

Дзюблюк О.В.,  
доктор економічних наук

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Одним із ключових елементів ефективної діяльності комерційних банків є комплекс заходів, спрямованих на оптимальне управління їхніми активами і пасивами, що пов'язано із необхідністю реалізації двох важливих завдань: по-перше, забезпечення ліквідності банку і, відповідно, підтримання належного рівня його фінансової стійкості на ринку; по-друге, забезпечення максимальної дохідності банківських операцій, що є необхідною умовою прибуткового господарювання комерційного банку як підприємства.

Очевидно, в умовах перехідної економіки із притаманною їй нестабільністю кон'юнктури фінансового ринку банківський менеджмент насамперед має забезпечити належну фінансову стійкість кредитної установи, бо нездатність задовольняти потреби клієнтів у перерахуванні коштів (маються на увазі операції не лише із поточними рахунками і депозитами, а й із кредитами) може не просто підірвати конкурентні позиції на ринку чи навіть призвести до банкрутства одного окремо взятого банку, а й викликати низку фінансових проблем у багатьох інших банківських установах і в кінцевому підсумку поставити під сумнів платоспроможність усієї кредитної системи країни.

На практиці реалізація зазначеного пріоритетного завдання може бути забезпечена лише при застосуванні комплексу заходів, орієнтованих на досягнення максимальної ефективності управління активами і пасивами комерційного банку, тобто збалансування структури залучених банком ресурсів і зроблених вкладень для створення оптимальних умов щодо підтримання ліквідності попри збереження прибутковості здійснюваних на фінансовому ринку операцій. Ураховуючи те, що саме у трактуванні роботи з управління активами і пасивами немає однозначного підходу до визначення пріоритетів у формуванні відповідної політики банку, треба визначити загальну основу у виборі таких пріоритетів виходячи із умов перехідного періоду.

Здебільшого при розгляді питань щодо управління банківськими активами і пасивами звертається увага (особливо в зарубіжних дослідженнях) передусім на необхідність зведення до мінімуму величини процентного ризику. Наприклад, Дж.Ф. Сінкі зазначає: "Найбільшою турботою менеджерів, зайнятих управлінням активами і пасивами, повинен стати процентний ризик. На короткий період управління активами і пасивами націлене на ставку процента, а у тривалішій перспективі — на ринкову вартість капіта-

лу банку”<sup>1</sup>. Так само і на думку П. Роуза, “основна мета управління активами і пасивами полягає у максимізації або принаймні у стабілізації величини маржі банку”<sup>2</sup>.

Отже, можна зробити висновок про те, що пріоритетним напрямом управління активами і пасивами є реалізація завдань із підтримання належного рівня прибутковості комерційного банку шляхом регулювання величини чутливих до змін процента вкладень і відповідних їм залучених ресурсів, які також чутливі до змін ринкової норми процента. При цьому до активів, чутливих до зміни процентної ставки, належать короткострокові цінні папери, позики, надані під плаваючі процентні ставки, короткострокові вкладення на грошовому ринку, урядові й муніципальні цінні папери, що підлягають погашенню з реінвестуванням вкладених коштів за поточними ставками. До пасивів, чутливих до змін процентної ставки, належать депозитні сертифікати, які погашаються протягом року, депозитні рахунки грошового ринку, зобов’язання банку з плаваючими процентними ставками. Чутливість активів і пасивів банку до змін процента зростає також у міру закінчення строків їхнього розміщення й залучення відповідно.

Різниця між зазначеними групами активів і пасивів комерційного банку утворює так званий розрив (або GAP — за зарубіжною термінологією). Якщо значення цього розриву додатне (тобто чутливі до зміни процента активи перевищують відповідні пасиви), то в разі підвищення ринкових ставок процента банк може отримати додатковий прибуток, оскільки процентні доходи за вкладаннями зростуть більшою мірою, ніж витрати на залучені ресурси. Якщо ж розрив має від’ємне значення, то при тому ж збільшенні ринкових ставок прибуток банку скоротиться, бо виплати за зобов’язаннями будуть більшими, ніж надходження за відповідними активами. При зворотних же тенденціях у зміні ринкової норми процента динаміка прибутку банку матиме протилежне спрямування.

Таким чином, основне завдання управління активами і пасивами банку за методом GAP-менеджменту полягає у тому, щоб значення розриву (додатне чи від’ємне) відповідало очікуваним змінам ринкових процентних ставок. У разі, якщо прогнози щодо динаміки ринкової кон’юнктури не справляться, банк може не лише недоотримати прибуток, а й зазнати збитків. Очевидно, що величина розриву деякою мірою вказує на рівень процентного ризику для банку, який здійснює операції із залучення і розміщення коштів. На практиці ж конкретні заходи комерційного банку з управління процентним ризиком можуть полягати у змінах строків розміщення й залучення активів і пасивів, регулюванні діапазону змін процентних ставок, використанні вторинних цінних паперів тощо.

---

<sup>1</sup> *Синки Дж. Ф.* Управление финансами в коммерческих банках / Пер. с англ. 4-го перераб. изд. — М.: Catallaxy. — 1994. — С. 395.

<sup>2</sup> *Роуз П.* Банковский менеджмент / Пер. с англ. 2-го изд. — М.: Дело Лтд. — 1995. — С. 477.

Однак у кінцевому підсумку сам GAP-менеджмент як метод управління активами і пасивами має на меті виявлення можливостей отримання додаткового прибутку, про що і йдеться у зарубіжних дослідженнях. Так, Т.У. Кох пише: “Ця інформація (про величину розриву — *Авт.*) використовується або для хеджування чистого доходу у вигляді процентів від зміни процентної ставки, або для спекулятивної зміни розміру GAP у спробі збільшити чистий дохід у вигляді процентів; але така стратегія спекулятивна, бо активне управління GAP передбачає, що банк може прогнозувати процентну ставку краще за ринок”<sup>3</sup>.

Отже, якщо навіть в умовах розвинутого ринку за відносно стабільних процентних ставок спрямованість цього методу управління активами і пасивами визначається як спекулятивна, то в умовах перехідного періоду із значними змінами фінансової кон’юнктури немає підстав розглядати цей метод як основний напрям управління діяльністю банку. Річ у тім, що можливості передбачення напряму і величини зміни ринкового процента вкрай обмежені, бо на його динаміку впливає багато факторів<sup>4</sup>.

Наголосимо, що регулювання GAP як форма управління активами і пасивами комерційного банку сама собою не позбавлена певних недоліків, зокрема таких, як: застосування лише на короткий час у зв’язку із проблематичністю прогнозування змін процентних ставок на тривалу перспективу; відсутність гнучкості, оскільки запити клієнтів можуть і не збігатися з потребами банку щодо зміни умов розміщення пасивів, чутливих до зміни процента; проблематичність передбачення конкретної величини розриву через те, що процентні ставки за активами і пасивами можуть змінюватися різними темпами.

Оптимальна модель формування активів і пасивів банківської установи має бути основою для прийняття управлінських рішень щодо здійснення тих чи інших операцій із надання різних видів послуг клієнтам, а тому її найдоцільніше подати у вигляді певної системи, кожен елемент якої має визначати відповідну спрямованість регулятивних заходів усередині самого банку із метою забезпечення його ліквідності. Основними елементами такої системи управління активами і пасивами можуть бути:

- 1) розрахунок і регулювання ліквідної позиції на основі спеціального групування активів і пасивів банківського балансу;
- 2) управління активами відповідно до факторів попиту на ліквідні кошти;
- 3) регулювання грошових потоків у рамках сукупного банківського портфеля.

<sup>3</sup> Кох Т.У. Управление банком / Пер. с англ.: в 5-ти кн. — Кн. 2. — Уфа: Спектр. — 1993. — С. 6—7.

<sup>4</sup> Про фактори, що визначають динаміку процентних ставок у перехідній економіці, детальніше див.: Дзюблюк О. Формування процентної політики комерційних банків // Економіка України. — 2000. — № 12. — С. 24—31.

Специфікою **першого елемента** з одного боку, є виділення в окремі групи, активів за критерієм їхньої дохідності й можливості використання для розрахунків, а з другого — пасивів із позицій власності банку на ті чи інші ресурси та відповідно зобов'язань щодо їхнього повернення. Особливо важливо під час класифікації активів і пасивів звернути увагу окремо на групи, які поліпшують загальну ліквідність комерційного банку і які її погіршують. Для реалізації цього завдання найдоцільніше виділити такі групи активів: А1 — ліквідні, що не приносять доходу; А2 — дохідні ліквідні; А3 — короткострокові ліквідні; А4 — інші активи банку, що приносять дохід; А5 — довгострокові вкладення; А6 — важколіквідні активи; А7 — безнадійні щодо повернення активи.

*Група А1* — це кошти в національній та іноземній валюті, банківські метали, залишки коштів на кореспондентському рахунку в НБУ та інших банках, а також кошти на рахунках “ностро” за кордоном. Ці активи можуть бути негайно використані для погашення зобов'язань банку.

*Група А2* — кошти, розмішені в Національному банку України на короткострокових депозитах, а також надані НБУ за операціями РЕПО шляхом купівлі цінних паперів з умовою зворотного викупу, короткострокові депозити, розмішені в інших банках (у т. ч. депозити овернайт терміном не більш як на один операційний день), короткострокові кредити, надані іншим банкам (включаючи овердрафт за їхніми коррахунками, кредити овернайт і операції РЕПО), а також боргові цінні папери, які рефінансуються НБУ, у портфелі банку на продаж. Ця група активів є джерелом поповнення коштів, що із мінімальною затримкою можуть бути використані на погашення зобов'язань банку.

*Група А3* — вкладення банку, які з великою імовірністю (а радше обов'язково) погашатимуться упродовж найближчих 30 днів. До цієї групи слід віднести кредити, надані центральним і місцевим органам державного управління, фізичним особам і підприємствам, кредитоспроможність яких не викликає у банку сумнівів, а також боргові цінні папери у портфелі банку на інвестиції, термін погашення яких припадає на найближчі 30 днів. Ця група охоплює ті активи комерційного банку, які з великою імовірністю протягом короткого терміну будуть перетворені на безпосередні платіжні засоби.

*Група А4* — активи кредитно-інвестиційного портфеля, термін погашення вкладень з якого перевищує 30 днів. Ця група є основою робочих активів банку і включає різні види кредитів підприємствам, організаціям, населенню, державним установам, а також вкладення у боргові цінні папери з метою отримання доходу.

*Група А5* — активи, які визначають участь банку у статутних фондах інших підприємств і організацій (асоційованих і дочірніх банків, небанківських фінансових установ та інших компаній). Можливості банку щодо перетворення цих вкладень на ліквідні активи вкрай обмежені.

*Група А6* — інвестиції банківських ресурсів у операційні та неопераційні основні засоби (будинки, обладнання, споруди, транспортні засоби), а також нематеріальні активи (придбані банком права на користування землею, об'єктами інтелектуальної власності). Такі активи створюють умови для нормальної діяльності банку і отримання прибутку.

*Група А7* — частина кредитного портфеля банку, погашення якої мало-ймовірне через терміни прострочення позики (кредити, не повернені банку в строк, нараховані за ними й не отримані проценти, сумнівна заборгованість за кредитами, наданими підприємствам, фізичним особам і органам державного управління).

Наведена класифікація активів дає змогу реально оцінити загальний потенціал ліквідності комерційного банку з точки зору наявності у нього коштів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Сума залишків коштів за групами А1, А2, А3 визначає цей потенціал із точки зору можливостей виконання вимог клієнтів на вилучення коштів із поточних і депозитних рахунків або отримання кредиту. З іншого боку, сумарна величина груп активів А4, А5, А6, А7 відображає той рівень вкладень, який негативно позначається на ліквідності банківського балансу. Співвідношення між сумами цих груп вказує на потенційні можливості банку розраховуватися за платіжними зобов'язаннями при одночасному отриманні доходу від вкладень у відповідні активи.

В основу групування пасивів комерційного банку покладено власність банку на ті чи інші ресурси та його зобов'язання щодо їх повернення. Отже, пасиви комерційного банку можуть бути поділені на такі групи: П1 — капітал банку; П2 — кошти до запитання інших банків; П3 — кошти до запитання клієнтів банку; П4 — короткострокові кредити інших банків; П5 — короткострокові депозити клієнтів банку; П6 — строкові залучені ресурси; П7 — цінні папери власного боргу.

*Група П1* — власні кошти, що включають статутний капітал, резервні фонди та нерозподілений прибуток. Пасиви цієї групи не містять чітких зобов'язань щодо їхнього повернення (це визначається самим економічним змістом інвестування коштів у акції), позаяк їх власниками є власники банку.

*Група П2* — залишки коштів на рахунку центрального банку в комерційному банку, а також залишки на кореспондентських рахунках інших банків, відкритих у цьому банку.

*Група П3* — залишки коштів на поточних рахунках суб'єктів господарської діяльності й фізичних осіб. Ця група пасивів, як і група П2, являє собою зобов'язання банку першої черги, за якими має підтримуватися негайна готовність щодо здійснення розрахунків.

*Група П4* — короткострокові кредити, отримані від НБУ (включаючи овердрафт за кореспондентським рахунком, операції РЕПО, стабілізаційні, ломбардні кредити, позики, отримані через аукціон та інші види кредитів),

короткострокові депозити інших банків, кредити, отримані від інших банків.

*Група П5* — залишки заборгованості комерційного банку перед суб'єктами господарської діяльності й фізичними особами за короткостроковими (до 30 днів) депозитами, а також іншими депозитами, термін погашення яких припадає на найближчі 30 днів.

*Група П6* — зобов'язання банку, строки виконання яких перевищують 30 днів. Це залишки коштів на строкових депозитах, що належать юридичним і фізичним особам, із терміном погашення понад 30 днів, а також довгострокові кредити, отримані комерційним банком від НБУ, інших банківських установ чи міжнародних фінансових організацій.

*Група П7* — зобов'язання за випущеними банком облігаціями, векселями, депозитними сертифікатами із порівняно тривалими строками обігу (принаймні не менш як 30 днів), що за нормальних умов функціонування фондового ринку в країні можуть розглядатись як досить стійка частина банківських ресурсів.

Класифікація пасивів за зазначеними групами дає змогу комерційному банку оцінити величину поточних потреб у коштах для виконання зобов'язань перед клієнтами, що визначається сумою груп П2, П3, П4 і П5. Їхнє загальне збільшення може спричинити погіршення ліквідності банку. Водночас інша частина пасивів (П1, П6, П7) значно меншою мірою визначає потребу комерційного банку в ліквідних активах і формує ту порівняно стійку частину зобов'язань, яка може використовуватися для розміщення у дохідні види вкладень.

Наведене групування активів і пасивів банківського балансу може бути основою для розрахунку ліквідної позиції комерційного банку (ЛП), що вказує на таку структуру його балансу, яка забезпечує принципову можливість розраховуватися за зобов'язаннями перед клієнтами у поточний період:

$$\text{ЛП} = \text{A1} + \text{A2} + \text{A3} - \text{П2} - \text{П3} - \text{П4} - \text{П5}.$$

Додатне значення показника ЛП вказує на достатній рівень ліквідності комерційного банку і його спроможність розраховуватися з усіма групами вкладників і кредиторів за поточними зобов'язаннями. Відтак додатна величина ліквідної позиції свідчить про правильність обраного керівництвом банку шляху управління активами і пасивами із точки зору підтримання належного рівня ліквідності. З іншого боку, від'ємний результат розрахунку ЛП спричинений браком коштів у банку для того, щоб розраховуватися з усіма своїми клієнтами на їхні вимоги у поточному періоді. Цей результат може свідчити і про неправильне (надто ризиковане) формування структури активів, що не відповідає структурі залучених банком ресурсів. Відповідно до цього необхідно вжити певних заходів щодо перегрупування активів у такий спосіб, щоб поповнити одну з груп А1, А2 чи А3.

Загалом необхідною умовою дієвості цього напряму регулювання банківської ліквідності є розробка системи щоденного збору й аналізу інформації про всі здійснювані комерційним банком операції з метою віднесення їх до однієї з класифікаційних груп активів і пасивів, що дасть змогу зробити відповідні висновки й прийняти управлінські рішення на рівні всього банку. Оптимізація роботи із розв'язання цього завдання має ґрунтуватися на сучасних методах автоматичної обробки інформації і розроблених спеціально для цієї мети програмних продуктах.

**Другий елемент** регулювання ліквідності комерційного банку — система заходів з управління банківськими вкладеннями відповідно до факторів попиту на ліквідні активи. Тут ідеться про два ключових фактори, що визначають попит клієнтів банку на кошти, а відтак і потребу самого комерційного банку мати активи у безпосередньо ліквідній формі: з одного боку, це потреба у вилученні якоїсь частини або всієї суми залишку депозиту до запитання (поточного рахунка) юридичної чи фізичної особи, а з другого — це запит на отримання кредиту для задоволення виробничих чи споживчих потреб відповідно до умов індивідуальних кругообігів капіталів підприємств або динаміки доходів і витрат населення.

Слід зазначити, що можливість комерційного банку задовольняти попит своїх клієнтів на кредити не менш важлива, аніж його здатність виконувати доручення на безготівкове перерахування коштів за поточними рахунками чи видавати готівку в межах залишків на цих рахунках. Задоволення потреб клієнтів у кредитах є однією з найнеобхідніших умов утримання міцних позицій на ринку банківських послуг і підтримання високого рівня конкурентоспроможності комерційного банку.

Незважаючи на притаманні перехідному періодові макроекономічні проблеми, які супроводжують організацію кредитної діяльності комерційних банків нашої країни, можливість банку кредитувати клієнта (за умови позитивних якісних параметрів його діяльності) є вирішальним фактором збереження постійного кола клієнтів, забезпечення стабільності ресурсної бази й доходності операцій у довгостроковому плані. Відтак можливості видачі позики також мають бути забезпечені необхідними ліквідними активами, що визначає відповідно і роль процесу управління ліквідністю комерційного банку для стабільного функціонування на ринку.

Водночас не може не викликати заперечень і той факт, що утримування в загальному портфелі активів значних обсягів коштів у безпосередньо ліквідній формі, виходячи тільки з очікуваних потреб у задоволенні попиту на кредити, не може бути прийнятним з огляду на прибутковість банківських операцій, позаяк ця група активів не приносить доходу взагалі. Отже, управління активами та їхній розподіл має здійснюватися на основі чіткого розмежування можливого запиту на вилучення коштів із поточних рахунків і попиту на кре-

дити із тим, щоб підтримання ліквідності комерційного банку не завдавало надмірної шкоди його рентабельності.

Практичне розв'язання цього завдання може бути здійснене через управління первинними і вторинними резервами банківської установи, а також активізацію можливостей використання зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів. При такому підході найдоцільніше застосовувати розподіл факторів попиту на ліквідні ресурси таким чином, щоб запити клієнтів на вилучення коштів із поточних рахунків банк міг задовольняти негайно, для чого він повинен мати у своєму розпорядженні адекватну величину первинних резервів, а очікуваний попит на кредити задовольнявся б із мінімальною затримкою. В останньому випадку засобом задоволення цього попиту можуть бути як вторинні резерви, так і можливості залучення ліквідних коштів із зовнішніх джерел (див. рис.).

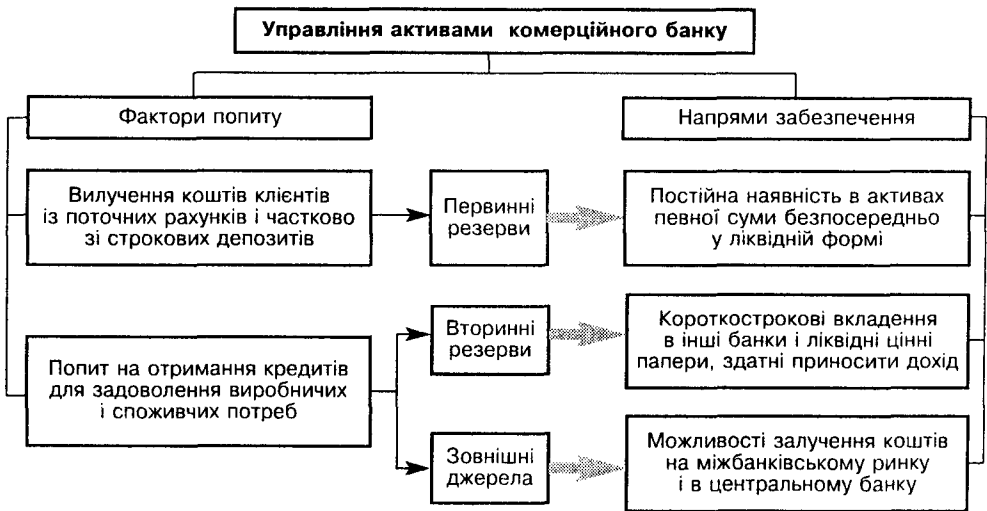


Рисунок. Схема управління активами комерційного банку відповідно до попиту клієнтів на ліквідні кошти.

Застосування такого підходу до регулювання ліквідності має враховувати те, що, крім запиту на вилучення коштів із поточних рахунків, котрий можна прогнозувати відповідно до середньомісячного обігу коштів за цими рахунками, клієнти можуть вилучати кошти із строкових депозитів, термін яких закінчується в поточному періоді. Виходячи із цих двох величин, банк повинен сформувати у своєму портфелі активів таку суму первинних резервів (залишки готівки в касі, кошти на коррахунку в НБУ й коррахунках в інших комерційних банках), щоб безперебійно задовольняти вимоги клієнтів.

**Третій елемент** системи управління активами і пасивами комерційного банку — метод регулювання грошових потоків у межах сукупного банківського портфеля. Основними його параметрами є розміри вкладень у конкретні



види активів, дохідність цих вкладень і терміни їх розміщення, обсяги залучення різних видів ресурсів, їхня вартість (тобто величина процентних виплат) і строки погашення. Практичний зміст цього методу полягає у підтриманні ліквідності комерційного банку через обов'язкове закріплення певних груп залучених пасивів за конкретними активами. При цьому зовсім не йдеться про застосування надмірної деталізації руху грошових потоків, за якої слід було б відстежувати рух кожної копійки залучених ресурсів на предмет відповідності розміщення їх в активних операціях за сумами і термінами. Прийнятнішою можна вважати практику укрупненого групування активів і пасивів із метою збалансованого розміщення ресурсів, тобто спрямування грошових потоків із сум залучених коштів у ті види вкладень, які за строками і дохідністю адекватні сформованій комерційним банком ресурсній базі. Водночас можуть бути розв'язані завдання як щодо підтримання належного рівня ліквідності комерційного банку, так і щодо прибутковості його роботи.

Запропонована модель управління активами і пасивами може бути тією основою для оптимізації управління банківськими операціями, яку з тими чи іншими варіаціями можуть використовувати комерційні банки, забезпечуючи тим самим, з одного боку, належну дохідність як ключовий параметр реалізації інтересів власників (акціонерів) у діяльності комерційного банку, а з другого — оптимальний рівень ліквідності як основного фактору, котрий визначає можливості банку відповідати за власними платіжними зобов'язаннями, що узгоджується з інтересами вкладників і позичальників.

Усі розглянуті вище напрями регулювання ліквідності комерційного банку в системі заходів щодо управління його активами і пасивами найдоцільніше застосовувати у комплексі, бо, доповнюючи один одного, вони можуть створити оптимальні умови для ефективного збалансування різних видів залучених ресурсів і вкладень, а отже, сприяти підтриманню належного рівня фінансової стійкості банківської установи.