-план

1. Основні цілі і пріоритети банку на майбутній рік. Задачі в галузі маркетингу.
2. Програма практичної реалізації наміченого (наводиться прив'язка до докладних планів підрозділів).

#### III. Ресурси.

1. Персонал.

2. Робочі приміщення.
3. Акціонерний капітал.
4. Інше.

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

**Бізнес-план** є загальнобанківським документом і складається з фінансової й організаційної частин.

При цьому під фінансовою частиною бізнес-плану банку розуміється система фінансових показників роботи банку, побудована на період дії бізнес-плану, що служить еталоном для фінансових показників у майбутньому при прийнятті управлінських рішень.

**Під організаційною частиною бізнес-плану банку** розуміється система заходів, запланованих до здійснення на період дії бізнес-плану, за допомогою яких стане можливим виконання фінансової частини бізнес-плану.

**Для розробки фінансової частини бізнес-плану оцінюють такі елементи, що складають структуру плану:**

- план приросту пасивів банку – містить заплановану динаміку зміни ресурсної бази банку на період дії бізнес-плану;
- планові структури пасивів і активів, а також прибутків і витрат по підрозділах банку – містять склад планових показників (величину, прибутковість (собівартість), питому вагу в загальній структурі, відсоток приросту (зниження)) з кожної категорії ресурсів, а також вкладень банку. Планові структури складаються на період дії бізнес-плану і розраховуються у вигляді середньомісячних значень;
- платіжний бюджет доходів і витрат – містить зведені показники за прибутками і витратами банку на період дії бізнес-плану;
- план доходів, одержуваних без відволікання ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру прибутків, для одержання яких не передбачається виділення ресурсів;
- план витрат, понесених не із залучення ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру витрат, пов'язаних з основною діяльністю банку, але не пов'язаних із оплатою притягнутих ресурсів;
- планована структура «платних» пасивів – містить показники розподілу ресурсів банку (величину, собівартість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями надходження коштів для цілей розрахунку планованих відсоткових витрат для формування бюджету банку;
- планована структура «працюючих» активів – містить показники розміщення ресурсів банку (величину, прибутковість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями вкладень для цілей розрахунку планованих відсоткових прибутків для формування бюджету банку;

- плановий кошторис витрат – містить розшифровку сум витрат, не пов'язаних з основною діяльністю банку і переслідує основну ціль – розрахунок планованих невідсоткових витрат.

Для розробки організаційної частини бізнес-плану проробляються такі елементи:

- організаційні плани по підрозділах – містять перелік намічених на термін дії бізнес-плану заходів, обґрунтування необхідності їх здійснення, а також термінів їх виконання;
- зведений організаційний план по банку – містить зведений перелік намічених підрозділами банку заходів.

## **5.2. Методи прогнозування показників бізнес-плану банку**

При прогнозуванні показників бізнес-плану банку використовують такі методи.

### **1. Прогнозування значення показника на майбутній період.**

Середнє арифметичне. Метод «середнього арифметичного» застосовується у випадку, якщо логічно припустимо, що показники, отримані в минулому, можуть очікуватися і в майбутньому (тобто не виявлено факторів, вплив яких спричинив би суттєве відхилення очікуваного показника від раніше отриманого).

Середньозважена оцінка. Оскільки зміни показника в попередні періоди частково були обумовлені випадковими причинами, а частково — впливом чинників, дія яких буде виявлятися і в наступні періоди, логічно припустити, що добрим орієнтиром при виборі способу зважування будуть результати неформального аналізу всіх відомих чинників, які можуть пояснити наявні розбіжності показників, що спостерігалися (були отримані).

### **2. Прогнозування значень показника для послідовності майбутніх періодів.**

#### **3. Методи неформального аналізу.**

##### **Метод, що ґрунтується на життєвому циклі банківського продукту.**

Він являє собою експертний підхід або судження за аналогією з іншим банківським продуктом, що має подібний життєвий цикл. Метод може бути використаний як для прогнозу на один період, так і для складання прогнозу тренду. Ключовими моментами є визначення поточного значення показника (базової величини), оцінка ступеня розвитку банківського продукту, вибір продукту аналога для судження за аналогією.

**Метод, що ґрунтується на економічному циклі.** Метод ґрунтується на тому, що значення планованого показника обумовлюється головним чином загальним станом економіки країни, фінансової та банківської систем. Ключовими моментами є визначення поточної стадії фінансового циклу і вибір банківських установ-аналогів для використання даних про темпи приросту досліджуваного і прогнозованого показників.

**Метод, що ґрунтується на життєвому циклі банківських установ.** Розвиток банківської системи, як і інших об'єктів господарювання, циклічний. Звичайною схемою є виникнення нових банків (як правило, із типовим набором банківських продуктів), високий темп зростання реалізації наданих послуг у початковому періоді, досягнення стадії економічної зрілості із сплином певного часу з паралельною стабілізацією обсягу реалізації банківського продукту. На підставі неминучості такої схеми розвитку і будується прогноз. Ключовими моментами є визначення стадії розвитку банку, вибір банку-аналога для визначення ймовірного моменту «дозрівання» бізнесу і ймовірних темпів приросту обсягів реалізації послуг.

**Метод, що ґрунтується на моді.** Являє собою неформальний підхід, зорієнтований на максимально точне моделювання поведінки клієнтів. Метод використовується для прогнозування конкретного показника (наприклад, ступеня залучення клієнтів) на один наступний період. Метод ґрунтується на тому, що не вся інформація про стан ринку банківського продукту відома й аналізується потенційними інвесторами, і їхня оцінка майбутнього значення показника буде будуватися не як середнє арифметичне, а суто підсвідомо, на значенні, яке найчастіше трапляється (мода).

**Метод, що ґрунтується на «темпі зростання споживання».** Цей метод може застосовуватися для прогнозування кількості банківського продукту, що реалізується, в умовах максимального споживання цього продукту, якщо відома частка ринку, яка належить даному банку в загальному обсязі споживаного банківського продукту в країні, у регіоні. Прийоми для прогнозування індивідуальні для кожного виду послуг. Необхідно враховувати, що частка ринку розглядається не як постійна величина, а як величина у динаміці, тобто беруться до уваги можливі наслідки конкуренції.

Одним із прийомів, що застосовуються для визначення потенційної частки ринку, є «**конкурентний індекс**». Він особливо підходить для визначення частки ринку для бізнесу, далекого від інновації, де продукт реалізації є традиційним.

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

Існує можливість за допомогою неформального аналізу оцінити індекс для кожного новостворюваного або потенційного банку-конкурента, а також проводити аналіз окремих видів послуг.

**Методи, що ґрунтуються на експертній оцінці.** Вони ґрунтуються на опитуванні експертів у сфері фінансової та банківської діяльності. При цьому кожний експерт дає свій прогноз. Зібрані прогнози опрацьовуються статистичними методами або шляхом діалогової процедури обміну думками.

**Планові розрахунки.** Ґрунтуються на оцінці потенційного обсягу реалізації банківського продукту методами, в основі яких лежить темп зростання споживання. Далі потенційні обсяги коригуються на можливі обґрунтовані втрати.

Подамо методичний інструментарій розрахунку планових показників діяльності банку на прикладі оперативного планування діяльності філії банку.

Горизонт поточного планування приймається в один рік; плановий період – кварталний. Встановлюються такі планові показники, що максимально відображають ефективність роботи підрозділу:

1. Кінцевий прибуток, як підсумковий показник діяльності філії.
2. Балансовий прибуток без обліку кінцевого прибутку, відображає ефективність самостійної діяльності філії.
3. Валовий дохід без обліку доходів від розміщення центральним відділенням притягнутих філією коштів.
4. Доходи за окремими статтями.
5. Загальні витрати – відображають витрати, потрібні для забезпечення поточної діяльності філії; сюди входять господарські й операційні витрати.
6. Сума середніх залишків за рахунками до запитання.
7. Середні залишки за депозитними вкладками – термінове залучення.
8. Дані показники дають загальний обсяг залучення, без розбивки за термінами, видами і т.ін., що вже є завданням аналізу.
9. Показники розвитку – приріст клієнтської бази з юридичних і фізичних осіб, введення нових послуг та операцій.

**Планові кількісні показники можливо розраховувати за допомогою декількох способів.** Найбільш простим є «регресійний», тобто розрахунок шляхом екстраполяції від досягнутого рівня. Тією ж мірою малообґрунтованою представляється орієнтація показників на результати найбільш успішно діючих філій чи опора на зобов'язання, взяті самими філіями.

## 5. ТАБЛИЦІ З ДАНИМИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Баланс банку

Статті балансу	Варіанти																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Активи																															
1. Кредити, тис. грн.	775	908	831	1025	643	683	826	1148	1183	1448	1290	893	1000	755	607	1040	831	597	1474	780	933	872	689	1132	1255	1091	1341	1413	1280	1255	
Середня ставка, %	18	20	24	22	21	20	23	18	19	20	22	24	22	20	25	17	15	23	16	19	22	24	21	20	18	25	23	19	18	24	
2. Цінні папери, тис. грн.	426	498	456	563	353	375	454	630	650	795	708	490	549	414	333	571	456	328	809	428	512	479	378	622	689	599	736	776	703	689	
Середня ставка, %	25	26	23	24	28	27	30	21	20	22	23	25	26	27	22	21	20	25	27	26	21	24	25	22	23	27	28	22	24	25	
3. Інші працюючі активи, тис. грн.	147	173	158	195	122	130	157	218	225	275	245	170	190	144	115	198	158	113	280	148	178	166	131	215	239	208	255	269	243	239	
Середня ставка, %	20	24	25	21	22	23	24	25	18	19	22	23	25	24	21	22	20	18	21	23	24	25	24	23	25	22	21	20	27	24	
4. Непрацюючі активи, тис. грн.	172	201	184	227	142	151	183	254	262	321	286	198	221	167	134	231	184	132	327	173	207	193	153	251	278	242	297	313	284	278	
Пасиви																															
1. Строкові депозити, тис. грн.	137	160	147	181	113	121	146	203	209	256	228	158	176	133	107	184	147	105	260	138	165	154	122	200	221	193	237	249	226	221	
Середня ставка, %	22	21	20	23	17	19	20	22	23	15	16	20	19	18	17	22	18	24	25	21	22	20	19	15	17	19	20	21	22	20	
2. Депозити та кредити інших банків, тис. грн.	517	605	554	683	428	456	551	765	789	966	860	595	666	503	405	694	554	398	983	520	622	581	459	755	836	728	894	942	853	836	
Середня ставка, %	18	17	16	15	16	17	18	19	18	19	17	16	15	14	16	17	18	17	16	14	17	18	19	18	20	17	16	15	14	15	
3. Кошти до запитання, тис. грн.	608	712	652	804	504	536	648	900	928	1136	1012	700	784	592	476	816	652	468	1156	612	732	684	540	888	984	856	1052	1108	1004	984	
Середня ставка, %	19	20	21	20	22	21	20	19	18	20	22	21	19	20	21	22	20	19	18	20	21	20	22	19	18	20	22	20	21	20	
4. Капітал, тис. грн.	258	303	277	342	214	228	275	383	394	483	430	298	333	252	202	347	277	199	491	260	311	291	230	377	418	364	447	471	427	418	
Баланс, тис. грн.	1520	1780	1630	2010	1260	1340	1620	2250	2320	2840	2530	1750	1960	1480	1190	2040	1630	1170	2890	1530	1830	1710	1350	2220	2460	2140	2630	2770	2510	2460	

Звітність комерційного банку

Показники	Варіанти														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Фактично сплачений зареєстрований статутний капітал	11837	11134	8673	13126	12072	9376	8907	10431	13478	9845	16408	12306	12892	7852	9940
2. Дивіденди, що направлені на збільшення статутного капіталу	283	266	207	314	288	224	213	249	322	235	392	294	308	188	237
3. Емісійні різниці	4091	3848	2997	4536	4172	3240	3078	3605	4658	3402	5670	4253	4455	2714	3435
4. Резервні фонди, створенні згідно із законом України	8383	7885	6142	9296	8549	6640	6308	7387	9545	6972	11620	8715	9130	5561	7040
5. Загальні резерви (на покриття невизначених ризиків банківських операцій)	5808	5463	4255	6440	5923	4600	4370	5118	6613	4830	8050	6038	6325	3853	4877
6. Нематеріальні активи	4747	4465	3478	5264	4841	3760	3572	4183	5405	3948	6580	4935	5170	3149	3986
7. Сума зносу нематеріальних активів	354	333	259	392	361	280	266	312	403	294	490	368	385	235	297
8. Збитки минулих років	2020	1900	1480	2240	2060	1600	1520	1780	2300	1680	2800	2100	2200	1340	1696
9. Прибуток поточного року	3939	3705	2886	4368	4017	3120	2964	3471	4485	3276	5460	4095	4290	2613	3308
10. Переоцінка основних засобів	1687	1587	1236	1870	1720	1336	1269	1486	1921	1403	2338	1754	1837	1119	1416
11. Резерви під стандартну заборгованість	9726	9149	7126	10786	9919	7704	7319	8571	11075	8089	13482	10112	10593	6452	8168
12. Субординований борг	9090	8550	6660	10080	9270	7200	6840	8010	10350	7560	12600	9450	9900	6030	7633
13. Вкладення банку:															
а) в акції та інші цінні папери у портфелі банку на продаж та інвестицій	5252	4940	3848	5824	5356	4160	3952	4628	5980	4368	7280	5460	5720	3484	4410
б) в інші банки на умовах субординованого боргу	4747	4465	3478	5264	4841	3760	3572	4183	5405	3948	6580	4935	5170	3149	3986
14. Каса	5656	5320	4144	6272	5768	4480	4256	4984	6440	4704	7840	5880	6160	3752	4750
15. Банківські метали	10100	9500	7400	11200	10300	8000	7600	8900	11500	8400	14000	10500	11000	6700	8482
16. Кошти на кореспондентському рахунку:															
а) в НБУ	35350	33250	25900	39200	36050	28000	26600	31150	40250	29400	49000	36750	38500	23450	29685
б) в інших комерційних банках	56560	53200	41440	62720	57680	44800	42560	49840	64400	47040	78400	58800	61600	37520	47496
17. Кредити надані:															
а) центральним органам виконавчої влади	54338	51110	39812	60256	55414	43040	40888	47882	61870	45192	75320	56490	59180	36046	45630
б) місцевим органам виконавчої влади	12322	11590	9028	13664	12566	9760	9272	10858	14030	10248	17080	12810	13420	8174	10347
в) іншим банкам	79881	75136	58527	88581	81463	63272	60108	70390	90954	66436	110726	83045	86999	52990	67080



г) суб'єктам господарської діяльності	108181	101755	79261	119963	110323	85688	81404	95328	123177	89972	149954	112466	117821	71764	90845
18. Дебітори	61650	57988	45170	68365	62871	48832	46390	54326	70196	51274	85456	64092	67144	40897	51771
19. Товарно-матеріальні цінності	18332	17243	13431	20328	18695	14520	13794	16154	20873	15246	25410	19058	19965	12161	15394
20. Основні засоби	36663	34485	26862	40656	37389	29040	27588	32307	41745	30492	50820	38115	39930	24321	30788
21. Строкові депозити, які розміщені в НБУ	31128	29279	22807	34518	31745	24656	23423	27430	35443	25889	43148	32361	33902	20649	26140
а) в т.ч. короткострокові	11009	10355	8066	12208	11227	8720	8284	9701	12535	9156	15260	11445	11990	7303	9245
22. Строкові депозити, які розміщені в інших банках	60741	57133	44504	67357	61944	48112	45706	53525	69161	50518	84196	63147	66154	40294	51008
а) в т.ч. короткострокові	15362	14450	11255	17035	15666	12168	11560	13537	17492	12776	21294	15971	16731	10191	12900
23. Боргові цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції	15504	14583	11359	17192	15811	12280	11666	13662	17653	12894	21490	16118	16885	10285	13019
24. Кредити надані іншим банкам	79881	75136	58527	88581	81463	63272	60108	70390	90954	66436	110726	83045	86999	52990	67080
а) в т.ч. короткострокові	18695	17585	13697	20731	19065	14808	14068	16474	21287	15548	25914	19436	20361	12402	15699
25. Кошти бюджету України	106595	100263	78100	118205	108706	84432	80210	93931	121371	88654	147756	110817	116094	70712	89514
26. Кошти до запитання															
а) НБУ	103677	97518	75961	114968	105730	82120	78014	91359	118048	86226	143710	107783	112915	68776	87063
б) інших банків	105848	99560	77552	117376	107944	83840	79648	93272	120520	88032	146720	110040	115280	70216	88886
в) юридичних та фізичних осіб	110322	103769	80830	122338	112507	87384	83015	97215	125615	91753	152922	114692	120153	73184	92643
27. Строкові депозити інших банків та клієнтів	139713	131414	102364	154930	142480	110664	105131	123114	159080	116197	193662	145247	152163	92681	117325
а) в т.ч. короткострокові	90254	84892	66126	100083	92041	71488	67914	79530	102764	75062	125104	93828	98296	59871	75791
28. Кредити, які одержані від НБУ та інших банків	102737	96634	75273	113926	104772	81376	77307	90531	116978	85445	142408	106806	111892	68152	86274
а) в т.ч. короткострокові	68417	64353	50128	75869	69772	54192	51482	60289	77901	56902	94836	71127	74514	45386	57454
29. Цінні папери власного боргу, емітовані банком	176871	166364	129589	196134	180374	140096	133091	155857	201388	147101	245168	183876	192632	117330	148528
а) в т.ч. короткострокові	99970	94031	73245	110858	101949	79184	75225	88092	113827	83143	138572	103929	108878	66317	83950
30. Зобов'язання з кредитуванням, що надані клієнтам і банкам	74780	70338	54790	82925	76261	59232	56270	65896	85146	62194	103656	77742	81444	49607	62797

## Звітність комерційного банку

Показники	Варіанти														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Фактично сплачений зареєстрований статутний капітал	12540	10548	9142	12658	12775	11250	9610	12600	14170	8438	12330	12270	12945	8315	12700
2. Дивіденди, що направлені на збільшення статутного капіталу	300	252	218	302	305	269	230	301	339	202	295	293	309	199	303
3. Емісійні різниці	4334	3645	3159	4374	4415	3888	3321	4354	4897	2916	4261	4240	4473	2873	4389
4. Резервні фонди, створенні згідно із законом України	8881	7470	6474	8964	9047	7967	6806	8923	10035	5976	8732	8690	9167	5889	8994
5. Загальні резерви (на покриття невизначених ризиків банківських операцій)	6153	5175	4485	6210	6268	5519	4715	6182	6952	4140	6049	6020	6351	4080	6231
6. Нематеріальні активи	5029	4230	3666	5076	5123	4512	3854	5053	5683	3384	4945	4921	5191	3335	5093
7. Сума зносу нематеріальних активів	375	315	273	378	382	336	287	376	423	252	368	366	387	248	379
8. Збитки минулих років	2140	1800	1560	2160	2180	1920	1640	2150	2418	1440	2104	2094	2209	1419	2167
9. Прибуток поточного року	4173	3510	3042	4212	4251	3744	3198	4193	4715	2808	4103	4083	4308	2767	4226
10. Переоцінка основних засобів	1787	1503	1303	1804	1820	1603	1369	1795	2019	1202	1757	1748	1845	1185	1810
11. Резерви під стандартну заборгованість	10304	8667	7511	10400	10497	9244	7897	10353	11643	6934	10131	10082	10636	6832	10435
12. Субординований борг	9630	8100	7020	9720	9810	8639	7380	9676	10881	6480	9468	9423	9941	6386	9752
13. Вкладення банку:															
а) в акції та інші цінні папери у портфелі банку на продаж та інвестицій	5564	4680	4056	5616	5668	4991	4264	5591	6287	3744	5471	5444	5743	3689	5635
б) в інші банки на умовах субординованого боргу	5029	4230	3666	5076	5123	4512	3854	5053	5683	3384	4945	4921	5191	3335	5093
14. Каса	5992	5040	4368	6048	6104	5375	4592	6021	6771	4032	5891	5863	6185	3973	6068
15. Банківські метали	10700	9000	7800	10800	10900	9599	8200	10751	12091	7200	10521	10470	11045	7095	10836
16. Кошти на кореспондентському рахунку:															
а) в НБУ	37450	31500	27300	37800	38150	33597	28700	37629	42317	25200	36822	36643	38658	24833	37926
б) в інших комерційних банках	59920	50400	43680	60480	61040	53754	45920	60206	67707	40320	58915	58629	61852	39732	60682
17. Кредити надані:															
а) центральним органам виконавчої влади	57566	48420	41964	58104	58642	51643	44116	57840	65047	38736	56600	56326	59422	38171	58298
б) місцевим органам виконавчої влади	13054	10980	9516	13176	13298	11711	10004	13116	14750	8784	12835	12773	13475	8656	13220
в) іншим банкам	84626	71181	61690	85417	86208	75918	64854	85030	95624	56945	83207	82803	87355	56114	85702
г) суб'єктам господарської діяльності	114608	96399	83546	115679	116750	102815	87830	115154	129501	77119	112685	112139	118303	75995	116064
18. Дебітори	65313	54936	47611	65923	66534	58592	50053	65624	73800	43949	64217	63906	67419	43308	66143

19. Товарно-матеріальні цінності	19421	16335	14157	19602	19784	17422	14883	19513	21944	13068	19095	19002	20047	12877	19667
20. Основні засоби	38841	32670	28314	39204	39567	34844	29766	39026	43889	26136	38189	38004	40093	25755	39335
21. Строкові депозити, які розміщені в НБУ	32977	27738	24040	33286	33594	29584	25272	33135	37263	22190	32424	32267	34041	21867	33397
а) в т.ч. короткострокові	11663	9810	8502	11772	11881	10463	8938	11719	13179	7848	11467	11412	12039	7734	11811
22. Строкові депозити, які розміщені в інших банках	64350	54126	46909	64951	65553	57728	49315	64657	72712	43301	63270	62964	66425	42669	65168
а) в т.ч. короткострокові	16275	13689	11864	16427	16579	14600	12472	16352	18390	10951	16002	15924	16799	10791	16482
23. Боргові цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції	16425	13815	11973	16578	16732	14734	12587	16503	18559	11052	16149	16071	16954	10891	16633
24. Кредити надані іншим банкам	84626	71181	61690	85417	86208	75918	64854	85030	95624	56945	83207	82803	87355	56114	85702
а) в т.ч. короткострокові	19806	16659	14438	19991	20176	17768	15178	19900	22380	13327	19473	19379	20444	13133	20057
25. Кошти бюджету України	112928	94986	82321	113983	115039	101308	86543	113466	127603	75989	111033	110495	116569	74881	114363
26. Кошти до запитання															
а) НБУ	109836	92385	80067	110862	111889	98534	84173	110359	124109	73908	107993	107469	113377	72830	111232
б) інших банків	112136	94320	81744	113184	114232	100598	85936	112670	126708	75456	110255	109720	115752	74356	113561
в) юридичних та фізичних осіб	116876	98307	85199	117968	119061	104850	89569	117433	132065	78646	114915	114358	120645	77499	118362
27. Строкові депозити інших банків та клієнтів	148013	124497	107897	149396	150780	132783	113431	148719	167248	99598	145530	144825	152785	98145	149894
а) в т.ч. короткострокові	95615	80424	69701	96509	97402	85777	73275	96071	108041	64339	94011	93555	98698	63401	96830
28. Кредити, які одержані від НБУ та інших банків	108840	91548	79342	109858	110875	97641	83410	109359	122985	73238	107015	106496	112350	72170	110224
а) в т.ч. короткострокові	72482	60966	52837	73159	73837	65024	55547	72827	81901	48773	71266	70920	74819	48062	73403
29. Цінні папери власного боргу, емітовані банком	187378	157608	136594	189130	190881	168098	143598	188272	211729	126086	184235	183342	193420	124248	189760
а) в т.ч. короткострокові	105909	89082	77204	106898	107888	95011	81164	106413	119672	71266	104132	103627	109323	70226	107255
30. Зобов'язання з кредитуванням, що надані клієнтам і банкам	79223	66636	57751	79963	80704	71071	60713	79600	89518	53309	77894	77516	81777	52531	80230

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

*Базова*

1. Банківський менеджмент : практикум. Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 85 с
2. Банківські операції. Підручник. За ред. А.М. Мороза. К.: КНЕУ, 2002. 476 с.
3. Бондаренко Н.В., Лементовська В.А. Вплив маркетингу на розвиток банківського сектору. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання аграрної науки» присвячої 150 річчю заснування факультету агрономії Уманського НУС. (15 листопада 2018р.). Редкол. Непочатенко О.О. (від. ред. Умань). та ін. Київ: Видавництво «Основа». 2018р. С. 269-272.
4. Бондаренко Н.В., Поліщук К. Антикризове управління фінансами в банківському секторі. Монографія: Формування інституціонального середовища розвитку економіки України / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань: СПД Сочінський, 2019. 92-97.
5. Бондаренко Н. В. Теоретичні основи банківського маркетингу. Економіко-правові детермінанти розвитку агропромислового комплексу: матеріали міжнародного наук.-практ. круглого столу студ., аспір. і молод. учених. Умань, 16 травня 2019 р. [О.О.Непочатенко, Ю.О.Нестерчук, С.А.Власюк]. Умань.: УНУС, 2019. 194. С. 118-122.
6. Бондаренко Н.В. Інновації в банківському менеджменті: концептуальні засади теорії та практики. Гармонізація фінансово-економічного середовища України в комунікативному просторі : монографія. Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2021. С.70-104.
7. Бондаренко Н.В., Непочатенко О.О., Власюк С.А. Банківське кредитування як важливий чинник стабілізації економіки країни. Зб. наук. пр. УНУС/ Редкол.: О.О. Непочатенко та ін. Умань: РВЦ Уманського НУС, 2017. (Вип. 90). Ч.2: Економіка. С. 7-16.
8. Бондаренко Н.В., Корнега А.О. Державне регулювання системи кредитування аграрної галузі. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. 2017. № 15.
9. Бондаренко Н.В., Власюк С.А., Корнега А.О. Роль кредиту в системі розширеного відтворення суб'єктів господарювання аграрної галузі. Зб. наук. пр. УНУС. Редкол.: О.О. Непочатенко та ін. Київ: Видавництво «Основа», 2017. Вип. 91 Ч.2 : Економічні науки. С. 65-76.
10. Бондаренко Н.В., Непочатенко О.О., Власюк С.А. Реалії та перспективи банківського кредитування. Зб. наук. пр. УНУС. Редкол.: О.О. Непочатенко та ін. Київ: Видавництво «Основа», 2017. Вип. 91 Ч.2 : Економічні науки. С. 6-14.
11. Бондаренко Н.В., Власюк С.А. Банківське кредитування реального сектору економіки. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.:О.О. Непочатенко (відп.ред.) та ін. Київ : Видавництво «Основа», 2018. Вип. 93. Ч.2 : Економічні науки. 218 с. (С. 32-41).
12. Бондаренко Н. В. Бечко П. К., Бечко, В. П, Наталіч О. С. Інноваційний розвиток кредитного ринку. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Редакційно-видавничий відділ Уманського НУС, 2021. Вип. 98. Ч. 2 : Економічні науки. 255 с.
13. Kolotukha S., Melnyk K., Bondarenko N., Perepolka V. Financial and credit support for innovative development of the agricultural sector of Ukraine. Polish journal of science №36 (2021). Economic sciences. Vol. 2 pp. 11-15.
14. Бечко П. К., Бондаренко Н. В., Власюк С. А., Наталіч О. С. Удосконалення системи регулювання кредитного ринку. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9141>

### *Допоміжна*

15. Бондаренко Н. В., Сторожук Д.С. Основні аспекти банківського маркетингу в Україні. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин, мат. XIII Міжнародної науково-практичної конференції 30-31 травня 2019 р. Умань: Видавництво «Сочінський М.М.». 2019 р. С. 16-17.
16. Бондаренко Н. В., Мельник К.М. Банківський маркетинг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 жовтня 2019р. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2019. С. 17-21.
17. Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України. К.: НДФІ, 2004. С. 300.
18. Управління фінансовою стійкістю банків : підручник / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 520 с.
19. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку : навч. Посібник. : Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.
20. Василенко Л.П., Гут Л.В., Оксеєнко О.П. Фінанси підприємств у схемах і таблицях : Наочний навчальний посібник. К. : Дакор, 2006. 344с.
21. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Ж. М. Довгань. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
22. Декрет Кабінету Міністрів України “Про акцизний збір” № 18-92 від 26.12.1992 р.
23. Операції банків та небанківських кредитних установ : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, Т. П. Остапишин. К. : КНЕУ, 2013. 543 с.
24. Операції банківських установ: тренінг. Т. П. Остапишин, І. Б. Охрименко, О. В. Ситник.. К. : КНЕУ, 2013. 956 с.
25. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2012. 338 с.
26. Сокиринська І. Г. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник/ за ред. І. Г. Сокиринської, Т. О. Журавльової. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 192 с. 26
27. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб/ Н. І. Демчук, І. М. Мазур, І. В. Вишнякова. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 300 с.
28. Bank Management. The mode of access : [https://www.tutorialspoint.com/bank\\_management/bank\\_management\\_tutorial.pdf](https://www.tutorialspoint.com/bank_management/bank_management_tutorial.pdf). 38. Kundu S. S. Principles of Insurance and Banking. The mode of access : <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-207-f.pdf>.
29. Mahmood Shah E-Banking Management : Issues, Solutions, and Strategies. Mahmood Shah, Steve Clarke. New York, 2009. 310 p.
30. Timothy W. Koch Bank Management. Timothy W. Koch. USA : Cengage Learning, 2009. 888 p.

### **11. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

31. Аналітичний огляд банків України : URL : <http://www.Bankografo.com.ua>.
32. Аналітичний банківський портал : URL: <http://www.my-banks.info>.
33. Аналітичні матеріали Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Аналітичні матеріали Міністерства фінансів України URL : <http://www.minfin.gov.ua>.
35. Національна бібліотека України імені В. І.Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
36. Національний депозитарій України. URL: <https://www.csd.ua/>