**ТЕМА 9. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ**

**Основні підходи до оцінки ефективності банківської діяльності**

Оцінювання ефективності банку здійснюється за допомогою як кількісних фінансових показників, так і стратегічних та сучасних підходів аналізу. Фінансові показники (коефіцієнти рентабельності, ліквідності, тощо) дають змогу кількісно виміряти успішність банку у прибутковості та стійкості. Водночас стратегічне управління запроваджує ширший погляд на ефективність: окрім цифр фінансової звітності враховуються якісні аспекти, наприклад, якість управління, задоволеність клієнтів, інноваційність. Традиційно банки зосереджувалися лише на фінансових індикаторах, однак з часом стало очевидним, що цього недостатньо для всебічної оцінки. Тому галузь перейшла до використання збалансованих систем показників, що поєднують фінансові та нефінансові індикатори для оцінки ефективності роботи банку. Цей підхід дозволяє пов’язати повсякденні операційні результати зі стратегічними цілями банку: окрім прибутковості враховуються показники якості обслуговування клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та розвитку персоналу.

Сучасні методики аналізу також включають використання великих масивів даних та новітніх технологій. Завдяки розвитку Big Data банкіри отримують змогу аналізувати величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних (транзакції, поведінка клієнтів, соціальні мережі тощо) для виявлення трендів і прихованих закономірностей. Такі підходи дозволяють глибше зрозуміти ефективність окремих операцій і продуктів та швидше приймати обґрунтовані рішення. Дедалі більшого значення набувають і ризик-орієнтовані метрики – наприклад, показники, що враховують ризик при оцінці прибутковості (як-от RAROC – ризик-Adjusted Return on Capital), та економічна додана вартість (EVA), які допомагають оцінити, наскільки результативно банк генерує прибуток з урахуванням ризику та вартості капіталу. У поєднанні зі стратегічними підходами такі сучасні методи дозволяють комплексно оцінити ефективність банківської діяльності – від фінансових результатів до довгострокової стійкості та реалізації стратегії розвитку.

**Ключові показники ефективності банку**

Для кількісної оцінки результативності банку використовують систему ключових фінансових коефіцієнтів. Серед найважливіших – показники рентабельності, маржинальності, операційної ефективності та ліквідності. Розгляньмо детальніше кожну групу.

**Рентабельність (ROA, ROE)**

Рентабельність активів (Return on Assets, ROA) відображає, наскільки ефективно банк використовує свої активи для генерування прибутку. Цей показник обчислюється як відношення чистого прибутку до загальної суми активів банку і виражається у відсотках. ROA показує, наскільки прибутковими є активи: чим вищий відсоток, тим більше прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи банку. Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE), своєю чергою, вимірює віддачу на капітал акціонерів – обчислюється діленням чистого прибутку на власний капітал. ROE демонструє, наскільки ефективно менеджмент використовує капітал власників для отримання прибутку. Високе значення ROE свідчить про ефективне генерування прибутку з кожної гривні власного капіталу, що є ознакою дієвого управління.

ROA та ROE є ключовими індикаторами фінансової результативності: їх використовують як сам банк для внутрішнього аналізу, так і інвестори та аналітики – для оцінки успішності менеджменту і привабливості банку. Як правило, банківський сектор має досить низький ROA (близько 1%), оскільки банківські активи великі за обсягом, але прибуток на них відносно невеликий. Приміром, за історичними даними середня ROA банків США трималася на рівні до 1,4%. ROE зазвичай вищий (двозначні відсотки), адже банк використовує ще й позиковий капітал; інвестори часто вважають ROE на рівні 15–20% ознакою гарної віддачі капіталу. Важливо врахувати, що різниця між ROE та ROA відображає рівень фінансового важеля банку (боргового навантаження): якщо банк сильно кредитується (має високі зобов’язання), ROE буде значно перевищувати ROA, що сигналізує про вищий ризик і залежність від позикового капіталу. Таким чином, аналіз рентабельності повинен враховувати структуру балансу: стабільне зростання ROE та ROA у динаміці є позитивним знаком, тоді як різке падіння цих показників може свідчити про проблеми з прибутковістю або капіталом.

**Маржинальність (Net Interest Margin, спред)**

Основу прибутків більшості банків становить процентний дохід – різниця між відсотками, отриманими за активними операціями (кредити, цінні папери), та відсотками, сплаченими за зобов’язаннями (депозити, міжбанківські кредити). Чистий процентний спрэд або чистий процентний маржинальний дохід (Net Interest Margin, NIM) – ключовий показник, що характеризує цю різницю. NIM визначається як чистий процентний дохід (відсоткові доходи мінус відсоткові витрати) у відсотках до середнього обсягу доходних активів банку. Фактично, NIM показує, наскільки прибутково банк здійснює свою основну діяльність посередника між вкладниками і позичальниками. Процентний спред – близький за суттю показник, який часто трактують як різницю між середньою процентною ставкою за виданими кредитами і середньою ставкою за залученими депозитами. Якщо говорити просто, спред або NIM – це “маржа” банку, його заробіток на різниці ставок. Наприклад, нето-спред визначають як різницю між доходністю кредитного портфеля та вартістю залучення ресурсів: “чистий процентний спред – це різниця між процентною ставкою, яку банк отримує за активними операціями, та ставкою, яку він сплачує за депозитами і запозиченнями”. Цей показник є одним з ключових драйверів прибутковості банку: чим більший спред, тим більше банк заробляє на своїй основній діяльності з кредитування та залучення коштів. Високий NIM свідчить, що банк ефективно розміщує капітал – отримує значно більше процентних доходів, ніж витрачає на виплату відсотків за зобов’язаннями.

На маржинальність істотно впливають макроекономічні умови – насамперед процентні ставки та конкуренція на ринку. У періоди, коли центральні банки підвищують базові ставки, банки можуть збільшувати ставки за кредитами, однак вартість депозитів теж зростає, тому ефект для NIM не однозначний. В умовах економічного спаду часто спостерігається цікавий ефект: чистий процентний маржинальний дохід може навіть зрости. Це пояснюється тим, що під час рецесій центральні банки знижують ставки, зменшуючи вартість залучених ресурсів для банків, тоді як відсоткові доходи за раніше виданими кредитами якийсь час залишаються вищими. За даними аналітиків, нетний процентний маржинальний дохід має тенденцію різко зростати під час рецесії і поступово знижуватися протягом відновлення економіки. Іншими словами, у кризові періоди банки можуть тимчасово покращити свій спред (за рахунок здешевлення депозитів), але з поверненням економіки до зростання конкуренція і дорожчання ресурсів знову стискають маржу. Саме це спостерігалося після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років, коли низькі ставки підтримували спреди банків, а в період відновлення маржинальність впала через жорстку конкуренцію і насичення ринку дешевими грішми. Тому управління NIM є стратегічно важливим: банки прагнуть оптимізувати структуру активів і пасивів, щоб утримувати прийнятний спред навіть за несприятливих ринкових умов.

**Операційна ефективність (Cost-to-Income Ratio)**

Показник операційної ефективності банку найчастіше вимірюється через коефіцієнт витрат до доходів, відомий як Cost-to-Income Ratio (CIR). Він обчислюється відношенням операційних витрат банку (як правило, це адміністративні та інші небанківські витрати, окрім відрахувань у резерви) до операційного доходу (чистого процентного доходу плюс непроцентні доходи). Цей коефіцієнт показує, яку частку своїх доходів банк “з’їдає” на покриття витрат. Формально розрахунок виглядає так: CIR = Операційні витрати / Операційні доходи × 100%. Наприклад, якщо банк отримав за рік 1 млрд грн операційних доходів і витратив 0,6 млрд грн на утримання персоналу, приміщень, ІТ та інші витрати, його CIR становитиме 60%.

CIR широко використовується для оцінки продуктивності та управління витратами: він наочно демонструє, скільки гривень витрат потребує банк, щоб заробити 1 гривню доходу. Чим нижчий цей коефіцієнт, тим ефективніше працює банк з точки зору контролю витрат та операційної продуктивності. Наприклад, якщо в банку CIR = 50%, це означає, що на кожну 1 грн заробленого доходу припадає 0,50 грн витрат – такий банк є доволі ефективним і прибутковим. Натомість CIR = 100% означав би, що всі зароблені кошти йдуть на покриття витрат, тобто прибутку немає – очевидно, це неприпустима ситуація для комерційного банку. У провідних міжнародних банків CIR зазвичай знаходиться в межах 40–60%, тоді як значення понад 70–80% вказують на проблеми з витратами чи низькою операційною ефективністю. Банк з високим CIR може втрачати конкурентоспроможність, адже витрачає забагато ресурсів для отримання доходів. Тому керівництво банків постійно працює над зниженням цього коефіцієнта – шляхом оптимізації процесів, впровадження цифрових технологій, скорочення зайвих витрат. Водночас надто низький CIR також може сигналізувати про агресивне скорочення витрат, що потенційно шкодить розвитку (наприклад, економія на технологіях чи персоналі може стримувати зростання доходів у майбутньому). Таким чином, CIR слугує балансом між продуктивністю та інвестиціями в розвиток: він має бути достатньо низьким для підтримання прибутковості, але не за рахунок довгострокового розвитку банку.

**Ліквідність (LCR, NSFR)**

Після фінансової кризи 2008 року регулятори у всьому світі приділяють особливу увагу ліквідності банків – здатності своєчасно виконувати свої зобов’язання. У рамках Базель III було запроваджено два ключових нормативи ліквідності: коефіцієнт покриття ліквідністю (Liquidity Coverage Ratio, LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio, NSFR). LCR покликаний оцінити короткострокову ліквідність: він вимагає, щоб банк утримував достатній запас високоліквідних активів, які можуть покрити прогнозований чистий відтік грошових коштів протягом 30-денного стресового періоду. Простими словами, LCR відповідає на запитання: чи вистачить у банку ліквідних коштів (готівка, державні облігації тощо), аби пережити місяць масового відтоку депозитів або інших кризових ситуацій. Нормативне значення LCR встановлено на рівні не менше 100%, тобто високоліквідні активи мають щонайменше дорівнювати очікуваному відтоку коштів за 30 днів.

NSFR, своєю чергою, орієнтований на довгострокову стійкість фінансування банку. Він розраховується як відношення наявного стабільного фінансування (капітал, довгострокові зобов’язання, стабільна частка депозитів) до необхідного стабільного фінансування (зважені за ліквідністю активи) протягом горизонту в один рік. Мета NSFR – забезпечити, щоб банки мали достатній обсяг стабільних джерел фінансування, виходячи з характеристик їх активів і позабалансових операцій, на річному горизонті. Цей показник покликаний зменшити дисбаланс між строками активів і пасивів та знизити ризик рефінансування: банк із високим NSFR менш залежить від короткострокових грошей і менш вразливий до раптового виснаження джерел фондування. Регуляторне мінімальне значення NSFR також встановлено на рівні 100%, що означає: обсяг стабільного фінансування має бути не меншим за обсяг активів, які потребують такого фінансування.

Запровадження LCR та NSFR кардинально підвищило увагу банків до ліквідності та структури фінансування. Якщо банк дотримується цих нормативів (коефіцієнти ≥100%), це свідчить про його здатність витримати як короткостроковий ліквідний стрес (LCR ≥ 100%), так і довгостроковий відтік або перебої в фінансуванні (NSFR ≥ 100%). Навпаки, низькі значення цих коефіцієнтів сигналізують про потенційну вразливість: наприклад, LCR = 80% означає, що в разі місячної кризи ліквідності банку бракуватиме 20% ліквідних коштів, що може призвести до дефолту за зобов’язаннями. Таким чином, оцінка ефективності банку обов’язково включає аналіз його ліквідності – достатність ліквідних активів і стабільність ресурсної бази. В сучасних умовах ці показники є не лише вимогою нагляду, а й елементом ринкової довіри: банки з вищими LCR/NSFR сприймаються інвесторами та вкладниками як більш надійні, що позитивно впливає на їхню репутацію та стійкість.

**Практичні приклади розрахунку та інтерпретації показників**

Розглянемо кілька спрощених прикладів, які ілюструють розрахунок названих фінансових коефіцієнтів та їх інтерпретацію в різних умовах.

*Приклад 1 (ROA та ROE):* Банк А за рік отримав чистий прибуток 10 млн грн при загальних активах 1 млрд грн. Його ROA = (10 млн / 1 000 млн) × 100% = 1%. Власний капітал банку А становив 100 млн грн, тож ROE = (10 млн / 100 млн) × 100% = 10%. Це означає, що банк заробив 1 копійку чистого прибутку з кожної гривні активів і 10 копійок з кожної гривні власного капіталу. Банк B натомість отримав чистий прибуток лише 5 млн грн за тих самих 1 млрд грн активів – його ROA = 0,5%, а якщо власний капітал такий самий (100 млн), то ROE = 5%. Порівняння показує, що банк А ефективніше використовує і активи, і капітал, генеруючи вдвічі більше прибутку. Невисокі значення ROA є типовими для банківського сектору – як вже згадувалось, близько 1% є середнім рівнем ROA для багатьох здорових банків. У сприятливих економічних умовах (зростання економіки, низькі резерви під збитки) банки можуть підвищувати свою рентабельність: у нашому прикладі, якби економіка зростала і прибутки банку А збільшилися до 20 млн, то ROA зріс би до 2%, а ROE – до 20%. Це було б відмінним показником, який свідчить про високу прибутковість і ефективність. У періодах економічної кризи ситуація зворотна: прибутки банків падають через зростання непрацюючих кредитів та збитків. Наприклад, під час фінансової кризи 2008–2009 років багато банків зазнали збитків, їх ROA та ROE стали негативними. У нашому прикладі, якщо б банк А отримав збиток -10 млн грн (через великі резерви під проблемні кредити), то ROA = -1%, ROE може впасти ще глибше (з огляду на постійні витрати та скорочення капіталу). Таким чином, рентабельність банку дуже чутлива до економічного циклу: у роки підйому вона зростає, а в кризові роки різко погіршується. Стратегічне планування банку має враховувати ці циклічні коливання: наприклад, накопичувати капітал у вигляді нерозподіленого прибутку в добрі часи, аби мати резерв міцності при спаді.

*Приклад 2 (NIM у різних умовах):* Припустимо, банк видає кредити під середню ставку 15% річних, а середня вартість депозитів складає 10% річних. Тоді його чистий процентний спред (NIM) приблизно дорівнює 5 процентним пунктам (15% – 10%). Це і є джерело процентного прибутку банку. Якщо економіка стабільна, такі параметри можуть забезпечити хорошу маржу. Тепер розглянемо сценарій рецесії: центральний банк різко знижує облікову ставку, щоб стимулювати економіку. Слідом процентні ставки за новими кредитами впали, скажімо, до 12%. Проте банк також знизив ставки за депозитами до 6%, оскільки ліквідність є надлишковою. У такому випадку новий спред може зрости до 6% (12% – 6%). Отже, у короткостроковій перспективі маржинальність банку навіть збільшилась, незважаючи на кризу. Це підтверджує загальну тенденцію: в рецесіях чистий процентний маржинальний дохід банків має тенденцію підвищуватися, оскільки вартість ресурсів падає швидше, ніж доходність активів. Однак у період відновлення економіки ситуація змінюється. Коли починається зростання і кредитна активність відновлюється, конкуренція змушує банки знижувати кредитні ставки або підвищувати ставки за депозитами, що звужує спред. Наш банк після кризи, можливо, зіткнеться з тим, що середня ставка за кредитами знизиться до 10%, а депозити подорожчають до 7–8%. Тоді NIM скоротиться до ~3%. Більше того, якщо регулятори посилять вимоги (наприклад, зобов’яжуть тримати більше ліквідності або капіталу), це також опосередковано може знизити маржинальність (адже частина активів буде вкладина в низькодохідні, але ліквідні інструменти). За оцінками McKinsey, нещодавнє зростання прибутковості світових банків значною мірою було зумовлено підвищенням процентних ставок; моделювання показує, що без підтримки високих ставок рентабельність капіталу банківської галузі впала б приблизно до рівня 8%, близького до вартості капіталу. Це підкреслює, наскільки важливими є процентні маржі для фінансових результатів банку, і водночас – наскільки вони залежать від зовнішніх умов. Тому банки завжди прораховують різні сценарії процентної політики та конкурентного середовища, щоб керувати своєю маржею (через зміну структури активів/пасивів, хеджування процентного ризику тощо) і забезпечити стабільність прибутків.

*Приклад 3 (CIR – інтерпретація ефективності):* Два банки отримали однаковий валовий дохід – по 100 млн грн. Проте банк X витратив на персонал, оренду, ІТ та інші операційні потреби 50 млн грн, а банк Y – 80 млн грн. Коефіцієнт CIR банку X становить 50% (50/100), тоді як у банку Y – 80%. Це означає, що банк X витрачає лише половину своїх доходів на забезпечення діяльності, залишаючи значний резерв для формування прибутку, тоді як банк Y “з’їдає” витратами більшу частину доходу і залишається з тонким прибутком. Очевидно, банк X працює значно ефективніше і має конкурентну перевагу – він може запропонувати кращі умови клієнтам або більше інвестувати у розвиток, тоді як банк Y змушений економити. Уявімо тепер, що настали скрутні часи і доходи обох банків впали до 80 млн (наприклад, через зниження комісійних доходів або процентної маржі). Витрати банку X лишилися 50 млн, тож його CIR стане ~62,5%, а у банку Y – 80 млн витрат на 80 млн доходу, тобто CIR = 100%, що фактично означає нульовий прибуток. Цей приклад показує, як високий CIR під час падіння доходів може довести банк до збитків, тоді як більш “ощадливий” банк X все ще залишиться прибутковим. Оптимізація показника CIR є постійним викликом для банківського менеджменту: потрібно контролювати витрати в сприятливі періоди, щоби мати запас міцності, якщо доходи впадуть. У глобальній практиці банки прагнуть утримувати CIR на безпечному рівні. Наприклад, CIR = 100% вказує на повну відсутність прибутку (банк витрачає гривню, щоб заробити гривню), що є нежиттєздатним станом діяльності. Тому банки встановлюють внутрішні цільові показники – скажімо, зменшити CIR на кілька пунктів щороку за рахунок цифровізації або реінжинірингу процесів. Водночас вони порівнюють свій CIR із показниками конкурентів: якщо у схожих за розміром банків CIR суттєво нижчий, це сигнал переглянути власну операційну модель і знайти можливості для підвищення ефективності.

*Приклад 4 (ліквідність – LCR та NSFR):* У банку A високий запас ліквідності: на балансі 120 млн грн еквіваленту високоліквідних активів (готівка, кошти в НБУ, держоблігації), тоді як очікуваний чистий відтік коштів на найближчі 30 днів (наприклад, потенційний відтік депозитів) оцінюється у 100 млн грн. Розраховуємо LCR = 120/100 × 100% = 120%. Це перевищує мінімально необхідні 100%, отже банк A виконує норматив ліквідності і навіть має певний запас понад мінімум. Він зможе пережити місячний стрес, маючи на 20% більше ліквідності, ніж потрібно в умовній кризі. У банку B ситуація гірша: ліквідні активи 50 млн грн при прогнозованому відтоку 100 млн – LCR = 50%. Це критично низький рівень: у разі стрімкого відтоку банк B зможе покрити лише половину потреби в грошах, решту доведеться шукати (продавати інші активи з дисконтом, позичати у центробанку тощо), що ставить під загрозу його платоспроможність. Тепер візьмемо довгостроковий показник. Банк A фінансує свої активи здебільшого стабільними джерелами – значну частку становлять капітал та довгострокові кредити від інших фінансових установ. При припущенні, що його NSFR = 110%, це означає: у банку на 10% більше стабільного фінансування, ніж потребують його активи. Банк B натомість залежить від коротких грошей (багато вкладників розмістили кошти “на вимогу”, або банк суттєво покладається на короткострокові міжбанківські кредити). У нього NSFR, скажімо, 85%, тобто нестача довгострокових ресурсів. Така ситуація небезпечна: банк B може зіткнутися з проблемою рефінансування – йому постійно потрібно “перекредитовуватися”, щоб утримати свій баланс, і в разі ринкового збою (наприклад, закриття міжбанківського ринку чи відплив депозитів) він ризикує залишитися без коштів. Цей простий приклад показує, чому регулятори після криз запровадили обов’язкові нормативи LCR і NSFR. Вони змушують банки тримати достатній запас ліквідності на різні горизонти: короткий (30 днів) та середньостроковий (1 рік). Банки, що дотримуються цих нормативів, є більш захищеними від раптових шоків – їхня ефективність у широкому сенсі вища, бо вони здатні стабільно працювати навіть за стресових обставин. У стратегічному плануванні банки тепер приділяють значну увагу управлінню ліквідністю: складають детальні плани фінансування, диверсифікують базу депозитів, випускають довші боргові інструменти. Все це може трохи знизити поточну прибутковість (адже ліквідні активи зазвичай менш дохідні, а довгий борг дорожчий), проте забезпечує стійкість діяльності – ключовий компонент ефективності в сучасному розумінні.

Отже, на наведених прикладах видно, що фінансові коефіцієнти не лише розраховуються механічно, а й потребують інтерпретації з урахуванням контексту. Значення показника саме по собі мало про що говорить без порівняння: з іншими банками, з історичними трендами, з економічною ситуацією. Аналіз ефективності банку включає сценарний підхід – оцінку, як зміняться ключові метрики у разі зміни процентних ставок, падіння економіки чи інших факторів. Це дає змогу підготуватися до криз і вчасно скоригувати стратегію (наприклад, збільшити капітал, зменшити витрати чи наростити ліквідність) щоб підтримувати прийнятний рівень ефективності навіть у несприятливих умовах.

**Порівняльний аналіз банків (рейтинги CAMELS, міжнародні рейтинги)**

Для оцінки ефективності та надійності банку в порівнянні з іншими фінансовими установами використовуються спеціальні рейтингові системи та порівняльні методики. Вони допомагають як регуляторам, так і інвесторам або самим банкам зрозуміти, наскільки добре банк виглядає на тлі конкурентів або встановлених стандартів.

*Система CAMELS* – це внутрішня рейтингова методика, що широко застосовується банківськими наглядовими органами (спочатку розроблена в США, нині використовується в багатьох країнах). Акронім CAMELS розшифровується як абревіатура шести напрямів оцінки: Capital adequacy (адекватність капіталу), Asset quality (якість активів), Management (якість управління), Earnings (прибутковість), Liquidity (ліквідність) та Sensitivity to market risk (чутливість до ринкового ризику). За кожним з цих параметрів, а також загалом по банку, виставляється рейтинг (зазвичай за шкалою від 1 до 5, де 1 – відмінний стан, 5 – критично незадовільний). Система CAMELS є універсальним підходом до рейтингу банків, що використовується міжнародно: вона базується на шести ключових факторах – капітал, активи, менеджмент, прибутки, ліквідність та ринкові ризики – і допомагає виявляти слабкі та потенційно проблемні банки. Важливо, що CAMELS враховує як кількісні показники (наприклад, достатність капіталу, рівень проблемних кредитів, рентабельність, нормативи ліквідності), так і якісну оцінку менеджменту. Результати CAMELS-рейтингів зазвичай непублічні і використовуються регуляторами для нагляду: банк з рейтингом 4 або 5 привертає пильну увагу, до нього можуть застосовуватися обмежувальні заходи або вимагатися план оздоровлення. Однак самі банки теж орієнтуються на цю методику як на еталон “здоров’я” банківської системи. Стратегічне планування включає цілі підтримувати кожен із компонентів CAMELS на високому рівні: достатній капітал (відповідність нормативам і запас понад них), якісний портфель активів (мінімум непрацюючих кредитів), ефективний менеджмент (система управління ризиками, внутрішній контроль), стабільна прибутковість, висока ліквідність та зважена політика щодо ринкових ризиків.

*Окрім внутрішніх рейтингів, міжнародні рейтингові агентства* – такі як Standard & Poor’s, Fitch, Moody’s – оцінюють банки та їх боргові зобов’язання за допомогою кредитних рейтингів. Ці агентства присвоюють банкам літерні рейтинги (наприклад, AAA, AA, A, BBB … до D), що відображають їхню кредитоспроможність та ймовірність дефолту. Рейтинги банків інформують інвесторів і вкладників про фінансове здоров’я, стабільність та рівень ризику установи. Найвищі рейтинги (AAA) означають мінімальний ризик і максимальну надійність, нижчі (наприклад, BB або B) сигналізують про спекулятивний рівень і підвищений ризик, а рейтинг на рівні інвестиційного “сміття” (junk, наприклад, нижче ВВ-) вказує на дуже високу ймовірність проблем. Такі рейтинги є важливим інструментом порівняльного аналізу: інвестори, контрагенти і навіть великі клієнти порівнюють рейтинги банків, обираючи, з ким мати справу. Банківський менеджмент враховує ці оцінки у стратегічному плануванні, адже кредитний рейтинг впливає на вартість залучення коштів (банки з вищим рейтингом можуть дешевше випускати єврооблігації, отримувати міжбанківські кредити), на репутацію та можливість залучати великі міжнародні компанії в клієнти. Тому банки намагаються підтримувати інвестиційний рейтинг: наприклад, можуть нарощувати капітал або зменшувати ризикові активи, щоб уникнути пониження рейтингу. Також рейтинги висвітлюють аспекти, над якими банку варто працювати: якщо агенція знизила прогноз по рейтингу через погіршення якості активів, банк у стратегічному плані приділить увагу скороченню проблемних кредитів.

Варто зазначити, що окрім кредитних рейтингів, існують і рейтинги надійності банків для вкладників, які публікуються, наприклад, центральними банками або спеціалізованими виданнями. Вони часто базуються на комбінації фінансових показників (достатність капіталу, ліквідність, прибутковість) і також слугують порівняльним індикатором ефективності. Порівняльний аналіз включає й бенчмаркінг фінансових коефіцієнтів: банки регулярно співставляють свої ключові метрики (ROE, ROA, NIM, CIR, тощо) із середніми по ринку чи з групою аналогічних установ. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони. Наприклад, якщо у банку NIM значно нижчий за середній по ринку, це сигнал проблем з дохідністю активів або надто дорогих пасивів – стратегія може включати перегляд процентної політики. Якщо ж, скажімо, показники ліквідності чи капіталу гірші, ніж у конкурентів, банк може запланувати випуск додаткових акцій чи скорочення активів для вирівнювання позицій. Усе це робить порівняльний аналіз невід’ємною частиною оцінки ефективності: банк оцінює не лише свої абсолютні результати, а й своє місце на ринку, що зрештою визначає його конкурентоспроможність та довгострокову успішність.

**Сучасні підходи до аналізу ефективності**

Сучасний банківський сектор швидко змінюється під впливом технологій, тому методи аналізу ефективності еволюціонують. До традиційних фінансових розрахунків додаються Big Data-аналітика та інструменти штучного інтелекту (ШІ), що дозволяють прогнозувати результати і ризики з безпрецедентною точністю. Банки накопичують величезні масиви даних про транзакції клієнтів, їх поведінкові моделі, ринкові тренди. Використовуючи технології великих даних, вони можуть в режимі реального часу відстежувати ключові показники та шукати невидимі раніше взаємозв’язки. Наприклад, аналізуючи дані соцмереж і платежів, банк може виявити нові потреби клієнтів і запропонувати їм відповідні продукти – це не лише підвищує доходи, а й покращує ефективність роботи з клієнтами. Обсяг доступних даних вибухово зростає, причому до традиційних структурованих даних (баланси, транзакції) додаються великі обсяги неструктурованих (тексти звернень, записи розмов, веб-активність). Сучасні банки все активніше використовують 360°-аналіз даних про клієнта: об’єднують внутрішні та зовнішні джерела інформації, щоб приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, на основі аналізу Big Data можна оцінити потенціал клієнта і рекомендувати йому нові послуги, або ж виявити ознаки незадоволеності та вжити заходів для утримання клієнта – все це зрештою впливає на ефективність (збільшує доходи або запобігає їх падінню).

Штучний інтелект та машинне навчання стали незамінними інструментами для прогнозування фінансових показників і керування ризиками. Завдяки потужним алгоритмам ML/AI банки можуть будувати більш точні прогнози прибутковості, попиту на кредити, динаміки витрат тощо. Застосування ШІ охоплює різні аспекти: від оптимізації внутрішніх процесів (наприклад, автоматизація рутинних завдань бухобліку чи звітності) до аналітики даних для прийняття стратегічних рішень. Один із напрямів – predictive analytics (прогнозна аналітика): сучасні моделі машинного навчання здатні навчатися на історичних даних та виявляти складні нелінійні залежності, що дозволяє передбачати майбутні тренди більш надійно. Банки впроваджують AI для прогнозування доходів, моніторингу ризиків та навіть прогнозування цін на фінансові інструменти. Наприклад, нейромережі можуть прогнозувати майбутній чистий процентний дохід з урахуванням тисяч факторів (макроекономіка, поведінка клієнтів, ринкові ставки) – те, що традиційна регресійна модель зробити не могла. Такі прогнози допомагають керівництву завчасно коригувати стратегію: бачачи потенційне зниження прибутковості, банк може вжити заходів для скорочення витрат або розвитку нових напрямів бізнесу. ШІ також використовується для покращення якості кредитного портфеля: моделі машинного навчання аналізують профілі позичальників і прогнозують ймовірність дефолту з вищою точністю, ніж стандартні скорингові моделі. Це дозволяє банку більш зважено підходити до видачі кредитів – відхиляти заявки з високим ризиком і схвалювати ті, що раніше могли б бути відхилені через грубі критерії, але насправді є надійними (insights-driven lending). Таким чином, AI сприяє підвищенню ефективності через точніше управління ризиками та можливість персоналізованого маркетингу.

Ще одним передовим напрямом є новітні підходи до ризик-менеджменту, що тісно пов’язані з використанням технологій. Після криз основним інструментом управління фінансовою стійкістю стали стрес-тести. Регулятори і самі банки моделюють різні стресові сценарії (рецесія, обвал ринку нерухомості, відтік депозитів тощо), щоб оцінити, як ці шоки вплинуть на капітал, ліквідність та прибутковість банку. Системні стрес-тести стали ключовим інструментом ризик-менеджменту, особливо після Глобальної фінансової кризи 2008 року. Їх результати використовуються для коригування стратегії: наприклад, якщо стрес-тест показує нестачу капіталу в сценарії кризи, банк планує випуск акцій чи обмеження дивідендів; якщо виявляється вразливість ліквідності – переглядається політика запозичень і активів. Штучний інтелект доповнює ризик-менеджмент, дозволяючи автоматизувати моніторинг ризиків і швидко реагувати на відхилення. Сучасні системи відслідковують у режимі реального часу тисячі показників ризику і транзакцій, сигналізуючи про аномалії (скажімо, підозрілу активність, що може свідчити про операційний збиток або шахрайство). AI/ML інструменти все ширше застосовуються в управлінні ризиками завдяки їх здатності обробляти великі обсяги даних і прогнозувати розвиток подій. Зокрема, у сфері кредитного ризику AI допомагає вдосконалити скоринг і моніторинг позичальників, у ринковому ризику – краще моделювати екстремальні ситуації, у операційному ризику – оперативно виявляти інциденти. Також важливою новацією стало впровадження концепції Risk-adjusted performance – оцінка результативності підрозділів з урахуванням прийнятого ними ризику. Це підхід, коли ефективність вимірюється не лише в прибутку, а й у тому, скільки капіталу було “витрачено” під ризик для отримання цього прибутку (показники на кшталт RAROC згадані вище). Банки зараз будують комплексні dashboard-и ефективності, де поєднуються фінансові KPI з ризиковими: наприклад, таблиці, що показують одночасно ROE підрозділу і економічний капітал, який він споживає. Таким чином, керівництво бачить справжню ефективність – скориговану на ризик – і може приймати рішення, що підвищують довгострокову стійкість, навіть якщо це зменшить короткостроковий прибуток.

Крім фінансових і ризик-орієнтованих аспектів, сучасна ефективність включає і технологічну інноваційність. Банки інвестують у автоматизацію процесів (RPA), що знижує витрати і людський фактор, в цифрові канали обслуговування, що дозволяє охопити більше клієнтів без географічних обмежень, в кібербезпеку, щоб уникнути втрат від кібератак. Усі ці заходи побічно підвищують ефективність – або через пряме скорочення витрат, або через запобігання великим втратам, або через зростання доходів від нових послуг. Наприклад, чат-боти і автоматизовані контакт-центри з AI дозволяють обслуговувати клієнтів 24/7 з мінімальними затратами, підвищуючи задоволеність (що утримує клієнтську базу) та водночас знижуючи операційні витрати. Банки майбутнього будуть все більше схожі на ІТ-компанії за внутрішньою структурою витрат і підходами до аналізу ефективності: метрики на кшталт часу обробки транзакції, рівня цифровізації операцій, відсотка прийняття рішень алгоритмами – стануть такими ж важливими, як і традиційні фінансові показники. Загалом, сучасні підходи значно розширюють інструментарій аналізу ефективності банків, дозволяючи заглянути в майбутнє (через прогнозну аналітику), врахувати багатовимірність результативності (фінанси + ризики + якість обслуговування + технології) і тим самим приймати більш виважені стратегічні рішення.

**Виклики та перспективи покращення ефективності банківської діяльності**

*Ефективність банку формується не у вакуумі –* на неї впливають численні зовнішні виклики сучасного глобального середовища. Сьогодні банки стикаються з інтенсивними викликами ринку, зумовленими макроекономічною невизначеністю, погіршенням якості активів та зростанням регуляторного тиску. Кілька останніх років стали випробуванням для галузі: спочатку пандемія COVID-19, потім геополітичні потрясіння (наприклад, війна в Україні) – все це порушило стабільність банківського сектору. Банкам доводиться працювати в умовах високої інфляції та швидких змін процентних ставок, які диктують центральні банки, намагаючись нормалізувати монетарну політику після періоду наддешевих грошей. Водночас глобальна економіка характеризується низькими темпами зростання і тенденцією до фрагментації – погіршення міжнародної кооперації, торговельних відносин. Все це означає нестабільне оточення, де плани прибутковості банків можуть легко зірватися через зовнішні потрясіння.

До макроекономічних викликів додаються структурні зміни і конкуренція. По-перше, регуляторний пресинг продовжує посилюватися: після впровадження Базеля III банки вже готуються до нових вимог (наприклад, Базель IV, посилені вимоги до операційного ризику, до відкриття даних про стійкість тощо). Дотримання регуляторних норм підвищує витрати (потрібно більше капіталу, більше інвестицій у комплаєнс і звітність) та може стримувати ризикові, але прибуткові операції. Конкуренція ж приходить не тільки від традиційних гравців (інших банків), а й від нових технологічних компаній. FinTech-компанії та BigTech (такі як Apple, Google, Amazon) все активніше вторгаються у фінансовий сектор, пропонуючи платежі, кредити, інвестиції з використанням передових технологій. Вони часто більш гнучкі та мають нижчі витрати, що ставить під загрозу частку ринку традиційних банків. Конкуренція з боку фінтех та технологічних гігантів, зростаючі вимоги клієнтів до цифрового сервісу та персоналізації – все це змушує банки інвестувати значні кошти у трансформацію, тиснучи на короткострокову ефективність. Також споживачі фінпослуг стали більш вимогливими і менш лояльними: якщо банк не пропонує зручних мобільних сервісів або програє за ставками/тарифами, клієнт швидко перейде до іншого гравця. Відтак, утримання клієнтів і залучення нових потребує постійних інновацій та підвищення якості послуг, що є викликом для банків з громіздкими старими системами.

*Ще один важливий виклик –* кіберризики та операційна надійність. У цифрову епоху кібератаки на банки почастішали, і кілька інцидентів можуть підірвати довіру клієнтів та призвести до фінансових втрат. Банки змушені витрачати значні кошти на кібербезпеку, резервні системи, захист даних – це все необхідні інвестиції, які не приносять прямого доходу, але критично важливі для стабільності (інакше один успішний злом може звести нанівець багаторічні прибутки). Так само пандемія висвітлила значення операційної стійкості: банки повинні бути готові працювати дистанційно, забезпечити безперервність процесів навіть при локдаунах чи масових захворюваннях персоналу. Розробка планів безперервності та гнучких моделей роботи – ще одна стаття витрат, яка впливає на ефективність.

Окрім того, на горизонті вимальовуються новітні ризики, такі як зміна клімату. Регулятори та суспільство очікують від банків врахування кліматичних ризиків у діяльності (ризик знецінення активів у вуглецевоємних галузях, фізичні ризики від стихійних лих тощо) та сприяння переходу до стійкої економіки. Банки починають інтегрувати ESG-метрики (екологія, соціум, управління) в оцінку ефективності. Наприклад, поступово з’являються показники типу “вуглецева інтенсивність кредитного портфеля”. Інвестиції у “зелені” проекти можуть мати меншу дохідність у короткостроковій перспективі, але розглядаються як стратегічно необхідні. Таким чином, поняття ефективності розширюється: успішним вважатиметься банк, що заробляє прибуток сталим способом, мінімізуючи негативні ефекти та готуючись до майбутніх вимог.

Незважаючи на ці численні виклики, перед банківською сферою відкриваються і нові перспективи покращення ефективності. По-перше, цифровізація та автоматизація обіцяють у довгостроковому горизонті суттєво знизити витрати банків. Хоча впровадження сучасних ІТ-рішень дороге, надалі воно дозволяє масштабувати бізнес без еквівалентного зростання витрат. Наприклад, онлайн-банкінг і мобільні додатки дають змогу обслуговувати більше клієнтів без розширення відділень; штучний інтелект автоматизує кредитний аналіз, скорочуючи потребу в великому штаті аналітиків, тощо. Банки, що успішно трансформуються цифрово, зможуть мати значно нижчий CIR і вищу продуктивність праці. По-друге, партнерство з фінтехами може стати шляхом до інновацій без повного створення з нуля: банки можуть впроваджувати ефективні рішення стартапів (через API, спільні продукти), підвищуючи свою привабливість для клієнтів. По-третє, глобалізація фінансових ринків і розвиток відкритого банкінгу дають можливість банкам виходити на нові ринки та використовувати дані ширше, ніж раніше. Якщо банк навчиться ефективно монетизувати дані (звісно, з дотриманням приватності) та працювати в екосистемах, він отримає додаткові джерела доходів.

Керівники банків усвідомлюють, що у світі, де технологічна революція, порядок денний сталого розвитку та геополітична напруженість одночасно впливають на галузь, необхідні нові зобов’язання, розумніші стратегії та більша гнучкість. Іншими словами, щоб залишатися ефективними, банки мають бути надзвичайно агільними (гнучкими), швидко адаптувати бізнес-моделі під зміни. Наприклад, перехід клієнтів в онлайн прискорився – банки, що оперативно оптимізували мережу відділень на користь цифрових каналів, отримали перевагу у витратах. Ще один тренд – інвестиції в стійкість vs. ефективність: фінансові установи вимушені вкладати більше в резерви, capital buffers, кіберзахист – тобто в резервну надійність. Це може тимчасово знизити рентабельність (ROE), але є необхідною умовою виживання. Відтак, ефективність у сучасному розумінні – це вміння балансувати між прибутковістю сьогодні і міцністю завтра. Банки, які зможуть знайти цей баланс, впровадити інновації швидше за інших і завоювати довіру клієнтів та інвесторів, матимуть найкращі перспективи.

Підсумовуючи, оцінка ефективності банківських операцій еволюціонувала від простого аналізу фінансових коефіцієнтів до багатогранного, стратегічного і проактивного процесу. Сучасний банк вимірює успіх не лише в категоріях «скільки зароблено при даних активах», а й «наскільки стійко зароблено», «чи оптимально використано сучасні технології та дані», «чи готовий банк до майбутніх потрясінь». Включення новітніх підходів – Big Data, ШІ, вдосконаленого ризик-менеджменту – дозволяє вчасно виявляти проблеми і можливості. Попереду галузь чекають як виклики, так і значні можливості: ті банки, що зможуть інвестувати в інновації та одночасно зберегти фінансову дисципліну, мають всі шанси підвищити свою ефективність і зміцнити позиції на глобальному ринку фінансових послуг.