

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БАЗОЮ БАНКІВ: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

© 2016 ЗВЕРУК Л. А., КУРІНСЬКА В. І.

УДК 336.71

Зверук Л. А., Курінська В. І. Управління ресурсною базою банків: методичні засади та механізм реалізації

Ресурсна база комерційних банків має важливе значення для стабілізації банківської системи, підвищення рівня ліквідності та керованості комерційних банків. Ресурси комерційних банків в Україні є важливим, якщо не провідним, джерелом інвестування економіки. Тому розробка концептуальних засад ефективної політики управління банківськими ресурсами передбачає узгодження інтересів банківської установи, клієнтів і персоналу банку та здатна забезпечувати досягнення оптимального співвідношення ліквідності, доходності й ризику. Механізм управління ресурсами банку, тобто ресурсна політика, є основною частиною банківської політики та являє собою сукупність економічних, правових та організаційних заходів. Важливою складовою політики управління ресурсами банку необхідно вважати визначення основних критеріїв її оптимальності. Формування оптимальної ресурсної політики викликає необхідність чіткого визначення її цілей та завдань їх реалізації. Процес формування ресурсної політики передбачає структурування політики управління ресурсами за елементами та створення її методологічної бази, а також створення умов для ефективної мобілізації тимчасово вільних коштів.

Ключові слова: банківський капітал, банківські ресурси, логістичний підхід, управління фінансовими ресурсами банків, ресурсна політика банку, критерії оптимальності ресурсної політики.

Бібл.: 10.

Зверук Людмила Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 02000, Україна)

E-mail: mila_107@ukr.net

Курінська Валентина Іванівна – магістр, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 02000, Україна)

E-mail: mila_107@ukr.net

УДК 336.71

UDC 336.71

Зверук Л. А., Куринская В. И. Управление ресурсной базой банков: методические основы и механизм реализации

Ресурсная база коммерческих банков имеет важное значение для стабилизации банковской системы, повышения уровня ликвидности и управляемости коммерческих банков. Ресурсы коммерческих банков в Украине являются важным, если не основным, источником инвестирования экономики. Поэтому разработка концептуальных основ эффективной политики управления банковскими ресурсами предусматривает согласование интересов банковского учреждения, клиентов и персонала банка и способна обеспечивать достижение оптимального соотношения ликвидности, доходности и риска. Механизм управления ресурсами банка, т. е. ресурсная политика, является основной частью банковской политики и представляет собой совокупность экономических, правовых и организационных мер, осуществляемых банком для формирования ресурсов. Важной составляющей политики управления ресурсами банка необходимо считать определение основных критериев ее оптимальности. Формирование оптимальной ресурсной политики вызывает необходимость четкого определения ее целей и задач их реализации. Процесс формирования ресурсной политики предполагает структурувание политики управления ресурсами по элементам и создание ее методологической базы, а также создание условий для эффективной мобилизации временно свободных средств.

Ключевые слова: банковский капитал, банковские ресурсы, логистический подход, управление финансовыми ресурсами банков, ресурсная политика банка, критерии оптимальности ресурсной политики.

Библ.: 10.

Зверук Людмила Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Киевский кооперативный институт бизнеса и права (ул. Михаила Ломоносова, 18, Киев, 02000, Украина)

E-mail: mila_107@ukr.net

Куринская Валентина Ивановна – магистр, Киевский кооперативный институт бизнеса и права (ул. Михаила Ломоносова, 18, Киев, 02000, Украина)

E-mail: mila_107@ukr.net

Zveruk L. A., Kurynska V. I. The Management of Resource Base of Banks: Methodical Foundations and Mechanism of Implementation

Resource base of commercial banks is essential to stabilize the banking system, increase liquidity and manageability of commercial banks. Resources of commercial banks in Ukraine are important, if not the major, source of investment in the economy. Therefore, development of conceptual foundations for effective resource management policy provides for harmonization of interests of banking institution, clients and staff, and is able to achieve an optimal balance of liquidity, profitability and risk. The mechanism for management of bank resources, i.e., the resource policy, is a key part of banking policy and represents a combination of economic, legal and organizational measures carried out by bank to generate resources. An important component of policy of the resource management of bank should be considered definition of basic criteria for its optimality. Formation of an optimal resource policy requires a clear definition of its goals and tasks of implementation of them. The process of formation of a resource policy involves structuring the policy of resource management by items and creation of its methodological base, as well as creation of conditions for effective mobilization of the temporarily free funds.

Keywords: bank capital, bank resources, logistics approach, management of financial resources of banks, resource policy of bank, criteria of optimality of resource policy.

Bibl.: 10.

Zveruk Liudmyla A. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 02000, Ukraine)

E-mail: mila_107@ukr.net

Kurynska Valentyna I. – Master, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 02000, Ukraine)

E-mail: mila_107@ukr.net

Особливої значущості у становленні та функціонуванні вітчизняної банківської системи набуває вирішення нагальних проблем у формуванні та регулюванні банківських ресурсів, тому що вони є основою розвитку банку і джерелом забезпечення його фінансової стійкості. Сучасний кризовий стан банків-

ської системи призводить до слабкості ресурсної бази банківських установ і недостатності грошових ресурсів для довгострокового кредитування реального сектора економіки, що є важливою проблемою сучасного фінансового ринку. Тому ефективна робота з управління ресурсами банків сприяє формуванню стабільної бан-

ківської та фінансової системи країни в цілому. У процесі своєї діяльності банки розробляють, приймають та реалізують управлінські рішення щодо формування і використання банківських ресурсів. Можливість залучення банком додаткових коштів залежить від ефективності управління ресурсами банку. У зв'язку з цим існує необхідність у створенні такої системи управління банківськими ресурсами, яка забезпечувала б сталий розвиток банківської діяльності.

На сьогодні недостатньо дослідженими і висвітленими є питання методичних засад управління банківськими ресурсами та не розроблено чіткого механізму формування і реалізації політики управління ресурсами банку. У сучасних умовах, коли довіра до банківської системи підірвана, проблема формування ресурсної бази і залучення необхідного обсягу ресурсів банків надзвичайно актуалізувалася, а це потребує від банків розроблення та впровадження ефективної політики управління фінансовими ресурсами банків, тобто ресурсної політики.

Економічною основою діяльності банківських установ є формування ресурсів, оскільки здійснення господарських операцій потребує наявності певної суми грошових коштів, тобто ресурсів. Водночас, від оптимально сформованих ресурсів комерційних банків залежать такі важливі показники діяльності кредитних установ, як рентабельність та ліквідність. Перш за все, зупинимось на визначенні сутності та взаємозв'язку таких термінів, як «банківський капітал», «банківські ресурси», «ресурси банку», «ресурсна база банку».

Банківський капітал – це грошові кошти, а також виражені в грошовій формі матеріальні та нематеріальні цінності, які належать банкові на правах власності, визначають можливості банківської установи щодо мобілізації залучених і позичених ресурсів і є джерелом фінансування подальшої банківської діяльності та передумовою одержання прибутку [1, с. 33]. Банківський капітал є основою початку банківської діяльності та подальшого формування ресурсів банку.

Важливо зазначити, що поняття «банківський капітал», як і поняття «банківські ресурси», в економічній літературі трактуються по-різному. Ряд авторів дотримується думки про те, що банківський капітал і банківські ресурси – поняття тотожні, інші розмежовують їх. Так, М. Д. Алексеєнко визначає банківські ресурси як «сукупність грошових коштів і виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних і фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банку і можуть бути використані ним для здійснення активних операцій та надання послуг» [2, с. 31]. При цьому важливо уточнити, що ряд авторів при характеристиці банківських ресурсів в основному зазначають кошти, які знаходяться у розпорядженні банку, а саме – залучені та позичені. Проте важливим джерелом банківських ресурсів залишаються кошти, які знаходяться на правах володіння, а це джерела внутрішнього походження – дохід банку та його власні кошти. У зв'язку з цим поняття «банківські ресурси» можна розглядати як сукупність акумульованих банком грошових коштів, що відображають зобов'язання банку перед власниками й кредито-

рами та перебувають у розпорядженні банку на умовах власності чи прав розпорядження і використовуються ним для здійснення активних операцій та надання послуг із метою отримання прибутку та подальшого зростання банку [2, с. 36].

Ресурси банків формуються за такими основними напрямками: власні ресурси (власний капітал), залучені ресурси, позичені ресурси. На етапі створення банку формуються власні ресурси, що складаються із внесків засновників і акціонерів з метою забезпечення економічної самостійності й здатності банку відповідати за своїми зобов'язаннями. Потім формуються зобов'язання банку, тобто ресурси, створені безпосередньо в процесі діяльності банківської установи. Можна виділити такі види зобов'язань: заборгованість перед клієнтами банку (фізичними і юридичними особами), заборгованість перед центральним банком та бюджетними установами, заборгованість перед іншими банками, цінні папери власного боргу, інші зобов'язання.

Зобов'язання банку включають залучені та позичені ресурси. Найбільшою частиною зобов'язань банку є залучені кошти. *Залучені банківські ресурси* мобілізуються банківською установою на фінансовому ринку за ініціативи фізичних та юридичних осіб на правах тимчасового розпорядження, повернення і платності для подальшого розміщення цих коштів у активи й отримання прибутку. Основним джерелом формування таких ресурсів є депозитні операції. Якщо ініціатором отримання коштів виступає сам комерційний банк, то такі ресурси носять назву позичених. *Позичені ресурси* – це кошти, які залучаються у формі міжбанківських кредитів і кредитів центрального банку, операцій із цінними паперами на вторинному фондовому ринку, а також позик на ринку євродоларів.

Отже, частина ресурсів перебуває у розпорядженні банку постійно і може бути вилучена тільки при його ліквідації або реорганізації – це власні кошти банку, будівлі, які належать банку на правах власності, придбане у власність банківської установи обладнання. Інша частина банківських ресурсів перебуває у розпорядженні банку тільки упродовж визначеного терміну. Такими є залучені й позичені на фінансовому ринку кошти, взяті в оренду будівлі, обладнання тощо. Такий розподіл допомагає чітко оцінити сталість банківських ресурсів у процесі ефективного управління ними. Окрім цього, у процесі управління банківські ресурси розподіляють стосовно можливості їх прогнозування на ресурси прямого прогнозування (наприклад, фонди банку і нерозподілений прибуток) і непрямого прогнозування (наприклад, залишки коштів на рахунках суб'єктів господарювання, кошти в розрахунках).

Узагальнюючи характеристику банківських ресурсів, визначимо, що до них належить уся сукупність залучених банком коштів у різних формах, яка використовується для отримання прибутку.

Поняття «банківські ресурси» часто ототожнюють з таким поняттям, як «ресурсна база». Термін «ресурсна база» прирівнюють до коштів, залучених у різного роду пасивів, або визначення ресурсної бази зводиться до

частини грошового ринку. Так, у роботах західних економістів Е. Дж. Долан, К. Д. Кемпбелл і Р. Дж. Кемпбелл, які вивчали джерела грошових коштів банку, не вживається термін «банківські ресурси», а зосереджується увага на депозитах, позиках й акціонерному капіталі банку [3]. Подібний підхід, коли основні джерела грошових коштів розглядаються як складові пасиву балансу і вивчаються питання, пов'язані з управлінням пасивними операціями банку, характерний для робіт Е. Ріда, Р. Коттера та Е. Гілла [4].

Дещо інший підхід у визначенні ресурсної бази банку характерний для вітчизняних економістів. Так, Дзюблюк О. В., Галіцейська Ю. М. «ресурсну базу банку» розглядають як частину банківських ресурсів, мобілізованих на фінансовому ринку, що перебувають у володінні та розпорядженні банку на визначений момент часу і спроможні створити умови й забезпечити можливості банку щодо прибуткової діяльності, подальшої акумуляції коштів та підтримання банківської ліквідності [1, с. 43]. Ресурсна база банку представляє собою сукупність різних форм і видів ресурсів, що знаходяться у розпорядженні банку та використовуються ним для забезпечення виконання стратегічної мети та оперативних цілей і завдань своєї діяльності.

Щодо складових ресурсної бази, то, на думку вчених, вона включає власний капітал, частину залучених ресурсів, яку спрямовують банки на формування обов'язкових резервів, а також ті кошти, що банк розміщує на кореспондентських рахунках центрального банку та інших банківських установ. Окрім цього, у поняття «ресурсна база» також включаються організаційні та економічні ресурси, зокрема мережа філій, персонал банку, його матеріально-технічна база, що є джерелом підтримки його конкурентних переваг і забезпечення надходження додаткових коштів.

У підсумку можна зауважити, що ресурсна база являє собою сукупність банківських ресурсів на визначений момент часу, а також прирощений ними дохід, які використовуються для здійснення операцій щодо розміщення коштів і здійснення послуг з метою отримання прибутку [5].

Отже, важко переоцінити роль ресурсної бази в діяльності банку, тому що вона є визначальною. По-перше, вона взагалі надає можливість банку існувати, тому що тільки при достатності власного капіталу центральний банк видає ліцензію на банківську діяльність. По-друге, здійснення всіх банківських операцій залежить від розміру власного капіталу банку. Чим більший власний капітал банку, тим більше операцій із залучення ресурсів він може проводити, тим самим впливаючи на масштаби та види активних операцій, що в підсумку визначає розміри доходів і прибутків банківської установи.

Управління фінансовими ресурсами банку – найважливіший механізм роботи кожного банку. У цілому еволюція методичних підходів до управління фінансовими ресурсами банку включає три етапи: теорію управління активами банку, теорію управління пасивами банку та інтегроване управління активами і пасивами. Останній етап характеризується різноманітністю моде-

лей управління, але всі вони мають певні недоліки. Тому вчені звернулися до застосування логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банків.

Процес управління фінансовими ресурсами банку неможливий без всебічного аналізу й оцінки різних варіантів рішень у безпосередньому віддаленні їх у часі. Розв'язання цієї ситуації можливе завдяки використанню засобів системного підходу. На основі такого підходу, а саме, структурно-логічного, пропонують здійснювати управління фінансовими ресурсами банків автори Латишева І. А. і Самойленко І. В. Процес управління фінансовими ресурсами банку пропонується проводити у вигляді чотирьох послідовних етапів [6].

1. Формування інформаційної бази банку, що включає процес збору, реєстрації та обробки всієї фінансової звітності.

2. Оцінка основного фонду та запозичених коштів. Оцінку пропонується здійснювати на підставі одного з трьох підходів:

а) бухгалтерського підходу, який ґрунтується на основі розрахунку певних груп коефіцієнтів: рентабельності, платоспроможності, ліквідності;

б) вартісного підходу, згідно з яким розраховується розмір оплати за користування позиковими та залученими коштами;

в) підходу на основі поверненості, який ґрунтується на розмежуванні коштів за ознакою потреби та механізмів їх повернення.

3. Загальна оцінка фінансових ресурсів банку – головний етап управління. Цей етап дозволяє визначити забезпеченість фінансовими ресурсами.

На початку даного етапу здійснюється вибір методу оцінки фінансових ресурсів. Для цього застосовуються різноманітні методики проведення аналізу та оцінки банківської діяльності, зокрема рейтингові методики. Так, система CAMELS оцінює ризики та надає рейтингові оцінки за основними компонентами: достатність капіталу, якість активів, менеджмент, надходження, ліквідність, чутливість до ринкового ризику [7]. Рейтингова оцінка банківської діяльності за методикою В. С. Кромонавої, базується на розрахунку таких параметричних коефіцієнтів, як генеральний коефіцієнт надійності, генеральний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт миттєвої ліквідності, коефіцієнт фондової капіталізації прибутку, коефіцієнт захищеності капіталу [8]. Чітко виявити недоліки в роботі банків дозволяє експрес-оцінка роботи банку за методикою О. В. Буздаліна. Дана методика використовує показники поточної ліквідності, миттєвої ліквідності, максимального розміру ризику на одного позичальника, рентабельності капіталу, частки зобов'язань в сумарних пасивах та частки чистого прибутку в пасивах, а також вагові коефіцієнти відповідно до нормативних значень зазначених показників. Методика аналізу фінансової стійкості банку, автором якої є Л. О. Примостка, ґрунтується на використанні таких показників діяльності банку, як достатність капіталу, прибутковість капіталу та активів, миттєва ліквідність, мультиплікатор капіталу, коефіцієнт ризику кредитного портфеля, питома вага кредитного портфеля в загаль-

них активах, питома вага ліквідних активів у загальних активах [9].

У більшості представлених рейтингових методик важливе місце займають показники рентабельності, капіталу та ліквідності. Саме ці показники є ключовими групами показників, які мають тісний зв'язок з логістичним підходом до управління банківськими послугами. Так, показники достатності капіталу банку свідчать про ефективність політики управління банківськими ресурсами. Високий рівень рентабельності діяльності банку може бути пов'язаний або зі збільшенням обсягів реалізації банківських продуктів у результаті підвищення якості банківського обслуговування, або завдяки використанню новітніх інноваційних банківських технологій. Показники ліквідності банку характеризують можливість банку вчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями та збалансованість фінансових потоків банку.

Наступним кроком є аналіз фінансових ресурсів, що здійснюється на підставі даних фінансової звітності банку та обраної методики розрахунку. Загальна оцінка фінансових ресурсів банку завершується визначенням рейтингової оцінки фінансових ресурсів у відповідності до обраної методики.

4. Розробка та реалізація банком програми із забезпечення фінансовими ресурсами. Залежно від оцінки забезпеченості фінансовими ресурсами банк розробляє і реалізує програму покращення фінансового становища, яка визначає напрямки щодо ефективності формування та використання власних, позикових і залучених фінансових ресурсів.

Логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банку дотримується автор Борисенко І. І. Вона зазначає, що управління фінансовими ресурсами банку на основі логістичного підходу передбачає комплексне управління фінансовими ресурсами, тобто з урахуванням руху ресурсів не тільки між окремими ланками діяльності, а усім банком як логістичною системою. [10]. За логістичним підходом управління фінансовими ресурсами банку вимірюється таким показником, як чистий прибуток. На прибуток із різною інтенсивністю впливають різні показники діяльності банку, які можна вважати складовими логістичного ланцюга формування чистого прибутку банку. Логістичний підхід передбачає виявлення найбільш впливових показників залежності прибутків банку від комплексу показників діяльності банків та розроблення багатofакторної статистичної моделі лінійної регресії фінансового результату банку.

Отже, механізм управління ресурсами банку, тобто ресурсна політика, є основною частиною банківської політики. *Ресурсна політика банку* – це розроблення і практична реалізація банківською установою системи заходів з управління процесом мобілізації коштів суб'єктів ринку для формування необхідних за обсягами й структурою ресурсів банку та подальші дії щодо їхнього розширення або звуження з метою задоволення інтересів і потреб банку, його власників та кредиторів, а також із урахуванням вимог регулюючих органів.

На думку проф. Дзюблюка О. В., ресурсну політику можна розглядати як сукупність економічних, правових та організаційних заходів, що їх здійснює банк для формування ресурсів [1, с. 57]. *Економічні заходи* полягають у використанні певних інструментів і важелів впливу на економічну мотивацію поведінки суб'єктів ринку, які задіяні у формуванні ресурсів банку. *Правові заходи* охоплюють юридичне оформлення правовідносин банку із суб'єктами ринку, які задіяні у формуванні банківських ресурсів при проведенні банком ресурсної політики. *Організаційні заходи* передбачають конкретну діяльність відповідних підрозділів банківської установи з реалізації ресурсної політики у вигляді підготовки, прийняття та впровадження рішень у сфері формування та використанні ресурсної бази банку.

Формування оптимальної ресурсної політики викликає необхідність чіткого визначення її цілей та завдань їх реалізації. Основними цілями ресурсної політики є, *по-перше*, мобілізація достатнього обсягу ресурсів, що є кількісним параметром. Саме від обсягу коштів, мобілізованих у різного роду пасиви, залежить можливість банку здійснювати активні операції. Такими пасивами, окрім власного капіталу, є кошти, залучені банками на різноманітні депозити (поточні рахунки підприємств, організацій, домашніх господарств, строкові депозити суб'єктів ринку), а також ресурси, що їх залучають на недепозитній основі, тобто міжбанківські кредити, операції РЕПО, випуск цінних паперів власного боргу.

По-друге, забезпечення ліквідності та мінімізації витрат банку, тобто якісні параметри. Мобілізація ресурсів потребує певних витрат, тому що, задовольняючи свою потребу в додаткових ресурсах, банк має враховувати інтереси вкладників, кредиторів, акціонерів банку через відповідні виплати відсотків і дивідендів. Окрім цього, банк має організувати свою діяльність так, щоби прибуток від розміщення мобілізованих ресурсів перебільшував витрати на їх залучення. А в сьогоdnішніх умовах кризових явищ в економіці для банку пріоритетного значення набуває підтримання ліквідності як можливості виконання банківською установою всіх своїх платіжних зобов'язань.

Завдання ресурсної політики включають:

- ✦ чітку організацію роботи працівників банку, які відповідають за операції з формування банківських ресурсів та максимально раціональної організації взаємин банківської установи з вкладниками і кредиторами банку;
- ✦ адекватну оцінку рівня ризику за кожною пасивною операцією;
- ✦ своєчасне реагування на зміну кон'юнктури фінансового ринку та визначення відповідних пріоритетних напрямків здійснення операцій із залучення ресурсів.

Визначивши цілі та завдання ресурсної політики, банк може перейти до процесу її формування. Даний процес передбачає структурування політики управління ресурсами за елементами та створення її методологіч-

ної бази, а також створення умов для ефективної мобілізації тимчасово вільних коштів суб'єктів ринку.

Ключовими елементами ресурсної політики банку можуть бути:

1) розподіл функціональних обов'язків керівництва та персоналу банку стосовно повноважень із розроблення ресурсної політики;

2) розробка вихідної документації, що служить основою для організації взаємин із вкладниками, кредиторами, акціонерами банківської установи;

3) визначення граничного рівня витрат, який буде прийнятний для банку в процесі мобілізації ресурсів, що визначається відповідним рівнем дохідності активних операцій і досягається за допомогою здійснення процентної політики;

4) напрями здійснення контролю за діяльністю з мобілізації ресурсів у банківській установі з огляду на дотримання вимог центрального банку.

Визначення основних елементів ресурсної політики служить основою для формування конкретних методологічних засад розроблення такої політики в кожній банківській установі. Важливою складовою методологічних засад є методи, що застосовуються в процесі управління ресурсами банківської установи. Вони включають такі елементи, як фінансове планування, фінансовий аналіз, фінансовий контроль, фінансове регулювання.

У сучасних умовах кризових потрясінь ще однією важливою складовою ресурсної політики необхідно вважати визначення основних критеріїв її оптимальності. Оптимізація ресурсної політики банку передбачає узгодження інтересів банківської установи як суб'єкта економіки, клієнтів і персоналу банку. Окрім того, ресурсна політика має забезпечувати досягнення оптимального співвідношення ліквідності, дохідності й ризику та інших цілей функціонування банківської установи. До факторів, що впливають на ліквідність банку з боку його ресурсів, можна віднести такі:

- ✦ розмір і структуру власного капіталу банківської установи;
- ✦ обсяги сформованих спеціальних і резервних фондів у складі власного капіталу;
- ✦ структура залучених ресурсів банку;
- ✦ рівень чутливості залучених банківських ресурсів до зміни відсоткових ставок;
- ✦ диверсифікація ресурсів за різними факторами впливу на них;
- ✦ можливості запозичення коштів на міжбанківському ринку, їх обсяги й терміни.

Таким чином, оптимальна ресурсна політика повинна передбачати мінімізацію витрат на формування банківських ресурсів та одночасно врахувати рівні процентних ставок на фінансовому ринку та потреби клієнтів. На розмір та структуру ресурсів банку також впливають різноманітні ризики. Дія ризиків може призвести до зменшення обсяг ресурсів або суттєво збільшити їх вартість, тому політику щодо управління ресурсами необхідно орієнтувати також на мінімізацію ризиків.

Отже, до загальних критеріїв оптимальності ресурсної політики банківських установ можна віднести:

1) *рівень сформованої ресурсної бази*, що дає змогу забезпечити платоспроможність і фінансову стійкість банку на перспективу;

2) *оптимальність сформованих портфелів депозитів і кредитів*, розглядаючи їх як сукупність вимог вкладників до банку й вимог банку до позичальників, розподілених на основі критеріїв, що визначають ступінь ризику, ліквідності та дохідності;

3) *рівень диверсифікації банківських ресурсів*, що дає змогу мінімізувати наявні ризики;

4) *комбінація ресурсів*, яка забезпечує оптимальне співвідношення стабільних і нестабільних ресурсів. У сучасних умовах підвищеного ризику важливим є збільшення частки стабільних депозитів у складі залучених ресурсів банку.

Щодо специфічних критеріїв оптимальності ресурсної політики, то кожний банк визначає їх індивідуально. Вони залежать від розміру банківської установи, кваліфікації персоналу, собівартості операцій та послуг.

Завершальним елементом у процесі формування та реалізації ресурсної політики й досягненні нею окреслених цілей і завдань є *контроль*. Основними складовими процедури контролю є:

- ✦ контроль за загальним станом сформованих ресурсів;
- ✦ контроль за юридичним оформленням усіх правовідносин, в які вступає банк з клієнтами, вкладниками, акціонерами при мобілізації ресурсів;
- ✦ контроль за дотриманням усім банківським персоналом своїх повноважень, передбачених правилами розподілу функціональних обов'язків між працівниками банку.

Отже, визначення цілей, завдань, складових елементів ресурсної політики – це важливий етап для формування основного змісту політики, а також для розроблення організаційно-управлінських заходів її реалізації. У подальшому необхідно чітко визначити функціональну відповідальність підрозділів банку за виконання конкретного етапу загального процесу розроблення та реалізації ресурсної політики. За умови логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами пропонується створення відділу логістики в структурі банку як організаційної основи впровадження логістичного підходу.

Проф. Дзюбляк О. В. пропонує створення комітету з ресурсної політики як організаційної одиниці з відповідними управлінськими функціями. Функціональні обов'язки при складанні проекту ресурсної політики всередині комітету можна розподілити таким чином: обов'язки щодо визначення стратегічних напрямків ресурсної політики банку, що базуються на представлених експертних оцінках, доручити вищому керівництву банку та введеним до комітету акціонерам; формування безпосереднього змісту ресурсної політики з детальним зазначенням усіх необхідних процедур доручити залученим до роботи комітету представникам управлінь та експертам [1, с. 165]. Сформований проект ресурсної політики банку передається для аналізу низовим підрозділам кредитної установи, які відповідають за всі пасив-

ні операції. Наступним кроком у системі організаційно-управлінських заходів є її офіційне затвердження на рівні вищого керівництва та доведення змісту даного документа до всіх підрозділів банку. Важливим елементом у системі реалізації ресурсної політики банків є визначення повноважень щодо забезпечення контролю за виконанням підрозділами банку всіх процедур, передбачених інструктивним матеріалом розробленої ресурсної політики. Такі повноваження доцільно доручити ревізійній комісії банку та комітетові ресурсної політики.

У підсумку слід зауважити, що важливим показником, який характеризує фінансову стійкість окремої банківської установи і банківської системи загалом, є банківські ресурси. Тому від того, наскільки банки приділятимуть увагу формуванню своїх ресурсів, залежатиме їх спроможність здійснювати банківські операції та надавати послуги. Для досягнення поставлених цілей банкам необхідно особливу увагу приділяти розробленню та практичній реалізації ресурсної політики. Це пов'язано з тим, що саме ефективна реалізація ресурсної політики дає можливість банківській установі досягнути оптимального співвідношення між двома протилежними складовими банківського бізнесу – прибутковістю та ліквідністю. Механізм формування і реалізації ресурсної політики може засновуватися на структурно-логічному підході або логістичному підході та в кінці бути представленим як концепція ресурсної політики банку, яка повинна передбачати таке:

1. Визначення цілей і завдань банку щодо реалізації концепції.
2. Розроблення стратегії та представлення її у вигляді відповідних документів.
3. Організація роботи банку в напрямку управління банківськими ресурсами. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Дзюблюк О. В., Галіцейська Ю. М.** Теоретичні та прикладні аспекти реалізації банками ресурсної політики: монографія. Тернопіль: Астон, 2012. 242 с.
2. **Алексєєнко М. Д.** Капітал банку: питання теорії і практики: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 276 с.
3. **Долан Э. Дж.** Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика/пер. с англ. В. Лукашевича и др. Санкт-Петербург: Санкт-Петербург Оркестр, 1994. 496 с.
4. Коммерческие банки/Рид Э., Коттер Р., Гилл Э. и др. Москва: СП «Космополис», 1991. 501 с.
5. **Алілуйко М. С.** Сутність ресурсної бази банку та її взаємозв'язок із банківськими ресурсами та ресурсним потенціалом. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 3. С. 132–135.
6. **Латишева І. Л., Самойленко І. В.** Організація управління фінансовими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 164–166.
7. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS від 08.05.2002 р. № 171 (редакція від 23.02.2005 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02>
8. **Мещеряков А. А., Ткач Г. О.** Рейтингова оцінка комерційного банку. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/mescheryakov.htm

9. **Колодізева С. О.** Оцінка процесів логістичної банківського обслуговування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, ч. 4. С. 251–257.

10. **Борисенко І. І.** Особливості побудови логістичних ланцюгів в банківській діяльності. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. Київ: УБС НБУ, 2010. № 1 (7). С. 157–160.

REFERENCES

- Alekseienko, M. D. *Kapital banku: pytannia teorii i praktyky* [Bank capital: issues of theory and practice]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Aliluyko, M. S. "Sutnist resursnoi bazy banku ta yii vzaiemozv'язok iz bankivskymy resursamy ta resursnym potentsialom" [The essence of resource base of Bank and its relationship with the banking resources and resource potential]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 3 (2012): 132-135.
- Borysenko, I. I. "Osoblyvosti pobudovy lohystychnykh lantsiuhiv v bankivskii diialnosti" [Features of construction of logistics chains in banking]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy NBU*, no. 1 (7) (2010): 157-160.
- Dziubliuk, O. V., and Halitseiska, Yu. M. *Teoretychni ta prykladni aspekty realizatsii bankamy resursnoi polityky* [Theoretical and applied aspects of the implementation of Bank resource policy]. Ternopil: Aston, 2012.
- Dolan, E. Dzh. *Dengi, bankovskoye delo i denezhno-kreditnaya politika* [Money, banking and monetary policy]. St. Petersburg: Sankt-Peterburg Orkestr, 1994.
- Kolodzieva, S. O. "Otsinka protsesiv lohystychnykh bankivskoho obsluhovuvannia" [Assessment of the processes of logistical banking]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Vol. 4, no. 6 (2014): 251-257.
- [Legal Act of Ukraine] (2002). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02>
- Latysheva, I. L., and Samoilenko, I. V. "Orhanizatsiia upravlinnia finansovymy resursamy banku" [Organization of financial resources management of the Bank]. *Biznes Inform*, no. 11 (2011): 164-166.
- Meshcheriakov, A. A., and Tkach, H. O. "Reitynhova otsinka komertsiihnoho banku" [The rating of commercial Bank]. http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/mescheryakov.htm
- Rid, E. et al. *Kommercheskiye banki* [Commercial banks]. Moscow: Kosmopolis, 1991.