

Економічні науки

УДК 336.71:339.7

Парасіч В'ячеслав Леонідович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Parasich Viacheslav

Postgraduate Student of the

Lviv Polytechnic National University

**АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ШВЕЙЦАРСЬКОГО БАНКУ CREDIT SUISSE,
АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЙОГО ПОГЛИНАННЯ ТА
СТАНУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ШВЕЙЦАРІЇ
ANALYSIS OF THE CREDIT SUISSE STRATEGY, ANTI-CRISIS
MEASURES FOR ITS TAKEOVER AND THE STATE OF THE SWISS
BANKING SYSTEM**

***Анотація.** Статтю присвячено детальному аналізу еволюції стратегії системного швейцарського банку Credit Suisse, причин його кризового стану у 2022-2024 роках та заходів щодо його поглинання банком UBS у межах об'єднаної антикризової стратегії Національного Банку Швейцарії (SNB), уряду та FINMA з метою забезпечення фінансової стабільності і недопущення втрат вкладників. Досліджено наслідки цих заходів для поточного стану швейцарської банківської системи, а також напрямки її міжнародного і технологічного розвитку.*

***Ключові слова:** криза Credit Suisse, операція UBS із поглинання, антикризова стратегія центрального банку, стан швейцарської банківської системи.*

***Summary.** The paper is focused on a detailed analysis of the systemic Swiss bank Credit Suisse strategy evolution, the reasons for its crisis in 2022-2024 and*

the measures to merger it by UBS as part of the joint anti-crisis strategy of the Swiss National Bank (SNB), the Swiss government and FINMA in order to ensure financial stability and prevent losses of depositors. This paper studied the implications of these measures for the current state of the Swiss banking system, as well as the directions of its international and technological development.

Key words: *Credit Suisse crisis, UBS merger transaction, anti-crisis strategy of the central bank, state of the Swiss banking system.*

Вступ. Швейцарія є одним з провідних і найбільш конкурентоспроможних світових фінансових центрів, під управлінням якого знаходяться більш ніж 25% світового обсягу транснаціональних активів. Диверсифікований фінансовий сектор Швейцарії включає міжнародні та локальні банки, страхові компанії, пенсійні фонди, цифрові фінансові компанії та інші фінансові структури. Він генерує близько 10% від обсягу ВВП економіки Швейцарії, який у 2023 році становив 884,9 млрд. дол США. Загалом, головними напрямками розвитку банківської системи Швейцарії є комерційний, інвестиційний та приватний банкінг (private banking). У всіх цих напрямках банки запроваджують інноваційні цифрові технології та використовують розвинені стратегії диверсифікації ризиків. В цілому, банківська система Швейцарії досить швидко реагує на макроекономічні і геополітичні виклики та глобальні технологічні тренди.

Проте, у 2022-2023 роках системний швейцарський банк Credit Suisse, орієнтований на масштабні інвестиційні фінансові операції на глобальному ринку, зазнав досить значних турбулентностей. Національний Банк Швейцарії разом з урядом, FINMA та великим швейцарським банком UBS реалізували ефективну стратегію для подолання цієї кризи, забезпечення фінансової стабільності та недопущення втрат вкладників Credit Suisse. Як зазначив Національний Банк Швейцарії, помилки у стратегічному управлінні та ризик-менеджменті Credit Suisse не стали тригером для

фінансової кризи і турбулентності у макроекономічному стані Швейцарії й пов'язаних із нею партнерів. Реалізована антикризова стратегія Національного Банку Швейцарії, а також дії великого системного банку UBS із поглинання Credit Suisse та відновлення прибутковості, заслуговують на детальний аналіз. Саме цьому і присвячена дана стаття. Окрім цього ми дослідили сучасний стан банківської системи Швейцарії протягом та після подолання кризи Credit Suisse, а також напрямки її сучасного розвитку.

Огляд літератури. Криза американських банків Silicon Valley Bank та Signature Bank, а потім турбулентність 2022-2023 років у системному швейцарському банку Credit Suisse, викликали значну кількість аналітичних статей і досліджень щодо можливого впливу цих подій на світову банківську систему. Деякі автори висловлювали припущення про початок нової глобальної фінансової кризи, а інші розглядали ці події як турбулентності, що будуть подолані з врахуванням уроків кризи 2008 року.

Зокрема, [15] Rebecca Stuart (2023) висловлює точку зору, що причини банкрутства Credit Suisse відрізняються від причин банкрутства банку Silicon Valley, і тому його вплив на майбутнє банківське регулювання буде набагато більшим. Зокрема, [15] Rebecca Stuart (2023) зазначає, що банкрутство Credit Suisse стало серйозним випробуванням для реформ банківського регулювання, проведених після світової фінансової кризи 2007-2009 років. Після цієї кризи це був перший крах великого системного банку, який вважався «занадто великим, щоб збанкрутувати» (Too-big-too-fail problem), тому криза Credit Suisse стала перевіркою здатності швейцарських регуляторів подолати її і не допустити її перехід у системний вимір. За ринковою оцінкою 2007 року, [2] максимальна вартість акцій Credit Suisse становила 100 млрд. швейцарських франків, а у 2023 році UBS викупив цей банк лише за 3 млрд. швейцарських франків. Зазвичай головними причинами банкрутства банків є прорахунки в оцінці ризиків,

зокрема кредитних, валютних, ризиків залежності від переоцінки вартості нерухомості або, як у випадку з банком Silicon Valley, надмірні інвестиції у державні облігації, які втратили вартість через стрімке зростання процентних ставок. За оцінками даного автора, Credit Suisse не мав таких ризиків.

У дослідженні [7] Luca Froelicher (2023), в офіційних звітах [2] Credit Suisse (2023, 2024, 2025), аналітичних оцінках [9] Reuters (2023) та [17] Swiss Finance Museum (2023), звітах [18; 19; 20] Національного Банку Швейцарії (2022, 2023, 2024) та інших дослідженнях представлено аналіз стратегій банку та факторів їх змін, зокрема їх еволюції протягом 160 років з часів його заснування.

Аналіз еволюції стратегічного управління системного швейцарського банку [22] Credit Suisse, його досягнень та стратегічних помилок, на наш погляд є дуже важливим для розуміння глибинної природи стратегічних ризиків та шляхів їх запобігання. Як впливає із зазначених історичних досліджень, Schweizerische Kreditanstalt (SKA) розпочав свою діяльність у липні 1856 року як швейцарська кредитна установа. У цей період економічного зростання головною стратегічною ціллю засновників був розвиток першого потужного комерційного банку Цюриха. Банком було емітовано 9 000 акцій для публічної підписки (IPO – Initial Public Offering), попит на які перевищив обсяг пропозиції у 50 разів, що становило 442 539 міжнародних заявок. Проте, акції банку було розповсюджено у регіоні Цюриха серед власників торгівельних та індустріальних компаній. Інтерес до нового на той час типу банків був наслідком ринкового успіху Cr dit Mobilier у Франції, за моделлю якого було побудовано і стратегію SKA. Бізнес-інтереси його засновника А. Ешера зосереджувались у сфері великого бізнесу із залізничного будівництва, що потребувало доступу до значних фінансових ресурсів. Заснування SKA стало першим кроком у реалізації стратегії незалежності від іноземного капіталу. Подібні банки

існували на той час і в інших кантонах Швейцарії – у Женеві, Санкт-Галлені, Вінтертурі та Базелі, але саме [17] Schweizerische Kreditanstalt, дякуючи своїй стратегії агресивного кредитування швидко зростаючого залізничного бізнесу став найбільшим комерційним банком Швейцарії. Реалізація цієї стратегії призвела до досягнення банком на початку XX сторіччя міжнародного масштабу із широкою глобальною мережею. Пізніше банк почав проводити стратегію диверсифікації активів і підвищив свою незалежність від залізничного бізнесу. SKA зосередився на комерційних кредитах великому швейцарському бізнесу, зокрема у сфері постачання електроенергії, а також на міжнародних фінансових операціях. Протягом періодів значних геополітичних викликів, зокрема під час Першої і Другої світових війн, а також протягом міжвоєнного часу банк зберігав свою фінансову стабільність. У значній мірі цьому сприяло те, що світові події, збільшення податків для фінансування воєн та інфляція в інших країнах стимулювали притік міжнародного капіталу до Швейцарії – нейтральної країни із стабільним макроекономічним середовищем. У значній мірі завдяки Schweizerische Kreditanstalt, Цюрих став важливим світовим фінансовим центром, поряд із Нью-Йорком, Лондоном та Амстердамом. У цей період вперше, баланси двох великих швейцарських банків перевищили сумарний баланс всіх кантональних банків, які діяли переважно на національному рівні. Це загострювало конкуренцію між двома системними швейцарськими банками – Schweizerische Kreditanstalt та Basler Bankverein, попередником сьогоденішнього UBS.

Стратегії цих двох банків у цей період полягали у залученні іноземного капіталу та його перерозподілі на світових фінансових ринках, переважно у Німеччині. Швейцарія стала фінансовим хабом, а Schweizerische Kreditanstalt – його центром. Між 1914 і 1929 роками баланс банку потроївся і досяг 1,5 млрд швейцарських франків.

СКА досить стійко переніс часи Великої депресії 1929-1931 років внаслідок попереднього накопичення на своєму балансі значних резервів. Під час Другої світової війни приток інозменого капіталу до Швейцарії посилювався, чому сприяла обмежувальна монетарна політика Національного Банку Швейцарії і правила банківської таємниці, прийняті урядом у 1934 році. На початку 80-х років SKA вийшов на фінансові ринки США і змінив свою стратегію від обслуговування торгівельного та індустріального великого бізнесу до активного кредитування малого і середнього підприємництва та домогосподарств із середніми доходами. У 1978 році банк розпочав співпрацю з First Boston, найбільшим американським інвестиційним банком. У 1988 році SKA отримав 45% його акцій у межах антикризової стратегії з порятунку цього банку, а у 1990 році остаточно придбав його контрольний пакет акцій. Основою для стратегії розширення став прибутковий бізнес SKA з управління активами, що приносив регулярний дохід. Банк змінив свою назву на Credit Suisse і почав презентувати себе як міжнародну банківську групу зі штаб-квартирою у Швейцарії. Це дозволило банку набагато випередити своїх європейських конкурентів. З огляду на триваючу глобалізацію фінансових ринків, стратегії великих швейцарських банків ґрунтувались на швидкій міжнародній експансії.

Американський інвестиційний банкінг приніс Credit Suisse величезні прибутки, але також підвищив його ризики. Ще у 1990 році він підтримував свою американську дочірню компанію First Boston, яка наражалась на масштабні ризики спекулятивних операцій із сміттєвими облігаціями (junk bonds). Проте Credit Suisse продовжував свою стратегію експансії на американських фінансових ринках до початку XXI сторіччя. Більш стабільні, але менші за обсягами швейцарські ринки відійшли для банку на другорядний план. При цьому, у 1990-х роках Credit Suisse придбав два швейцарських банка з метою розширення традиційного роздрібного бізнесу

у сфері ощадних рахунків, невеликих кредитів та іпотечних позик. Таким чином, стратегія Credit Suisse полягала у поєднанні широкомасштабних міжнародних фінансових операцій та банківському бізнесі на національному рівні у Швейцарії, де його головним конкурентом був UBS.

Під час фондової кризи 2000-х років – кризи доткомів у 2000-2002 роках, Credit Suisse потерпав від значних збитків, що призвело до зміни топ-менеджерів банку. Однак під час глобальної фінансової кризи 2007-2008 років банк запобіг значним втратам. Ще у 2006 році Credit Suisse, розуміючи надмірні ризики операцій секьюритизації, почав скорочувати свої позиції на американському ринку субстандартного іпотечного кредитування. Він скоротив саме ті інвестиції, які через два роки спричинили системну кризу для багатьох великих банків. Коли під час глобальної фінансової кризи UBS опинився на межі банкрутства, швейцарські регулятори розглядали плани поглинання цього банку Credit Suisse. Проте, через втручання держави, вдалось зберегти фінансову стабільність UBS без операцій злиття та поглинання.

Як пишуть автори [10; 11; 15] зазначених історичних фінансових досліджень, після глобальної кризи, у той час як інші банки скоротили свої інвестиційні відділи, Credit Suisse застосував протилежний підхід і ще більше розширив ризиковий інвестиційний бізнес. Протягом останніх п'ятнадцяти років перед поглинанням, діяльність Credit Suisse була нестабільною: на банк накладались значні штрафи за надмірно ризиковані міжнародні фінансові операції. За даними Національного Банку Швейцарії, пошуки Credit Suisse нової стратегії не призвели до оптимізації масштабів та якості його інвестиційного банкінгу, який неодноразово спричиняв банку великі збитки. Інвестори поступово втрачали довіру, а клієнти забирали свої кошти. В кінцевому підсумку це закінчилось загрозою банкрутства і поглинанням системного банку із 167-річною історією [9].

У дослідженні [12] Sergio Rossi (2023), автор зосереджує увагу на основних факторах, що спричинили кризу Credit Suisse – системно важливого банку не лише для Швейцарії, а й для світової економіки в цілому. Автор аналізує витоки цієї кризи, які полягають у можливості банків надавати кредитні лінії, які вони вважають вигідними, зокрема, для спекулятивних операцій, незалежно від обсягу попередніх заощаджень. [12] Sergio Rossi (2023) вказує на наслідки таких криз як для фінансових установ, так і для всієї економічної системи. Він пропонує запровадження монетарно-структурної реформи, яка б позбавила банки можливості відкривати кредитні лінії для «операцій, не пов'язаних з ВВП» (згідно із термінологією [23] Werner (2011)), якщо вони не мають достатньо коштів для їх фінансування. Автор також аналізує існуючий стан регулювання фінансового ринку у Швейцарії, зокрема щодо мінімальних вимог до капіталу, яких банки повинні дотримуватися, коли вони надають будь-яку кредитну лінію, яка вважається для них прибутковою.

Методи дослідження. У процесі досліджень стратегічного управління системного швейцарського банку Credit Suisse та сучасного стану швейцарської банківської системи використано методи абстрактного мислення, статистичного аналізу та аналітичного порівняння, індуктивна і дедуктивна логіка та метод аналогій.

Головна мета статті. Дану статтю присвячено поглибленню розуміння еволюції стратегічного управління системного банку Credit Swiss, аналізу антикризової стратегії Національного Банку Швейцарії і швейцарського уряду для забезпечення макрофінансової стабільності і недопущення втрат вкладників. Детально проаналізовано сучасний стан банківської системи Швейцарії протягом і після здійснення антикризової макрофінансової стратегії. Досягнення цієї мети статті сприятиме врахуванню важливого світового досвіду для вдосконалення стратегічного управління банками і українською банківською системою в цілому.

Результати дослідження. Дослідження у даній статті [18; 19; 20; 21] аналітичних, наукових статей і офіційних даних Швейцарського Національного Банку (Swiss National Bank – SNB) та [3; 4; 5; 6] FINMA, щодо еволюції і проблем стратегічного управління Credit Suisse, поглиблює розуміння стратегічних помилок банку та антикризових макрофінансових заходів щодо забезпечення фінансової стабільності. Головними логічними блоками цього розуміння є наступні.

Ситуація у секторі системних швейцарських банків у 2023-2023 роках визначалась домінуванням кризи Credit Suisse, яка зрештою призвела до реалізації антикризової стратегії SNB та операції UBS щодо поглинання банку. Операцію поглинання було офіційно оголошено 19 березня 2023 року, а завершено 12 червня того ж року. Швейцарська влада на рівні уряду, органів макрорегулювання і центрального банку вжила широких заходів на підтримку цього поглинання, необхідних для того, щоб запобігти банкрутству Credit Suisse та втратам вкладників, що мало б серйозні наслідки як для швейцарської економіки, так і для світової фінансової системи (Too-Big-to-Fail problem). Операція UBS щодо поглинання кризового банку та заходи, вжиті владою, призвели до стабілізації ситуації у Credit Suisse і запобігли втратам вкладників.

Згідно із висновками [4; 21] Національного Банку Швейцарії (SNB) та FINMA, причиною кризи у Credit Suisse були не макроекономічні або геополітичні шоки, а помилки топ-менеджменту у стратегічному управлінні ризиками цього банку. Наслідком цих помилок стали великі штрафи, низка наглядових заходів впливу та фінансові втрати. Разом зі складним економічним та фінансовим становищем, вихід банку з деяких бізнесів та репутаційна шкода, якої він зазнав, призвели до скорочення доходів та збільшення фінансових витрат. Не маючи змоги скоротити витрати, Credit Suisse повідомляв про збитки протягом кількох кварталів. Такий розвиток подій призвів до погіршення критичної оцінки банку з боку його клієнтів,

учасників ринку та рейтингових агенств. На початку жовтня 2022 року зростаюча невизначеність навколо перспектив банку та чутки про його неплатоспроможність призвели до значного відтоку депозитів та активів в управлінні. Дохідна база банку була послаблена, а витрати продовжували зростати. Наприкінці жовтня 2022 року у рамках своєї стратегічної трансформації Credit Suisse оголосив про значне скорочення інвестиційно-банківського бізнесу та зосередження на управлінні капіталом, управлінні активами та на бізнесі у Швейцарії. Крім того, з кінця листопада та на початку грудня 2022 року банк збільшив капітал на 4 млрд швейцарських франків. Однак це відбулось у розпал кризи банку, яка передбачала високі витрати на реструктуризацію. Аналітики та рейтингові агенції оцінювали ризики неплатоспроможності банку як дуже високі, і збільшення капіталу було недостатнім для відновлення стійкої довіри до нього. Клієнти продовжували забирати депозити, а основні рейтингові агенції, зокрема Fitch Ratings, додатково знизили кредитний рейтинг банку. Ринкові індикатори, такі як ціна акцій та кредитні дефолтні свопи (CDS) до кінця року значно погіршились. Credit Suisse завершив 2022 фінансовий рік зі збитками понад 7 млрд. швейцарських франків.

Після банкрутства Silicon Valley Bank та Signature Bank у США у середині березня 2023 року, сприйняття ринком Credit Suisse ще більше погіршилося. Незважаючи на те, що його вразливість до банкрутства цих американських банків була несуттєвою, протягом наступних днів ціна акцій Credit Suisse впала більш ніж на 30%, а його CDS премія 15 березня 2022 року сягнула піку у понад 1000 базисних пунктів. Ці події на ринку у поєднанні із затримкою публікації річного звіту Credit Suisse за 2022 рік і публічним оголошенням одного з основних акціонерів банку про відсутність можливості рекапіталізації, спричинили масову втрату довіри до Credit Suisse. Ліквідність банку опинилась під загрозою, оскільки відтік депозитів вкладників та скорочення кредитних лімітів контрагентами

досягли значних рівнів. Платіжні агенції та клірингові установи вимагали значного попереднього резервування ліквідності. Незважаючи на те, що Credit Suisse виконував вимоги щодо регулятивного капіталу та ліквідності, ймовірність стабілізації банку його власними силами зменшувалась.

Антикризова стратегія Національного Банку Швейцарії та швейцарського Уряду [14]. 16 березня 2022 року Національний банк Швейцарії, відповідно до своєї статутної місії забезпечення стабільності фінансової системи, розпочав надання значної допомоги з ліквідності Credit Suisse як у швейцарських франках, так і в іноземній валюті. Як зазначає SNB, ця допомога з ліквідністю була необхідною для створення певного періоду щодо знайдення комплексного антикризового стратегічного рішення на макрорівні. Пакет заходів SNB, оголошений 19 березня 2023 року, ядром якого було поглинання Credit Suisse банком UBS та значна підтримка ліквідності, досить швидко стабілізував ситуацію. Ринкові показники Credit Suisse згодом почали зближуватися із показниками UBS, а відтік депозитів та активів в управлінні уповільнився. Вирішальне значення для цієї стабілізації мало сприйняття ринком швейцарського банку UBS як сильного та надійного. Незважаючи на складну кризу Credit Suisse, UBS протягом чотирьох кварталів зміг досягти високих прибутків. Заходи, вжиті урядом, Національним банком Швейцарії та Швейцарським управлінням із нагляду за фінансовими ринками (FINMA) відіграли ключову роль. На додаток до існуючого механізму фінансування дефіциту ліквідності (LSFF) та екстреної допомоги з ліквідністю (ELA), було застосовано два нових інструменти – додаткова екстрена допомога з ліквідністю (ELA+) та кредит на підтримку ліквідності, забезпечений федеральною гарантією на випадок дефолту (Public Liquidity Backstop). Це забезпечило достатню ліквідність банку під час гострої фази кризи. Крім того, федеральний уряд Швейцарії надав банку UBS гарантію захисту від збитків на суму до 9 млрд. швейцарських франків для портфеля активів Credit Suisse. FINMA своєю

постановою зобов’язала Credit Suisse списати певні боргові інструменти (additional Tier 1 or AT1) на суму близько 15 млрд. швейцарських франків. Це призвело до значного збільшення капіталу 1-го рівня (Common Equity Tier 1 – CET1) банку. 12 червня 2023 року UBS завершив придбання Credit Suisse, і об’єднана фінансова компанія почала працювати як консолідована банківська група.

Стратегічне управління UBS щодо проблемних активів Credit Suisse на сьогодні полягає у продовженні скорочення інвестиційного банківського бізнесу, розпочатого Credit Suisse, та збереженні власного стратегічного фокусу на управлінні капіталом. За висновками FINMA (2023) від 12 червня, відповідно до чинних правил «занадто великих банків, щоб збанкрутувати» (TBTF), після перехідного періоду, що розпочнеться наприкінці 2025 року і завершиться до 2030 року, об’єднаний банк повинен відповідати більш високим вимогам до капіталу, які відображають підвищення його системної важливості.

За даними Національного Банку Швейцарії, його стратегічними пріоритетами у розвитку швейцарської банківської системи є заходи нормативно-правової бази для:

- зміцнення фінансової стабільності;
- сприяння цифровим інноваціям для забезпечення конкурентоспроможності швейцарської банківської системи у довгостроковій перспективі.

Антикризова макрофінансова стратегія SNB, швейцарського уряду та FINMA стабілізувала ситуацію і не допустила нестабільності в інших швейцарських банках.

В цілому, **стан банківської системи Швейцарії** характеризується наступними характеристиками. Швейцарські банки значно відрізняються за розміром, спеціалізацією, географією діяльності та організаційно-правовою формою. В цілому, на кінець грудня 2024 року банківська система

Швейцарії включала 236 банків. До 2023 року серед них домінували два міжнародних банківських гіганти – UBS та Credit Suisse. У 2022 році ці два банки генерували 40% загального річного чистого обороту швейцарської банківської системи. У 2023 році внаслідок фінансової кризи Credit Suisse, відбулось поглинання цього банку UBS, який і сьогодні залишається найбільшим системним банком Швейцарії та впливовим міжнародним гравцем на глобальному ринку. Решта 60% обороту банківської системи Швейцарії припадає на 24 кантональні банки, банк Raiffeisen, біржові, регіональні та ощадні банки. Структуру банківської системи Швейцарії представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Структура банківської системи Швейцарії у 2022-2023 рр.

Групи банків	Кількість банків даної групи на кінець 2022 р.	Кількість банків даної групи на кінець 2023 р.	Кількісні зміни
Кантональні банки (Cantonal banks)	24	24	0
Великі банки (Big banks)	4	4	0
Регіональні та ощадні банки (Regional and savings banks)	59	58	-1
Райффайзен Банк (Raiffeisen banks)	1	1	0
Іноземні банки (Foreign banks)	86	89	3
Банки у сфері Private banking	5	5	0
Біржові банки (Stock exchange banks)	38	40	2
Інші банківські інститути (Other banking institutions)	18	15	-3
Всього	235	236	1

Джерело: Swiss National Bank [20], Bankers Association of Switzerland

Загальний обсяг банківських балансів банківської системи Швейцарії на кінець 2023 року становив 2,7 трлн. швейцарських франків. Динаміку банківських балансів по системі в цілому та балансів великих банків представлено на рис. 1. У таблиці 2 представлено обсяг банківських балансів Швейцарської банківської системи за категоріями банків.

Таблиця 2

Обсяг банківських балансів Швейцарської банківської системи за категоріями банків у 2022 – 2023 роках, у млрд. швейцарських франків

Групи банків	2022 р. млрд. шв. франків	2023 р. млрд. шв. франків	Зміна %	Частка у агрегованому балансі банківської системи
Кантональні банки (Cantonal banks)	760.6	756.9	–0.5%	23.8%
Великі банки (Big banks)	1,376.0	1,269.4	–7.7%	40.0%
Регіональні та ощадні банки (Regional and savings banks)	120.2	120.5	0.3%	3.8%
Райффайзен Банк (Raiffeisen banks)	280.6	297.1	5.9%	9.4%
Іноземні банки (Foreign banks)	315.1	281.8	–10.6%	8.9%
Банки у сфері Private banking	7.4	5.4	–26.6%	0.2%
Біржові банки (Stock exchange banks)	250.1	226.8	–9.3%	7.1%
Інші банківські інститути (Other banking institutions)	229.7	218.9	–4.7%	6.9%
Всього	3,339.7	3,177.0	–4.9%	100.0%

Джерело: Swiss National Bank [20], Bankers Association of Switzerland

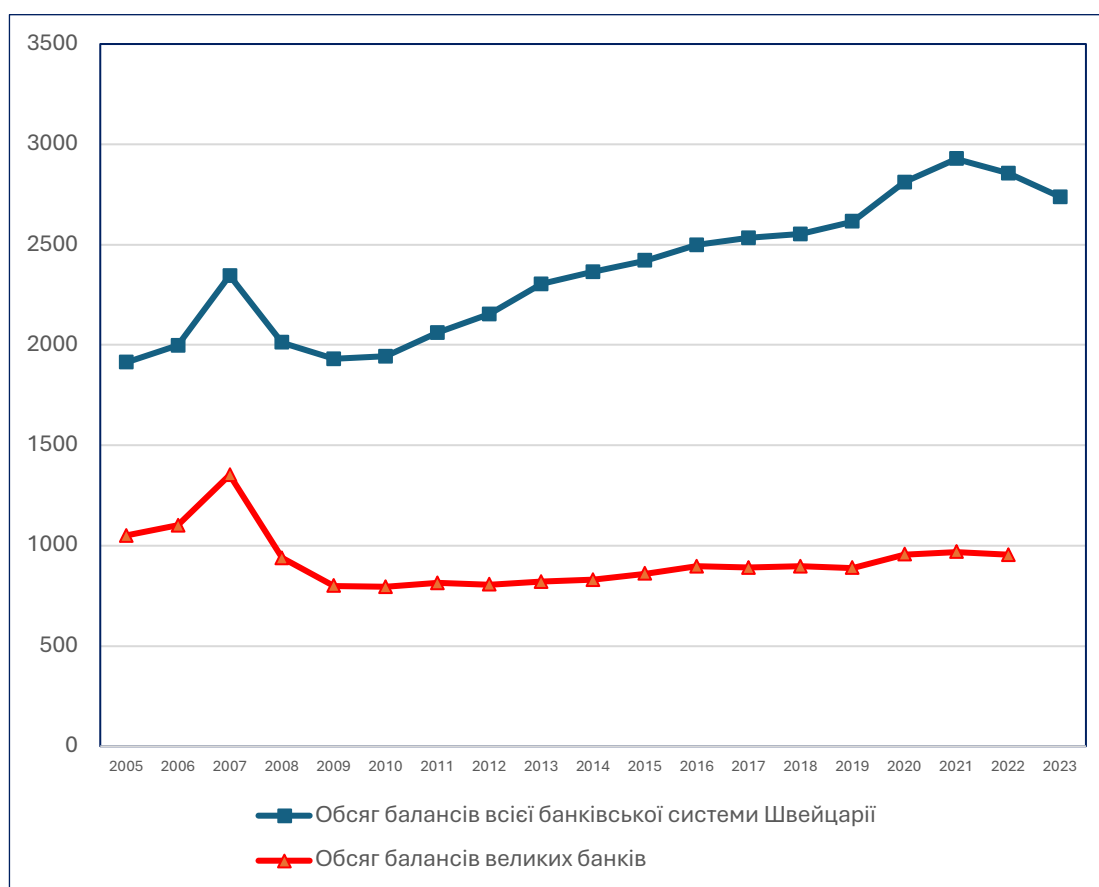


Рис. 1. Обсяг агрегованого балансу банківській системи Швейцарії,
млрд. шв. франків

Джерело: Національний банк Швейцарії (SNB)

У таблиці 3. представлені ключові показники банківської системи Швейцарії у 2022 та 2023 роках.

Таблиця 3

Ключові показники банківської системи Швейцарії

Ключові показники банківської системи Швейцарії	2022	2023
Кількість банків	235	236
Кількість працівників у банківській системі із повною зайнятістю (Number of staff (full-time equivalents in Switzerland))	92019,0	93299,0
	<i>У млрд швейцарських франків (in CHF bn)</i>	<i>У млрд швейцарських франків (in CHF bn)</i>

Агрегований чистий дохід (млрд шв. Франків) (Aggregate net income)	70,3	72,3
Результати від процентних операцій (Result from interest operations)	24,5	24,3
Результати від комісійного бізнесу та послуг (Result from commission business and services)	23,3	21,8
Результати від трейдингових операцій (Result from trading activities)	9,0	10,9
Інші результати традиційної банківської діяльності (Other result from ordinary activities)	13,4	15,3
Сукупний прибуток (Gross profit)	26,8	27,2
Обсяг податків, сплачених на доходи та прибутки (Taxes paid on revenue and profits)	2,1	3,2
Фінансові результати за рік (Result of the period, annual profit/loss)	6,5	25,9
Прибутки за рік (Annual profits)	8,4	30,4
Збитки за рік (Annual losses)	1,9	4,5
Сукупні банківські баланси (Balance sheet total)	3'339,7	3'177,0
Обсяг кредитування (Lending volume)	1'337,1	1'362,0
Активи под управлінням у Швейцарії (Assets under management in Switzerland)	7'846,8	8'391,7
Транскордонні активи під управлінням для приватних клієнтів (Cross-border assets under management for private customers)	2'104,2	2'205,7

Джерело: Swiss Bankers' Association, [1] Banking Barometer 2023¹

Макроекономічне середовище діяльності банків у Швейцарії характеризується загальною стабільністю та помірним зростанням. За даними SNB, у 2024 році відбувалось збільшення ВВП на 1,2%, інфляція залишалась помірною та стабільною, як і в першій половині 2024 року. З

¹ Swiss Bankers' Association, Banking Barometer 2023 <https://publications.swissbanking.ch/banking-barometer-2023/swiss-banking-outlook?overlay=Successful%20interest%20operations%20driving%20net%20income> доступ 3 лютого 2025 р.

огляду на свої прогнози, SNB знизив облікову ставку до 1,25% раніше інших провідних центральних банків, що добре позначилось на зростанні банківської системи. Сукупний баланс усіх банків Швейцарії зріс на 2,9% до 3 380,8 млрд швейцарських франків, торгові портфелі збільшилися, тоді як ліквідні активи і фінансові інвестиції дещо знизилися. Заборгованість за депозитами клієнтів та коштами банків зросли, а за облігаціями знизилися. Активи в управлінні банківської системи Швейцарії вперше в історії перевищили 9 трлн. швейцарських франків, збільшившись на 8,0% до 9,069 трлн. Цьому сприяла позитивна тенденція на фондовому ринку, завдяки якій активи в цінних паперах зросли на 7,7%. За даними SNB, кошти клієнтів, за винятком депозитів до запитання, зросли на 9,5%, що відображає довіру клієнтів до швейцарської банківської системи та наслідки пристосування до нової структури балансу після поглинання Credit Suisse.

За даними Асоціації банкірів Швейцарії (Swiss Bankers' Association – SBA) [1] Banking Barometer (2024), загальні результати діяльності швейцарських банків у 2023 році були позитивними. Сукупний чистий дохід банківської системи зріс на 2,9% до 72,3 млрд швейцарських франків, причому кантональні та біржові банки продемонстрували особливо сильне зростання. Річний прибуток сектору в цілому становив рекордні 25,9 млрд швейцарських франків, але на показники доходу значною мірою вплинули одноразові ефекти, пов'язані з поглинанням Credit Suisse банком UBS. Внаслідок цих ефектів процентні доходи великих глобальних банків зазнали різкого падіння, проте внутрішньоорієнтовані швейцарські банки досягли вражаюче високих результатів у процентних операціях: вони зросли на 86,3% або на 40,2 млрд. швейцарських франків. Проте, в цілому по банківській системі Швейцарії фінансовий результат від процентних операцій знизився на 172,4 млн. швейцарських франків через високі процентні витрати, пов'язані із кризою Credit Suisse. Результат від торговельних операцій був на 21,3% вищим, ніж у попередньому році.

Водночас продовжилась тенденція до зниження обсягу комісійного бізнесу та послуг – відбулось його падіння на 6,7% на тлі зниження доходів від цінних паперів та інвестиційного бізнесу. Активи в управлінні зросли на 6,9% до 8,3917 трлн швейцарських франків. Вони включили 3,7944 трлн швейцарських франків від клієнтів, що проживають за кордоном, та 4,5973 трлн від клієнтів, що проживають у Швейцарії. Кінцевим результатом було збільшення сукупного чистого прибутку на 2,9%.

Національний Банк Швейцарії, оцінюючи стабільність банківської системи, зосереджує увагу в основному на великих банках та комерційних банках, орієнтованих на внутрішній ринок, тобто на банках із часткою внутрішніх кредитів у загальних активах більшою 50%.

За даними Швейцарського фінансового інституту SFI (2024), Швейцарія, як один із провідних світових фінансових центрів, активно адаптується до глобальних технологічних трендів і продовжує розширювати свою міжнародну діяльність для покращення доступу потенційних клієнтів до його послуг.

У сфері розвитку міжнародних стратегій Федеральна Рада Швейцарії завершила переговори щодо поглиблення двосторонніх відносин з ЄС і підписала угоду про фінансові послуги з Великобританією. Ці заходи спрямовані на покращення доступу як до єдиного ринку ЄС, так і до ринку Великої Британії, тим самим посилюючи конкурентоспроможність швейцарського фінансового центру.

Органи макрорегулювання Швейцарії проводять **стратегію стимулювання банківської системи до активного розвитку інноваційних фінансових технологій.** Такі проекти, як цифровий швейцарський франк (*Digital Swiss Frank*) і відкриті фінанси (*open finance*), закладають основу для нових інноваційних бізнес-моделей у швейцарській банківській системі. За стратегічним планом швейцарських макрорегуляторів запуск депозитного токена на основі блокчейну має

спростити торгівлю та розрахунок цифровими активами, а також платіжні транзакції. З серпня 2024 року найбільші роздрібні банки Швейцарії зобов'язані обробляти миттєві платежі [16], що дозволяє переказувати кошти в режимі реального часу. Також триває робота над електронною ідентифікацією (e-ID) для підвищення безпеки та зміцнення довіри до цифрових транзакцій.

Стратегія збереження привабливої системи оподаткування. Макрорегулятори у Швейцарії вважають, що приваблива система оподаткування є важливою для конкурентоспроможності швейцарського фінансового центру. Швейцарія запровадила мінімальний податок на прибуток багатонаціональних компаній, запропонований Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у січні 2024 року. SFI зазначає, що у той же час ООН працює над планом перерозподілу глобальних податкових надходжень, який може обмежити податковий суверенітет Швейцарії. Також у січні 2026 року набуде чинності Crypto Asset Reporting Framework (CARF), який призначений для підвищення податкової прозорості щодо операцій із цифровими активами. Зважаючи на ці події, Швейцарія стикається із проблемою досягнення стратегічного балансу між дотриманням міжнародних стандартів оподаткування та збереженням конкурентоспроможності своєї фінансової системи.

Розвиток фінансових інновацій швейцарськими банками. Швейцарська фінансова система швидкими темпами запроваджує цифрові технології, які спрямовані на підвищення її якості і конкурентоспроможності. У Швейцарії вже багато зроблено для усунення невинуватених бар'єрів для запровадження нових фінансових технологій і, таким чином, просування екосистеми фінтех і блокчейн. Швейцарія є одним із передових фінансових центрів у секторі фінтех та блокчейну з понад 1000 компаній та сприятливими для інновацій рамковими умовами. Вона є міжнародним лідером у сфері технології розподіленого реєстру (DLT) і

блокчейну. Як зазначають автори і розробники платформи² finance.swiss, ще 1 серпня 2021 року Швейцарія стала однією з перших країн у світі, яка прийняла правові норми для технології блокчейн. Це створює юридичну визначеність і сприяє розвитку фінансових інновацій. Швейцарія надає важливого значення тому, щоб до криптовалют застосовувалися ті самі правила, що й до реальних грошових активів, зокрема у сфері боротьби з відмиванням грошей. Швейцарія активно працює над імплементацією відповідних міжнародних стандартів у цій сфері.

Зазначена платформа finance.swiss об'єднує всю важливу і актуальну інформацію про швейцарський фінансовий центр, включаючи банківську систему, для взаємодії із міжнародним ринком. Платформа була розроблена як частина політики федерального уряду Швейцарії щодо розвитку конкурентоспроможності фінансового центру на міжнародному рівні та є ключовим ядром стратегії міжнародних комунікацій Федеральної Ради Швейцарії. Спонсорами платформи стали інституції з боку Швейцарської Конфедерації (Державний секретаріат міжнародних фінансів, Генеральний секретаріат Федерального департаменту закордонних справ, Presence Switzerland), а також з боку фінансового сектору (Асоціація банкірів Швейцарії, SIX, Асоціація управління активами Швейцарії, Swiss Re та Zurich Insurance).

За даними цієї платформи і Асоціації банкірів Швейцарії, у грудні 2024 року три банки Швейцарії, члени SBA – PostFinance, Sygnum і UBS підписали Меморандум про взаєморозуміння (MoU) для дослідження можливості **спільного випуску депозитних токенів у швейцарських франках**. Асоціація банкірів Швейцарії (SBA) та її установи-члени досягли важливої віхи у своїй ініціативі щодо подальшої модернізації фінансової системи Швейцарії за допомогою технології розподіленого реєстру (DLT).

² Платформа Finance Swiss [About us | finance.swiss](https://finance.swiss) , доступ до даних здійснювався 3.02.2025

Як вважають члени SBA³, проект цифрових валют є центральним кроком до покращення послуг швейцарського фінансового центру та підтримки його конкурентної переваги в цифровій економіці. Зусилля SBA в рамках проекту цифрових валют і депозитного токена у швейцарських франках як частини платіжної інфраструктури, спрямовані на просування інноваційних та безпечних фінансових послуг у цифровій економіці. Останнім досягненням у цьому спільному підході є запуск перевірки концепції (Proof-of-Concept – PoC). Меморандум про взаєморозуміння спрямований на розробку PoC та впровадження початкового депозитного токена, зосереджуючись на двох основних випадках його використання: для однорангових платежів та розрахунків за цифровими активами. Меморандум окреслює спільні цілі проведення PoC протягом 2025 року та розглядає міжінституційні технічні та юридичні проблеми в цьому аспекті. Як зазначено у прес-релізі SBA, спільна робота спрямована на розробку дизайну депозитного токена, що сприяло б розгортанню депозитного токена у швейцарських франках на національному рівні.

В цілому, зазначені підходи до стратегічного управління і на рівні макрорегулювання в Швейцарії, і на рівні швейцарських банків спрямовані на підвищення конкурентоспроможності швейцарських банків, їх здатності до швидкого запровадження нових фінансових технологій, утримання і розвитку їх лідерства і високої надійності.

Висновки. Проведений нами аналіз еволюції стратегічного управління розвитком системного швейцарського банку Credit Suisse на основі наведених офіційних історичних і аналітичних джерел інформації, дозволив виділити, з одного боку, успішні стратегії банку, що дозволили йому стати одним з найвпливовіших гравців на світовому фінансовому

³ [Schweizer Banken unterzeichnen Absichtserklärung, um die Machbarkeit eines gemeinsam emittierten Schweizer Franken Buchgeld-Tokens zu prüfen - News - News & Positions - Swiss Banking](#) . доступ здійснювався 3.02.2025

ринку протягом більше 150 років, а з іншого боку, стратегічних помилок в управлінні ризиками за останні 15 років, які призвели до його поглинання іншим великим швейцарським банком UBS.

Завдяки терміновим оптимальним діям і ефективній антикризовій стратегії Національного Банку Швейцарії, швейцарського уряду та FINMA вдалось запобігти системній кризі банківської системи та втратам вкладників. Швейцарська банківська система, що характеризується диверсифікованим складом банків та їх високою надійністю, активно розвиває фінансові інновації та міжнародне співробітництво. Уроки, які випливають із проведеного нами аналізу можуть стати важливою інформацією для вдосконалення стратегічного управління банками і банківською системою в Україні в цілому.

Література

1. Banking Barometer (2024). URL: <https://publications.swissbanking.ch/banking-barometer-2024/> (дата звернення: 03.02.2025).
2. Credit Suisse (2025). *Who we are – official site*. URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/our-company/who-we-are.html#:~:text=Credit%20Suisse's%20story%20stretches%20back,as%20the%20further%20industrialization%20of> (дата звернення: 03.02.2025).
3. FINMA Report Lessons Learned from the CS Crisis Bern, 19 December 2023. URL: https://www.finma.ch/en/~/_media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/cs-bericht/20231219-finma-bericht-cs.pdf?sc_lang=en&hash=3F13A6D9398F2F55B90347A64E269F44 (дата звернення: 03.02.2025).
4. FINMA welcomes PInC report on the CS crisis (2024). URL: https://www.finma.ch/en/~/_media/finma/dokumente/dokumentencenter/8news/medienmitteilungen/2024/12/20241220-mm-finma-begruesst-puk-

bericht_de.pdf?sc_lang=en&hash=056B2B82B6C9E53F8C38CFECE0D0D6B3
(дата звернення: 03.02.2025).

5. FINMA Risk Monitor (2024). URL:
https://www.finma.ch/en/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/risikomonitor/20241118-finma-risikomonitor-2024.pdf?sc_lang=en&hash=1EABA096CB06AABA7CFDC5F7AB64260F
(дата звернення: 03.02.2025).

6. FINMA's strategic goals 2025–2028 (2024). URL:
https://www.finma.ch/en/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/strategische-ziele/20241113-strategische_ziele_der_finma_2025-2028.pdf?sc_lang=en&hash=BDB18DC12C553860E7088FD6607E2CA7 (дата звернення: 03.02.2025).

7. Froelicher L. (2023) Credit Suisse began with a successful bet and ended with one that failed. The history of an extraordinary bank in extraordinary times. URL:
<https://www.nzz.ch/english/the-turbulent-history-of-credit-suisse-ld.1732364> (дата звернення: 03.02.2025).

8. Goodhart, C.A.E. (1989). *Money, Information and Uncertainty*. 2nd edition. Basingstoke and London: Macmillan.

9. Reuters (2023) How Credit Suisse has evolved over 167 years. URL:
<https://www.reuters.com/business/finance/how-credit-suisse-has-evolved-over-167-years-2023-03-18/> (дата звернення: 03.02.2025).

10. Rossi, S. (2007). *Money and Payments in Theory and Practice*. London and New York: Routledge.

11. Rossi, S. (2020). Central banks' contribution to financial instability. *Bulletin of Political Economy*, 14(2), pp. 203-217.

12. Rossi, S. (2023). The banking crisis of Credit Suisse: origins, consequences, and reform proposals. *Inv. Econ.*, vol. 82, no. 325. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2023.325.86135>.

13. Schumpeter, J.A. (1954). *History of Economic Analysis*. London: George Allen & Unwin.

14. Swiss National Bank Financial Stability Report (2023). URL: https://www.snb.ch/en/publications/financial-stability-report/2023/stabrep_2023 (дата звернення: 03.02.2025).

15. Stuart R. (2023) Why did Credit Suisse fail and what does it mean for banking regulation? Economics Observatory. URL: <https://www.economicsobservatory.com/why-did-credit-suisse-fail-and-what-does-it-mean-for-banking-regulation> (дата звернення: 03.02.2025).

16. Swiss Financial Institute (2024) Swiss banks sign memorandum of understanding to explore the feasibility of a jointly issued Swiss franc deposit token. URL: <https://www.swissbanking.ch/en/news-and-positions/news/schweizer-banken-unterzeichnen-absichtserklaerung-um-die-machbarkeit-eines-gemeinsam-emittierten-schweizer-franken-buchgeld-tokens-zu-pruefen> (дата звернення: 03.02.2025).

17. Swiss Financial Museum (2023) Bye bye Credit Suisse - An era of over 160 years comes to an end. URL: <https://www.finanzmuseum.ch/en/home/blog/credit-suisse.html> (дата звернення: 03.02.2025).

18. Swiss National Bank (2022). Quarterly Bulletin 2/2022.

19. Swiss National Bank (2022). Quarterly Bulletin 4/2022. URL: https://www.snb.ch/en/publications/quarterly-bulletin/2022/12/quartbul_2022_4_komplett (дата звернення: 03.02.2025).

20. Swiss National Bank (2023). Quarterly Bulletin 4/2023. URL: https://www.snb.ch/en/publications/quarterly-bulletin/2023/quartbul_2023_4_komplett (дата звернення: 03.02.2025).

21. Swiss National Bank (2024). Quarterly Bulletin 4/2024. URL: https://www.snb.ch/en/publications/quarterly-bulletin/2024/quartbul_2024_4_komplett (дата звернення: 03.02.2025).

22. Tobin, J. (1963). Commercial banks as creators of 'money'. In: D. Carson (ed.), *Banking and Monetary Studies* (pp. 408-419). Homewood, IL: Richard D. Irving.

23. Werner, R. (2011). Economics as if banks mattered: A contribution based on the inductive methodology. *The Manchester School*, 79(2), pp. 25-35.