



## ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ

Жанна ДОВГАНЬ

*Розглянуто окремі теоретичні та практичні питання комплексного управління активами і пасивами банку. Визначено основні цілі та складові елементи управління активами і пасивами банківської установи. Наголошено на необхідності дотримання банком принципів управління фінансовими потоками як важливої передумови підвищення ефективності банківського менеджменту в Україні.*

*Some theoretical and practical items of complex management of bank assets and liabilities are considered. Main purposes and management components of bank assets and liabilities are determined. The necessity of bank principles following by financial streams management as an important precondition of bank management efficiency increase in Ukraine is pointed out.*

У сучасних умовах питання, пов'язані з управлінням різними соціально-економічними системами, є найскладнішими. Управління ж сучасною банківською установою вимагає від її керівників і менеджерів серйозних і глибоких знань як в галузі теорії, так і практики управління. Можна впевнено констатувати, що з подальшим розвитком ринкових відносин в Україні процеси побудови систем управління діяльністю кредитних установ набуватимуть все більшої актуальності та значимості.

Складність процесу управління банківською установою вимагає розробки комплексного підходу до управління її активами і пасивами, що включатиме базове балансування параметрів, оцінку та облік фінансового стану і ринкової позиції банку, формування та функціонування єдиного інформаційно-аналітичного поля банку, організаційної структури центрів прибутку і затрат, структурування єдиної автоматизованої системи управління ресурсами.

Управління активами і пасивами – один із ключових процесів управління банком. В умовах зростання конкуренції і зниження прибутковості основних банківських продуктів перед

багатьма комерційними банками постає проблема підвищення ефективності управління активами і пасивами. Крім того, з боку НБУ посилюються вимоги щодо створення системи управління ризиками ліквідності, процентних ставок та інших ринкових ризиків зміни вартості активів.

Отже, актуальність даної тематики обумовлена необхідністю виявлення тенденцій і перспектив розвитку механізму комплексного управління активами і пасивами банків з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Дана проблематика знайшла відображення в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема Джозефа Ф. Сінкі, Лаврушина О., Пітера С.Роуза, Платонова В., Риди Е., Тімоті У.Коха, Васильченко З., Дзюблюка О., Примостки Л. Т а інших. Разом з тим, комплексні організаційні та методичні схеми управління активами і пасивами банку у вітчизняній практиці можна віднести до переліку маловивчених.

Мета даної статті – розробка теоретичних та практичних основ формування системи комплексного управління активами і пасивами банку.

Комплексне управління активами і пасивами пропонує банкірам узгоджені правила, які використовуються на всіх рівнях банку, для формування благополуччя акціонерів і управління ризиками. Доцільно зазначити, що управління активами і пасивами залишається головним пріоритетом фінансових інститутів та інституційних інвесторів. Зростання складності фінансових ринків висуває вищі вимоги до управління активами і пасивами. Інвестори та менеджери банку повинні оцінювати багато факторів, серед яких ризик зміни процентних ставок, ризик деривативів, складні інвестиційні інструменти, ліквідність тощо.

Запровадження якісної системи управління активами і пасивами особливо актуальне для вітчизняних банків у період активного зростання і швидкоплинних ринкових умов. Зумовлено це також феноменальним зростанням ринків капіталів та прогресом у теорії і технології аналізу ризиків.

Система управління активами і пасивами банку передбачає як теоретичну основу, так і практичні засоби і методи управління, які можуть бути використані у діяльності кожного конкретного банку.

На найвищому рівні управління активами і пасивами – це взаємозв'язок створення вартості компанії для акціонерів і управління ризиками із визначенням рентабельності, трансфертним ціноутворенням, законодавчими обмеженнями, вартістю кредиту, управлінням процентним ризиком і ліквідністю.

На операційному рівні ця система гарантує узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети.

Реалізація даної системи передбачає використання нових концепцій управління на всіх рівнях, а також упровадження нових технологій оцінювання і зіставлення звітів за діяльністю компанії і ризиками.

З точки зору корпоративного управління, управління активами і пасивами – це більше мистецтво управління, ніж наука, і не зважаючи на те, що йдеться про управління активами і пасивами як окрему концепцію, воно є невід'ємною частиною процесу управління сучасними банками.

Комплексне управління активами і пасивами банку передбачає реалізацію таких основних цілей як:

- збільшення доходів за акціями, тобто підвищення вартості банку для його акціонерів;
- покращення майбутнього для фінансових потоків, і як наслідок одержання більш високого рейтингу;
- підтримка достатнього рівня прибутковості;
- дотримання вимог щодо розміру власного капіталу не в збиток банку;
- підтримка ліквідності банку на необхідному рівні;
- управління ризиками, включаючи контроль гепів.

Для вирішення вище поставлених цілей комплексне управління активами і пасивами банку передбачає засоби і методи управління як на рівні стратегій управління, контролю за загальнобанківськими операціями, так і на рівні управління різними центрами прибутку і навіть на рівні відносин із клієнтами.

Управління активами і пасивами потрібно підтримувати наявністю достовірної інформації, яка містить архівну інформацію про сам банк і прогнози його розвитку загалом та загальне бачення управлінської структури. Хоча більша частина даної інформації доступна, неможливість її розміщення в зручному форматі є значною перешкодою в процесі управління активами і пасивами.

Уся ця інформація має бути зібрана для складання зручної та необхідної для діяльності звітності. Рівень впровадження (і затрат) відображає концептуальне здійснення процедур управління активами і пасивами, яке дедалі стає складнішим через зростаючі потреби до детального і всебічного аналізу. Одні банки розпочинають цей процес, використовуючи вже наявні інструменти, інші застосовують досконалі комп'ютерні програми.

У найширшому розумінні концепція управління активами і пасивами охоплює систему категорій, аналітичні показники та інструменти, техніку та методику аналізу [3]. Принципи

та положення концепції управління активами і пасивами є основою для формування тактики і стратегії управління банком.

Отже, комплексне управління активами і пасивами стосується практично всіх сфер фінансового управління банком: стратегічного планування, оперативного управління, в тому числі аналізу і контролю, управління прибутком і ризиками, формування фінансового інструментарію.

Об'єктом управління активами і пасивами банку є фінансові потоки, відображені в динамічному банківському балансі.

Тому найважливішими складовими комплексного управління активами і пасивами банку є:

- формування оптимальної структури балансу банку з метою отримання максимальної доходності;
- контроль за достатністю власного капіталу банку;
- визначення політики банку у сфері управління ліквідністю;
- ризик-менеджмент.

Процес управління активами і пасивами спрямований на залучення максимально допустимого обсягу ресурсів (як власних, так і залучених) і їх розміщення в максимально доходні активи, що мають заданий рівень ліквідності і обмежений ризик. При цьому керівництво банку повинно максимізувати поточну вартість активів і оптимізувати кінцеві фінансові результати. Для цього важливо враховувати такі фінансові потоки, що впливають на звітну ефективність діяльності банку:

- одержання процентних доходів за всіма видами виданих кредитів і купонних цінних паперів, а також дивідендів за акціями і дисконта за векселями;
- зміну ринкової вартості портфеля цінних паперів;
- виплату процентів за залученими ресурсами всіх видів;
- чистий приплив (відплив) нових ресурсів (власних і залучених);
- зміну вартості активів, зумовлену необхідністю їх позапланової реалізації

для виконання поточних зобов'язань чи переказу грошових коштів в інші види вкладень.

Якісне управління власним капіталом – один із найважливіших факторів надійної та прибуткової діяльності банківської установи. Головна мета процесу управління банківським капіталом полягає в залученні та підтримці достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності і створення захисту від ризиків, а також прогнозуванні його величини з урахуванням зростання обсягу балансових і позабалансових операцій, величини ризиків, що бере на себе банк, дотримання встановлених нормативними актами пропорцій між різними елементами капіталу з метою досягнення визначених банком параметрів.

Менеджери банку при розробці стратегії управління ліквідністю банку повинні завчасно передбачити можливі ситуації розвитку зовнішнього середовища і виробити жорсткі критерії створення резервів ліквідності та їх окремих складових. Крім цього, стратегія управління ліквідністю має передбачати свідому трансформацію активів і пасивів і їх основних співвідношень у бік формування стабільнішої структури банківських операцій.

Важливим елементом системи комплексного управління активами і пасивами банку є ризик-менеджмент. Сучасна методологія ризик-менеджменту використовує стандартизовану оцінку різних ризиків для того, щоб оцінити загальну вартість ризиків, під які підпадає банківська діяльність. Відповідно із запланованим рейтингом за допомогою комп'ютерної імітації виводяться необхідні вимоги до капіталу. На думку європейських спеціалістів, застосування орієнтованих на ризик/дохідність контрольних систем є кращим способом проведення повного аналізу ризиків.

Запровадження системи ризик-менеджменту дає змогу банку вирішити наступні завдання:

- оптимізувати очікувані прибутки і збитки;
- знизити волатильність прибутку;
- оптимізувати премії за ризик;
- підвищити фінансову стійкість та ін.

Управління ризиками дозволяє збільшити вартість банківської установи.

По-перше, ризик-менеджмент значно зменшує величину можливих втрат у результаті настання фінансової кризи за рахунок зменшення ймовірності настання екстремальних втрат.

По-друге, ризик-менеджмент зменшує суму податкових відрахувань за рахунок зменшення волатильності доходів.

Банківські установи, в тому числі вітчизняні, при комплексному управлінні активами і пасивами повинні дотримуватися таких принципів управління фінансовими потоками (рис. 1).

Із вищенаведеного випливає, що комплексний підхід до управління активами і пасивами банку включає аналіз активів і пасивів, їх узгодженість, оцінку наявних ризиків, достатності капіталу та ефективності діяльності.

При комплексному управлінні активами і пасивами окремі операції оцінюються в термінах "ризик-дохідності" максимально повно, тому що витрати та доходи можуть відноси-

тися як до пасивної, так і до активної частини балансу. Вироблення регулюючих впливів, що базуються на результатах внутрішнього аналізу роботи банку, має узгоджуватись з обмеженнями, які накладають конкуренція та ринкова кон'юнктура.

Концепція інтегрованого управління активами і пасивами є досить актуальною для сучасної вітчизняної банківської системи.

Доцільно зазначити, що умови впровадження інтегрованої концепції управління активами і пасивами в сучасних умовах формування банківського сектору України значно відрізняється від тих, які були притаманні розвиненим фінансовим ринкам.

Сучасна банківська система України характеризується значним зростанням активів (за 2007 рік – на 75,9 % і становлять 598,3 млрд. грн.), порівняно високою маржею, низьким рівнем капіталізації (станом на 01.01.2008 власний капітал банків склав 69,9 млрд. грн., що становить лише 10% ВВП країни), відносно низькими операційними витратами, а також

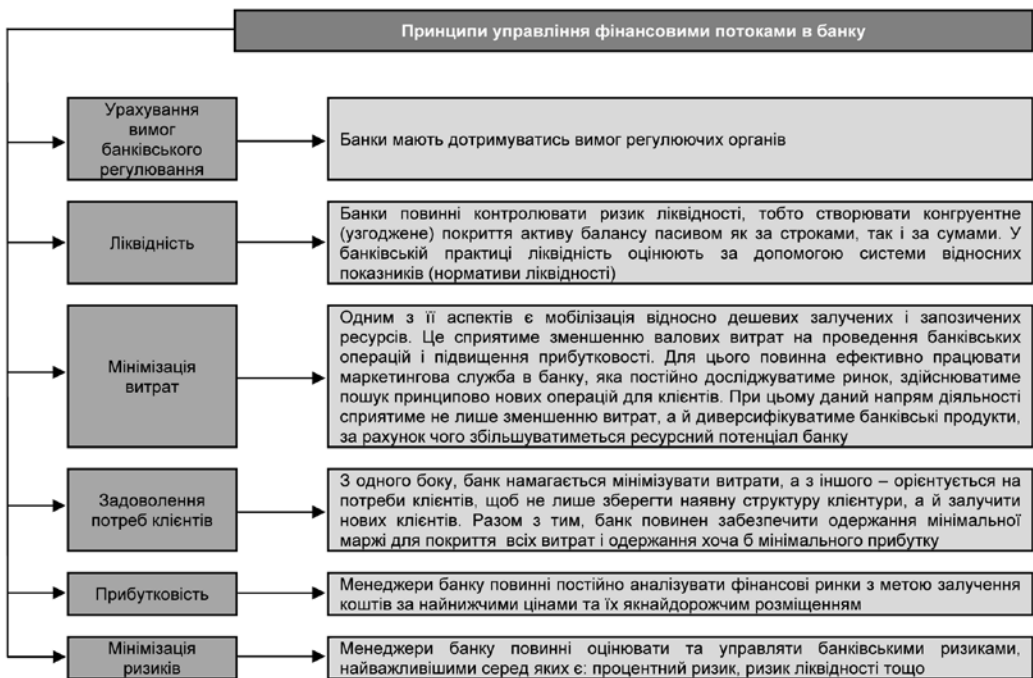


Рис. 1. Принципи управління фінансовими потоками в банку

комплексом складних банківських нормативних правил [2].

Активне зростання означає, що українські банки не лише створюють нові активи і джерела фінансування максимально швидкими темпами, але й запроваджують нові напрями діяльності і активно завоюють нові ринки. Однак існує ризик того, що у зв'язку з даними нововведеннями нові активи і сфери діяльності не відповідатимуть стратегічним і середньостроковим цілям банків. У короткостроковій перспективі ці ризики проявлятимуться у вигляді високої прибутковості, а для того, щоб ці ризики проявилися у фактичних збитках, практично не буде часу.

Комерційні банки значну увагу приділяють проблемі ліквідності, як короткостроковій цілі, ігноруючи при цьому інші стратегічні більш важливі цілі. Банківські кризи, які відбуваються в останній час на розвинених фінансових ринках, показали, що більшість проблем викликано недостатнім ефективним управлінням основними банківськими ризиками. Зокрема, кредитний ризик, особливо в частині кредитування у сфері нерухомості залишається основною причиною банківських криз. Так, підвищення цін на нерухомість зумовило зростання попиту на кредити, а в багатьох випадках цьому сприяла і слабка регулятивна система. Коли ж розпочався економічний спад, завищені ціни на нерухомість впали, що у свою чергу призвело до банкрутств банків.

На сьогоднішній день кредитування у сфері нерухомості не є значною складовою банківського кредитування в Україні, тому даний вид ризику не є високим, хоча інші види кредитування можуть представляти аналогічний ризик.

Про необхідність запровадження комплексного управління активами і пасивами у діяльність вітчизняних банків свідчить і той факт, що в останні роки значно зросли цінові ризики і пошук методів управління ними став невідкладним завданням. До того ж прибутковість активів (ROA) у банківській системі знизилася з 8,83% на 1.01.1998р. до 1,5% на 1.01.2008р., або майже в 6 разів [1].

Також актуальними для українських банків у сучасних умовах є використання у сфері збалансованого управління активами і пасивами методів, прийомів та інструментів комплексного управління його ресурсами в системі центрів прибутку і затрат.

Вищенаведені аспекти свідчать про важливість використання комерційними банками ґрунтовної теоретичної бази методів управління і підходів до проблем рентабельності і ризику, з якими зіштовхуються банки на будь-якому ринку.

*З огляду на вищевикладене, можна зробити такі висновки.*

По-перше, важливою складовою успіху будь-якого банку є система комплексного управління активами і пасивами. Упровадження якісної системи правил з управління активами і пасивами дуже актуальне для вітчизняних банків у період активного зростання і швидкоплинних ринкових умов. Потреба в управлінні активами і пасивами зростатиме швидкими темпами відповідно до феноменального зростання ринків капіталів, прогресу в теорії і технології аналізу ризиків.

По-друге, на найвищому рівні управління активами і пасивами – це взаємозв'язок створення вартості компанії для акціонерів і управління ризиками із визначенням рентабельності, трансфертним ціноутворенням, законодавчими обмеженнями, вартістю кредиту, управлінням процентним ризиком і ліквідністю. На операційному рівні ця система гарантує узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети.

По-третє, комплексне управління активами і пасивами банку передбачає реалізацію таких основних цілей як: підвищення вартості банку для його акціонерів; покращення фінансових потоків банку і як наслідок одержання більш високого рейтингу; підтримка достатнього рівня капіталу, прибутковості та ліквідності, управління ризиками.

По-четверте, найважливішими складовими комплексного управління активами і пасивами банку є: управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом; управління ліквідністю, дохідністю та ризик-менеджмент.

По-п'яте, українським банкам при комплексному управлінні активами і пасивами необхідно дотримуватись таких принципів: дотримання вимог регулюючих органів, мінімізації обов'язкових резервів, ліквідності, мінімізації витрат, прибутковості, мінімізації ризиків.

### Література

1. Динаміка фінансового стану банків України на 1 січня 2008 року// Вісник НБУ.-2008.-№2.

2. Попередні підсумки діяльності банків України станом на 01.01.2008 рік// [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)

3. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. - К, КНЕУ. - 2004. - 279с.

4. Роуз П. С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. 2-го изд. – М.: "Дело ЛТД", 1995. – 768 с

5. Синки Д.Ф. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ.- 4-е перераб. изд. / Под ред. Р.Я.Левиты, Б.С.Пинскера.- М.: 1994, Catalaxy.- 820с.

6. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2002.– 688 с.

7. Roland Eller. Aktiv-Passiv-Management: Analyse, Quantifizierung und Management von Risiken aus Bilanzstrukturen, 1996.