

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ БАНКУ

1.1. Управління активами та пасивами банку: економічна сутність, мета та завдання

Процес управління активами та пасивами банку є багатограним та складним. Це головний елемент банківського менеджменту, що поєднує узгодження управлінських рішень та досягнення потрібних пропорцій між обсягами і видами активних і пасивних операцій банку. Від управлінських результатів залежить оптимальне співвідношення між прибутковістю та рівнем різних банківських ризиків. Сутність управління активами і пасивами банку по різному трактується в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління активами і пасивами банків»

Автори	Визначення поняття
Примостка Л.О.	Скоординоване управління фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями досягається кілька цілей, таких як підвищення прибутку, зниження ризиків, аналіз і контроль за ліквідністю, управління спредом [14, с. 249].
Шварц О.В.	Цілеспрямований процес постійного регулювання динаміки та структури активів і пасивів банку, спрямований на забезпечення економічної ефективності банку з позицій оптимізації ризику та забезпечення достатнього рівня ліквідності [11]
Литвинюк О.В.	За допомогою нього досягаються оптимальні пропорції між видами, обсягами та строками до погашення активних та пасивних операцій й ліквідуються дисбаланси та забезпечується досягнення всіх поставлених стратегічних цілей, що є досить вагомим для ефективного функціонування як окремого банку, так і банківського сектора загалом [15]
Зверук Л.А.	Один із ключових процесів у системі управління банком, якому притаманна комплексність та стратегічний характер і від ефективності здійснення якого залежить конкурентна позиція банку на фінансовому ринку [16]

Азізова К.М.	Полягає в гнучкому поєднанні протилежних вимог – максимізації прибутковості за обов'язкового додержання норм ліквідності [12]
Карчева Г.Т., Карчева О.Я.	Визначає гнучке управління активами і пасивами банку як засіб забезпечення фінансової стійкості банку та його сталого розвитку [17]

Також, заслуговують на увагу позиції авторів, що ставлять акцент на процесі управління активами та пасивами банків. Так, О. Лаврушин під «управлінням активами та пасивами розуміє процес формування та наступного регулювання такої структури активів та пасивів балансу банку, яка забезпечить досягнення відповідних стратегій й цілей фінансового менеджменту» [24, с. 370].

Знаний видатний вчений та економіст Дж. Сінкі стверджує: «що процес управління активами та пасивами полягає в тому, що він поєднує окремі аспекти управління банківським портфелем в один скорегований процес при цьому основним завданням управління активами та пасивами виступає управління всім банківським балансом, а не окремими його частинами, враховуючи альтернативні ставки процента й ліквідності. На короткостроковому періоді управління активами та пасивами банку націлено на ставку процента, а в довгостроковій перспективі - на ринкову цінність власного капіталу. Основним напрямом управління активами та пасивами банку має бути процентний ризик» [5, с. 392].

Зарубіжні вчені науковці Дж. Маршалл і Віпул К. Бансал трактують процеси управління активами та пасивами банку як «спробу мінімізувати чутливість до цінового ризику за рахунок дотримання певних пропорцій між активами та пасивами з одночасною мінімізацією ризику. Зміст цього виду управління ризиками вони зводять до знаходження «оптимальних» пропорцій між балансовими активами та пасивами» [30, с.189].

Ларіонова І. пропонує наступне визначення управління активами і пасивами банків: «яке полягає в рівноважному процесі управління між прибутком та ризиком шляхом встановлення нейтральності по відношенню до зміни ставок, ринкових коливань, операційних та комерційних ризиків. Основна

увага при управлінні на короткостроковому інтервалі приділяється показникам, які отримані на основі балансових даних, на довгостроковому інтервалі основний акцент переноситься на максимізацію ринкової вартості капіталу» [25, с.45]. Зазначена вище точка зору була опрацьована також іншими вченими. Так, І. Сало та О. Криклій під управлінням активами та пасивами банків розуміють: «основний процес, у межах якого банки планують і реалізують свої доходи та контролюють притаманні їм діяльності ризику» [44, с.188].

Т. Корнієнко стверджує, що: «управління активами та пасивами банку - цілеспрямований, динамічний процес скоординованого управління активами і пасивами банку з позицій ризику та доходності» [20, с. 14-17]. Такого підходу дотримується і вітчизняний вчений-економіст В. Міщенко, котрий визначає: «управління активами та пасивами банку як процес управління, спрямований на залучення максимально допустимого обсягу ресурсів та їх розміщення в максимально дохідні активи, що мають потрібний рівень ліквідності і обмежений рівень ризику. При цьому керівництво банку має прагнути максимізувати поточну вартість активів й оптимізувати кінцеві фінансові результати» [31, с.165].

Заслуговує значної уваги висловлювання Ж. Довгань, яка розглядає управління активами і пасивами банку як цілеспрямований процес, котрий націлений на формування максимально допустимого обсягу ресурсів банку (власних і залучених) із метою отримання максимальної доходності [12, с. 64- 67]. Цього підходу дотримується і О. Шварц, який зазначає, що управління активами та пасивами банку це цілеспрямований процес постійного регулювання структури активів та пасивів банку, який спрямований на забезпечення ефективності банку, а саме оптимізації ризику і забезпечення достатнього рівня ліквідності банку [51,с. 343].

У короткостроковому періоді, управління активами і пасивами банку націлено на ставку процента. У довгостроковій перспективі управління націлено

на ринкову цінність власного капіталу банку. Вважається, що основним напрямом управління активами і пасивами банку має бути ризик, зокрема процентний ризик. Подібні трактування у працях таких вчених: О. Колодізев, І. Чмутова, І. Губарева, котрі розуміють під управлінням активами і пасивами формування структури банківського балансу за допомогою якої вирішується питання управління банківськими ризиками, максимізацією прибутку банку та підтриманням його ліквідності [19, с.187]. Слід зазначити, що значну увагу заслуговують теоретичні підходи науковців щодо визначення управління активами і пасивами банків через стратегії, заходи, як складову управлінського процесу та концепцію управління. Так, на думку зарубіжного вченого-економіста П.С. Роуза: «сутність управління активами і пасивами банку полягає у формуванні стратегій і заходів, котрі призводять структуру балансу банку у відповідність до його стратегічних програм» [43, с. 447].

Таким чином, узагальнюючи різні трактування (таблиця 1.1), автори для визначення сутності управління активами і пасивами банку застосовують наступні категорії: процес, балансування, управління, формування, регулювання та оптимізація структури. Отже, доцільно було б для глибокого розуміння змісту управління активами та пасивами банку узагальнити існуючі трактування із врахуванням визначених вище складових. Результати такого узагальнення сутності управління активами та пасивами банку подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення результатів аналізу сутності управління активами та пасивами банку

Назва категорії	Складові поняття	Прихильники даного твердження
Скоординоване управління	<ul style="list-style-type: none"> – усім балансом банку, а не лише його окремими частинами; – фінансовими потоками (фінансами) банку; – зобов'язаннями й вимогами банку; 	Клюско Л. А., Примостка Л.О., Зянько В.В., Ковал Н.О., Тепня О.В., Sinkey J., Vagnerlv

	– операціями щодо залучення і розміщення банківських ресурсів	
Формування	– заходів щодо управління активами і пасивами банку; – структури банківського балансу – стратегії управління активами і пасивами банку	Волошко І. В., Губарева І.О., Колодізев О. М., Чмутова І.М., Козьменко С.М., Ротар Д.А., Шпиг Ф. І., Rose P.
Процес управління	– банківською установою; – банківською діяльністю в цілому	Діденко Н.Ю., Фітас Н.Ю.
Балансування, регулювання, оптимізація структури	– банківського балансу; – активів і пасивів банку; – готівки, депозитів і зобов'язань банку; – пропорцій між активами і пасивами банку	Лобанов О., Чугунов І.Я., Шварц О. В., Шинкаренко О.М., Vipul Bansal K, Marshal J.

Оскільки, наведені авторами трактування є не тотожними то можна стверджувати про те, що єдиного і чіткого трактування в літературі не існує. На основі систематизації розглянутих авторських підходів щодо трактування економічного змісту управління активами і пасивами банків, варто відокремити два підходи щодо розуміння: вузький та широкий. У вузькому розумінні управління активами і пасивами банку спрямоване на досягнення максимальної суми чистої процентної маржі при обмеженому рівні ризиків (на основі оптимізації банківських операцій). Цей підхід передбачає необхідність проведення банком моніторингу ліквідності та ризикованості. У широкому розумінні управління активами і пасивами банку націлено на забезпечення зростання вартості капіталу банківської установи на засадах чистої процентної маржі (як результат оптимізації банківських операцій), управління доходами (переважно непроцентними), організацію множини бізнес-процесів тощо.

Отже, представлені вище теоретичні аспекти трактування економічного змісту управління активами та пасивами банків подаються більшістю вчених, як цілеспрямований процес управління, що зосереджений на максимізації залучення оптимально допустимого обсягу ресурсів і їх розміщення у найбільш дохідні

активи задля забезпечення ефективності топ-менеджменту банку із позиції оптимізації низки ризиків і достатнього рівня ліквідності не завжди є вірним.

В сучасних трансформаційних умовах даний підхід виступає основною пріоритетною метою кожного банку. В процесі управління активами і пасивами система менеджменту банку ставить перед собою певні цілі (рис. 1.1). Важливо, що цілі визначають вихідні підходи і завдання розвитку банку в цілому.



Рис. 1.1. Основні цілі управління активами і пасивами банку

До основних завдань, що вимагають прийняття рішень в процесі управління активами та пасивами банку слід віднести такі[11, 12, 15, 17, 20, 25, 54 та інші]:

✓ залучення максимально можливого обсягу ресурсів і розміщення його у найбільш прибуткові активи;

- ✓ реагування на чутливість банківських інструментів до відсоткових ставок та ціноутворення;
- ✓ максимізація прибутку, що є скоригованою на рівень ризиків;
- ✓ хеджування ризиків;
- ✓ коригування валютної позиції банку;
- ✓ збереження оптимального рівня ліквідності через узгодження за строками структури пасивів та активів банку;
- ✓ подальший розвиток банку на інноваційних засадах.

Досягнення головної цілі банківської установи у сфері управління активами та пасивами можливе при реалізації певних завдань на які спрямований процес управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Головні завдання процесу управління активами та пасивами банківської установи

Мета	Завдання	Наслідки
Забезпечення належного рівня ліквідності та платоспроможності	Управління та моніторинг оптимальної структури активів та пасивів за ступенем ліквідності	Збалансованість структури активів структурі пасивів відповідно до ступеня ліквідності та строків щодо погашення
Ефективне управління ринковими ризиками	Управління, контроль та прогнозування зміни процентних ставок в розрізі строків, видів валют, сум й банківських продуктів	Зростання процентного прибутку шляхом отриманого прогнозу зміни відсоткових ставок в розрізі валют, строків, сум
Забезпечення фінансової стабільності банку	Оцінка та виявлення основних факторів впливу на кінцевий результат управління	Якісне управління активами та пасивами, яке базується на врахуванні внутрішніх та зовнішніх факторів впливу
Забезпечення необхідного рівня прибутковості	Декомпозиційний аналіз фінансових результатів діяльності банку	Максимізація прибутку через вибір найбільш оптимальних депозитних та кредитних продуктів банку
Оптимізація структури банківських активів і пасивів	Побудова моделі оптимальної структури портфелів банківських активів і пасивів на підставі прогнозу кривої дохідності	Отримання оптимального портфеля активів і пасивів з використанням кривої дохідності

1.2. Особливості формування системи управління банківськими активами і пасивами

Система управління банківськими активами і пасивами має будуватись з урахуванням вимог концепції контролінгу, що формує сучасну концепцію управління банком на підґрунті поєднання його фінансових результатів та ризиків. В залежності від цілі виділяють окремі рівні управління банківськими активами і пасивами, а саме: оперативний, стратегічний та тактичний (рис. 1.2) [11, 12, 15, 17, 20, 25, 54 та інші].

Система управління банківськими активами та пасивами являє собою сукупність елементів (об'єкти, суб'єкти, інструменти), які перебувають у взаємовідносинах та зв'язках один із одним. Вони визначаються на кожному рівні управління, а саме: оперативному, стратегічному та тактичному з метою досягнення визначеної мети збільшення вартості капіталу банку. При цьому має утворюватись структурно-функціональну нерозривність та цілісність, яка постійно перебуває в процесі динамічного розвитку під впливом сукупності внутрішніх (банківських) і макроекономічних факторів.

Кожен із виділених на рис. 1.2 рівнів управління банківськими активами і пасивами характеризується специфічними суб'єктами, об'єктами та інструментами управління. До основних науково-методичних аспектів сутності системи управління банківськими активами та пасивами банків належать такі.

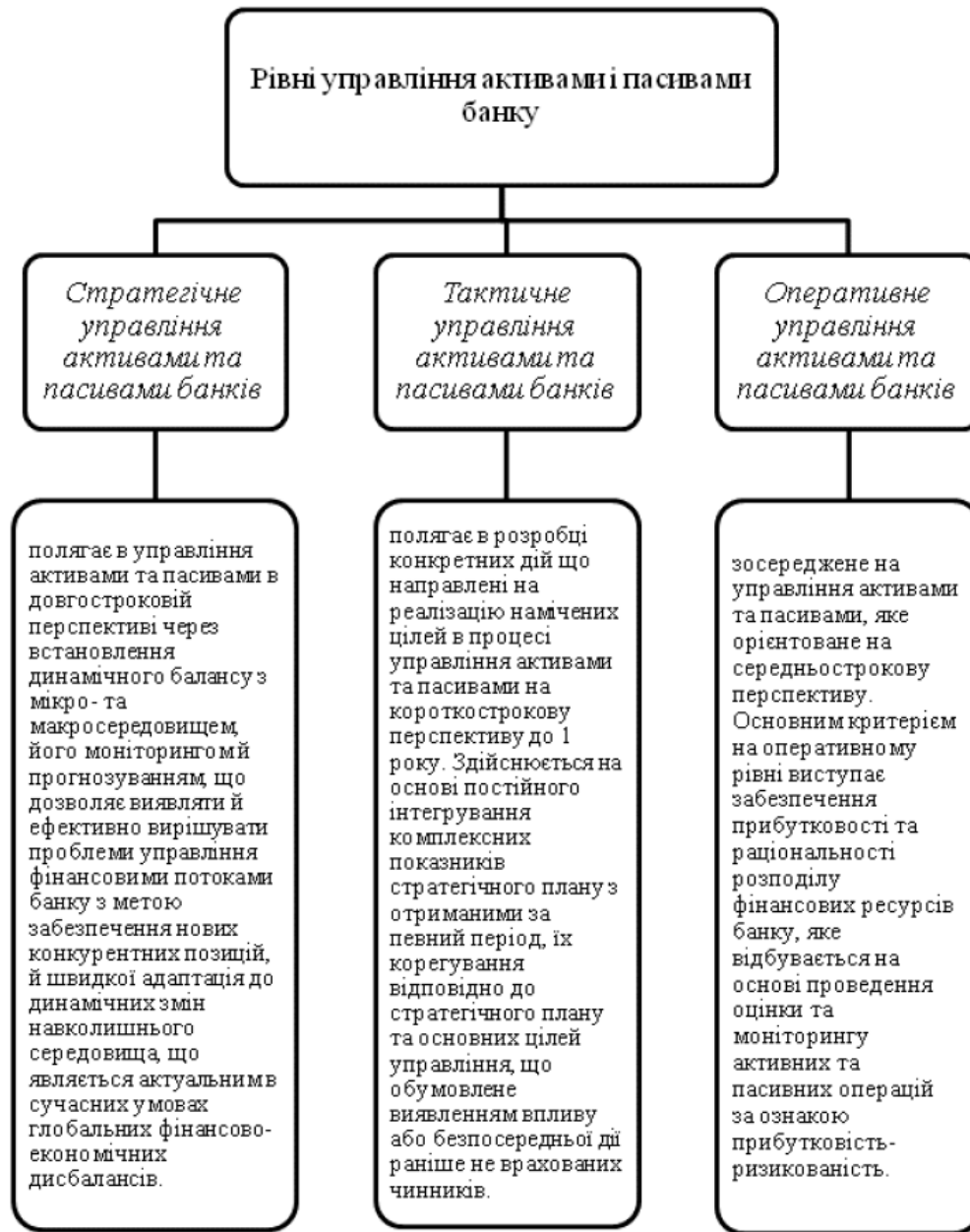


Рис. 1.2. Рівні управління банківськими активами і пасивами (узагальнено)

1) Система управління активами і пасивами банківської установи містить суб'єктів та об'єкти. До суб'єктів належать особи, які мають суттєвий вплив в процесі прийняття рішень щодо управління банківськими активами і пасивами. Об'єкт управління – процес управління активами і пасивами, який націлений на збільшення вартості власного капіталу банку за умов змінності макросередовища та мікросередовища.

2) Ієрархія системи управління банківськими активами та пасивами має будуватися за окремими рівнями управління, а саме: оперативний, стратегічний, тактичний.

3) Основою створення та функціонування системи управління банківськими активами та пасивами є принципи управління (специфічні та загальні).

4) Система управління активами і пасивами банківської установи має будуватися у взаємозв'язку із стратегічною ціллю банку і розглядати в межах загальної концепції контролінгу.

5) Система управління банківськими активами і пасивами постійно перебуває у стадії розвитку, вона не являє собою статичне утворенням. Отже, доцільним є проведення оцінки системи внутрішньобанківських та макроекономічних чинників для визначення умов в яких функціонує банківська установа та, відповідно до зміни умов функціонування, вносити зміни в процес управління і здійснювати їхнє адаптування.

Слід зазначити, що у економічній літературі наразі не має єдиної класифікації принципів управління банківськими активами і пасивами. Відповідно до результатів узагальнення підходів науковців та на підставі синтезу слід побудувати класифікацію основних принципів управління банківськими активами і пасивами. В основі класифікації лежить розподіл на дві головні групи: загальнонаукові та специфічні принципи управління (рис. 1.3).

Принципи управління активами і пасивами банків	
Загальнонаукові	Специфічні
Науковий характер управління	Комплексність управління
Державний підхід	Системний підхід
Об'єктивність та коректність	Єдність процесу планування
Демократизм	Ефективність управління
Планування процесу управління	Дієвість управління
Соціальна відповідальність	Оперативність управління
	Адаптивність до змін середовища

Рис. 1.3. Принципи управління активами і пасивами банків [11, 12, 15, 17, 20, 25, 54 та інші]

До загальнонаукових принципів управління банківськими активами і пасивами слід віднести такі: 1) об'єктивність та конкретність, 2) науковий характер управління, 3) державний підхід, 4) демократизм, 5) соціальна відповідальність, 6) планування процесу управління.

1) Принцип об'єктивності та конкретності управління активами і пасивами банків передбачає прийняття рішень за умов транспарентності інформації, яка відображає реальну дійсність та має бути науково обґрунтована певними аналітичними розрахунками.

2) Згідно принципу наукового характеру управління активами і пасивами банків передбачається відповідність управління вимогам та нормам економічних законів розвитку, а також використання новітніх методів економічних досліджень.

3) Процес управління активами та пасивами банківської установи має ґрунтуватись на державному підході, який передбачає врахування норм діючого законодавства та відповідність міжнародній політиці.

4) В процесі управління активами та пасивами банків має враховуватися принцип демократизму, який передбачає участь в процесі управління усіх центрів відповідальності та структурних підрозділів банку з метою реалізації ефективного використання ресурсного потенціалу банківської установи. Таким чином, топ-менеджмент банківської діяльності має здійснюватися за окремим планом, побудованою методикою та стратегією.

5) Велике значення у системі управління активами і пасивами банку має соціальна відповідальність банку, що характеризується комплексом цінностей та заходів, які націлені на покращання ділової репутації та іміджу банку, принцип відображає вплив банку у економічній, соціальній, та екологічній сферах.

В цілому, до специфічних принципів, які необхідні для здійснення управління банківськими активами й пасивами, перш за все слід віднести: комплексність управління, ефективність, системний підхід, дієвість та оперативність управління, єдність процесу планування, адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принцип комплексного управління банківськими активами та пасивами обумовлений нагальною потребою охоплення усіх структурних підрозділів та центрів відповідальності банку. Його головна ціль – всебічне виявлення особливих причинних, суттєвих залежностей у діяльності банку.

Відповідно до принципу ефективності управління банківськими активами та пасивами має забезпечуватися оптимальний рівень балансування ризикованості та прибутковості структури портфелю активів і пасивів банку. Цей принцип слід враховувати при формуванні об'єктів управління та дієвих інструментів аналізу.

Забезпечення системного підходу на сучасному етапі управління банківськими активами та пасивами викликано багатогранністю та складністю менеджменту банківської установи, що включає сукупність взаємопов'язаних між собою та навколишнім середовищем елементів.

При цьому принцип дієвості управління банківськими активами та пасивами націлений на швидку адаптацію та результативність своєчасного виявлення певних помилок чи недоліків, які були допущені при прийнятті управлінських рішень.

Також особливої уваги заслуговує принцип єдності тактичного (поточного) та стратегічного (перспективного) планування. Цей принцип передбачає відповідність бізнес-планів банку стратегічній меті процесу управління його пасивами та активами. У практичній діяльності банку дотримання цього принципу передбачає формування рівнів системи управління банку.

Принцип оперативного управління активами та пасивами банку реалізується шляхом професіонального вчасного та ефективного реагування на економічні ситуації та прийняття на цій підставі управлінських рішень.

До основних та ключовим принципів належать принцип адаптивності управління до змін середовища, що діють в умовах трансформації фінансових відносин. Він сприяє забезпеченню гнучкості управлінських рішень через швидке реагування на мінливість навколишнього економічного середовища.

Отже в цілому, до основної мети системи управління банківськими активами і пасивами слід віднести обґрунтування науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління активами та пасивами банку для забезпечення зростання вартості капіталу банку, дотримання оптимального (прийняттого) рівня ризику, покращення його фінансових показників за умов динамічного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

При цьому етапи формування системи управління банківськими активами та пасивами слід розглядати як низку окремих етапів, комплексний взаємозв'язок функціональних суб'єктів, об'єктів та інших складових процесу топ-менеджменту банку (рис. 1.4).

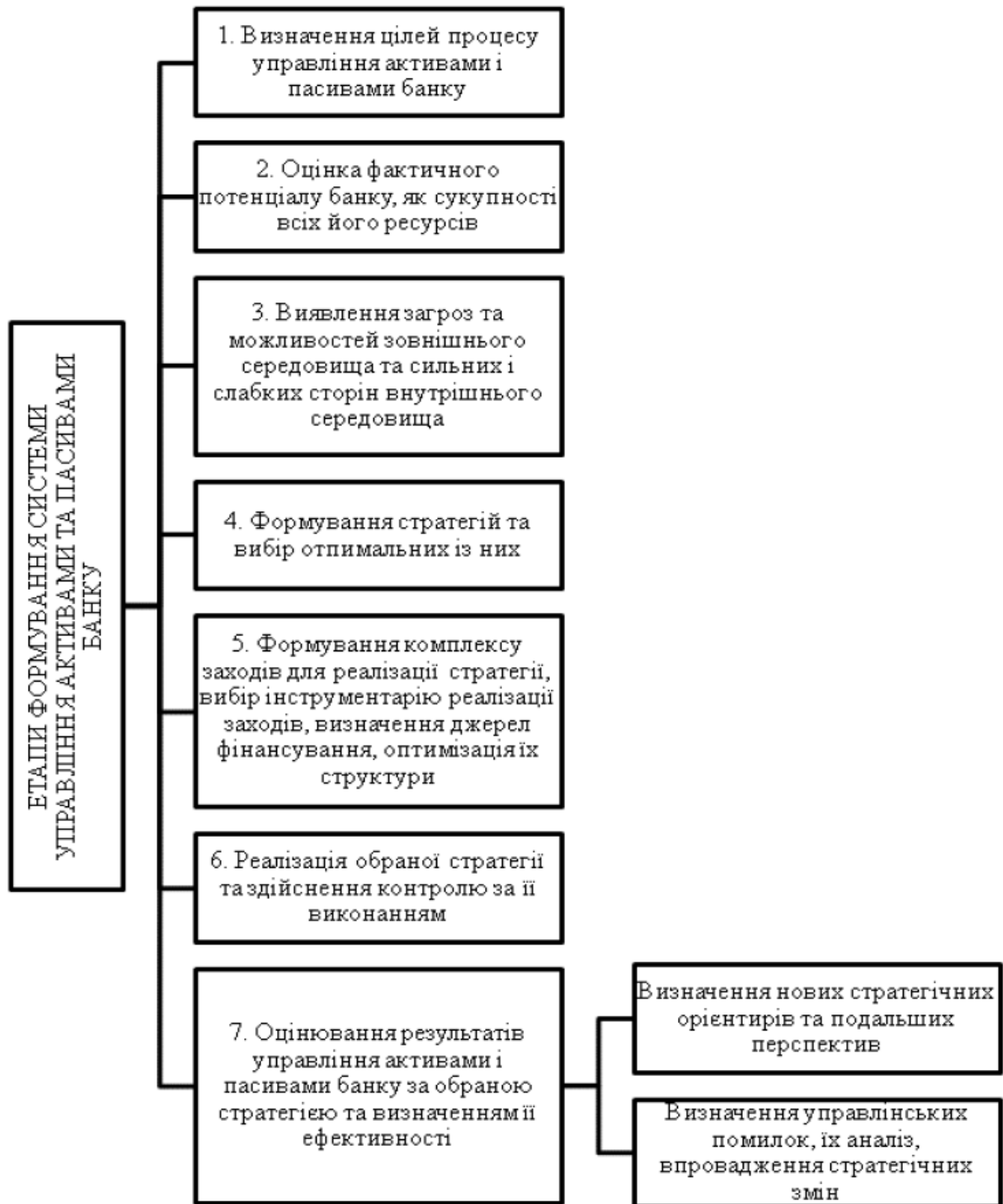


Рис. 1.4. Основні етапи формування системи управління активами і пасивами банку [7, 11, 12, 15, 17, 20, 25, 51, 54 та інші]

В цілому, можна стверджувати, що реалізація управління банківськими активами і пасивами здійснюється через систему управління банку шляхом

використанням різних економіко-математичних інструментів, статистичних методів та моделей управління, які дозволяють доволі точно передбачити і прогнозувати зміни макроекономічного та внутрішньобанківського середовища через впровадження (розширення) стратегічного управління банківськими активами і пасивами.

В умовах значної фінансової нестабільності та конкуренції з метою забезпечення стійкого функціонування на ринку фінансових послуг, банківським установам слід використовувати усі можливі методи, стратегії та інструменти управління активами й пасивами банку. За допомогою доцільно обраної стратегії управління активами і пасивами банківських установ досягається максимізація фінансового результату банку (за умови прийняттого рівня ризику) і можливість раціонального підходу до проблеми управління ліквідністю банку. «Характеризуючи стратегію управління активами та пасивами банківської установи як поняття, зауважимо, що вона може представляти сукупність положень, що визначають основи управління діяльністю банку у сфері формування капіталу, залучення коштів, проведення активних операцій, надання торгово-посередницьких та інших послуг з метою забезпечення сталого розвитку банку» [12]. Під стратегією управління активами та пасивами слід розуміти набір програм принципів та інструментів, використання яких у сукупності дозволить досягати й підтримувати оптимальну структури пасивів та активів банку з точки зору забезпечення необхідного для зростання власного капіталу рівня чистої процентної маржі та прийнятних ризиків в умовах впливу чинників зовнішнього середовища. Тому сам процес формування та розробки стратегії є балансуванням між внутрішніми можливостями банку та умовами зовнішнього середовища» [39, с. 52]. Аналізуючи практичну діяльність банків можна стверджувати, що існують три основні стратегії управління фінансовими ресурсами банку:

- ✓ стратегія управління пасивами;
- ✓ стратегія управління активами;

✓ збалансоване управління активами і пасивами банку.

Стратегія управління пасивами банку має бути націлена на вирішення проблем ліквідності і формування відповідного портфеля ресурсів завдяки залучення додаткових коштів на фінансовому ринку. При цьому, увагу має зосередити на встановленні контролю над джерелами коштів банку. Для досягнення встановленої мети банківські установи можуть реструктуризувати свої пасиви в напрямку мінімізації витрат за залученими коштами, що дозволить збільшити прибуток та капітал банку. Вибір оптимальних співвідношень між обсягами окремих (різних) видів депозитних джерел та капіталом, які б забезпечували бажаний рівень стабільності фондів, дозволить банківській установі надавати довгострокові кредити, що вирізняються найбільшою дохідністю, втім і більшою ризикованістю та вимагають довгострокових інвестицій. З метою забезпечення бажаної структури, обсягу і рівня витрат за пасивами, банки використовують різні методи управління залученими коштами - цінові і нецінові [51].

Під стратегією управління активами банку слід розуміти вектор розміщення власних та залучених коштів. Розміщення коштів має здійснюватися у активи, що мають принести найбільший дохід (за умов допустимого рівня ризику). Ця стратегія управління активами вимагає виконання низки вимог до організації її проведення, а саме накопичення банком високоліквідних активів, які представлені якісним кредитно-інвестиційним портфелем. У свою чергу, ефективне управління активними операціями банку, вимагає встановлення оптимального співвідношення між дохідністю банку та часткою залучених та запозичених коштів у структурі балансу [12].

Сутність стратегії збалансованого управління банку полягає у тому, що банки розглядають свої портфелі активів та пасивів як єдине ціле. Слід зазначити, що спільне управління активами і пасивами дає банку інструментарій для формування оптимальної структури балансу банку та створення захисту від

ризиків, що викликані збуреннями на фінансових ринках. Формування збалансованої стратегії банку визначається завданнями, що ставить пере собою менеджмент певного банку. До основних з яких належать [39, 7, 16]:

- координація щодо управління активами і пасивами для досягнення максимально можливої позитивної різниці між доходами і витратами банку;
- контроль за вартістю активів і зобов'язань банку у системі стратегічних цілей;
- управління банківськими ризиками, особливо валютним, процентним, та ризиком ліквідності.

В практичній діяльності вітчизняних банків збалансована стратегія перетворилася на стратегію комплексного управління активами і пасивами банку. Впровадження даної стратегії було викликано посиленням глобалізаційних процесів в фінансовому секторі, а також активізацією інвестиційної та кредитної діяльності банків. У зв'язком з розвитком кризових явищ у фінансовому секторі банки перейшли до використання індивідуального підходу щодо управління активами і пасивами, що й стало основою впровадження стратегії комбінованого управління активами і пасивами [21].

На сучасному етапі розвитку банківського сектора з'являється необхідність підвищення ліквідності та капіталізації банків. Це створює підґрунтя та необхідність впровадження у систему управління банком стратегічного управління пасивами та активами шляхом застосування економіко-математичних методів дослідження. Сучасні банки в процесі управління фінансовими ресурсами використовують різні стратегії управління активами і пасивами. Як правило, банки поєднують стратегії в залежності від обраної політики на ринку банківських послуг. В цілому, сутність основної ідеї комплексної стратегії банку полягає у розумінні того, що доходи і витрати стосуються різних сторін банківського балансу. При цьому, ціна ж кожної послуги або операції має

перевищувати витрати банку на її надання. Таким чином, політика банку має бути спрямованою на максимізацію доходу і мінімізацію вартості надання банківських послуг. Це стосується пасивних і активних операцій банку.

Розглянемо методи управління активами і пасивами банків. Кількісний і якісний склад методів управління банківськими активами і пасивами визначається інструментарієм, який застосовується у процесі управління. В цілому, всі методи управління активами і пасивами банків поділяють на дві групи - базові методи управління ризиком окремих видів та методи моделювання структури банківського балансу.

До базових методів управління ризиком окремих видів відносяться методи управління активами і пасивами банку, які використовуються для управління певним ризиком, який виникає у процесі діяльності банку та який пов'язаний зі структурою пасивів та активів банку та її зміною. Виділяють такі ризики: валютний; процентний та ризик ліквідності. До групи базових методів включаються: управління дюрацією (імунізація балансу), управління гепом, структурне балансування, управління валютною позицією, трансфертне ціноутворення, хеджування, метод розривів ліквідності тощо [6].

Методами моделювання структури банківського балансу є методи, що передбачають побудову моделі оптимального балансу банківської установи. При цьому співвідношення між активами та пасивами має відповідати стратегічним цілям розвитку банку та враховувати ризики. До таких методів слід віднести: метод оптимального управління ресурсами банку, метод структурно-вартісного аналізу, експертний метод, імітаційне моделювання. Ці методи містять у собі такі методи як: статистичні та математичні, графічні. Вони спрямовані на моделювання структури балансу банку для зниження встановлених параметрів ризиків [6]. Якісний процес управління активами та пасивами банку є запорукою фінансової стійкості банків.

За ствердженням Карчева Г.Т. «виходячи з концепції банку, що динамічно розвивається, забезпечити фінансову стійкість банку і його сталий розвиток можливо у разі ефективного управління банківськими ризиками та гнучкого управління активами і пасивами...» [15, с. 249]. Слід також погодитися із цією позицією та вважати однією із складових забезпечення фінансової стійкості банку ефективне управління його пасивами і активами. Це особливо важливо у сучасних умовах нових викликів. Зв'язок між управлінням банківськими активами і пасивами у та фінансовою стійкістю банківської установи подано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок фінансової стійкості банку із процесом управління банківськими активами і пасивами [52]

Слід вважати, що комплексним визначенням фінансової стійкості банківської установи є її трактування, як якісної характеристики його фінансового стану, який відзначається збалансованістю, достатністю та оптимальним співвідношенням фінансових ресурсів і активів за умов

підтримання на необхідному рівні платоспроможності й ліквідності, збільшення прибутку та мінімізації ризиків, і який здатний витримати непередбачені втрати і зберегти стан його ефективного функціонування [15, с. 249]. З цього можна зробимо висновки, що до основних результуючих характеристик, що впливають на фінансову стійкість банківської установи належать: ліквідність та платоспроможність; збільшення прибутку банку та мінімізація ризиків.

В цілому, саме дані аспекти належать до цілей управління активами і пасивами банку, оскільки у процесі ефективного управління активами і пасивами забезпечується фінансова стійкість банківської установи через вплив на ризики та ліквідність.

Отже, підводячи підсумки слід зазначити, що в першому розділі роботи було зроблено таке: визначено економічну сутність, мету та завдання управління банківськими активами та пасивами; обґрунтовано концептуальні основи формування системи управління пасивами і активами банку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1. Загальна оцінка ефективності роботи банківської системи України

Під час оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу увагу зосереджено головним чином на аналізуванні показників в розрізі за групами банків залежно від їхнього власника. До таких груп належать банки з державною часткою; банки з приватним капіталом; банки, іноземних банківських груп. Такий поділ банківських установ на три групи являє собою офіційне групування банків, на які їх поділяє НБУ під час здійснення аналізу та представлення результатів функціонування банківських установ в Україні. З метою відображення розподілу банків України за кожною окремою групою, а також сукупних даних та їхні зміни за роками, було сформовано табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дані щодо кількості банків України в розрізі банківських груп

Групи банків \ Роки	Кількість діючих банків, шт.						
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	1 червня 2021 р.
Платоспроможні (усі діючі)	117	96	82	77	75	73	73
зміна за рік	-30	-21	-14	-5	-2	-2	0
Державні	7	6	5	5	5	5	5
зміна за рік	0	-1	-1	0	0	0	0
Іноземні	25	25	23	21	20	20	20
зміна за рік	0	0	-2	-2	-1	0	0
Приватні	85	65	54	51	50	48	48
зміна за рік	-30	-20	-11	-3	-1	-2	0
Неплатоспроможні	3	4	2	1	0	0	0
зміна за рік	-13	1	-2	-1	0	0	0

За результатами аналізу даних табл. 2.1 видно, що за останні шість років, з 2015-2021 рр., було виведено 74 банки з банківської системи України.

Станом на 01.06. 2021 р. функціонувало 73 платоспроможних (діючих) банків. На кінець 2021 року банківський сектор вже налічував 71 банківську

установу. Ці дані дають змогу усвідомити величину кризи, яку пережив вітчизняний банківський бізнес. Більше половини суб'єктів банківського бізнесу України, а з огляду на банкрутства з 2014 р., ще більше, виявилися неефективними. У зв'язку з тим, що менеджмент українських банків не зміг налагодити ефективне управління розвитком бізнесу, переважна більшість банківських установ були визнані неплатоспроможними або ліквідовані та виведені з банківського ринку.

У банківській сфері пережита криза показала глибину проблем, які були накопичені банками на той момент. До головних з них було віднесено відсутність чіткої стратегії діяльності на ринку, високий рівень ризиків, на які наражалися ці банки, та відсутність доволі стабільних джерел доходу, що поєднувалося з надмірними витратами. Усе це разом призвело до масової збитковості банків. Однак пережита кризова ситуація мала й позитивні наслідки для економіки, адже залишилися діяти тільки найстабільніші банки, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, організація та модель бізнесу яких виявилися ефективними. Менеджмент цих груп банків здійснював ефективне управління, що дозволило забезпечити перехід банківського бізнесу до наступного етапу розвитку на підставі чіткої стратегії.

Якщо проаналізувати дані в структурі за групами банків, то практично усі – 65 із 74 виведених банків з ринку – належать до групи банків із приватним українським капіталом. Це перш за все невеликі, надмірно ризикові банки, які не здійснювали ефективної ринкової діяльності і здебільшого зосереджувалися на підтримці приватних інтересів їхніх власників відносно обслуговування їхнього бізнесу. Серед іноземних банків було виведено з ринку лише п'ять, один із яких було поглинуто іншим іноземним банком того ж власника. При цьому серед банків, які знаходилися у 100% власності держави, станом на початок 2015 р., не було виведено жодного, завдяки підтримці держави.

Два банки, що було виведено з ринку були придбані державою у стані неплатоспроможності. Після процедури виведення з них працюючих активів для підтримки вже інших куплених державою банків було прийнято рішення про їхню ліквідацію як такі, що підтримувати недоцільно.

Обрані для аналізу банки всередині кожної з трьох зазначених груп є досить однорідними, хоча існують і певні винятки. Зокрема ПАТ «Приватбанк», що належить до групи банків з державною часткою, являє собою найбільший банк країни, і, з врахуванням його великої частки в активах ринку (28%), його доцільно аналізувати окремо. Частка кожної з 3 груп банків у загальних активах, а також динаміка показника прибутковості активів представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка загальних активів банків України (млрд. грн.) та прибутковості активів (ROA)

Згідно даним рис. 2.1, можна зазначити, що, незважаючи на більшу кількість банків (48 із 73 банків), їхня частка є найменшою в загальних активах банківських установ з приватним капіталом. Така тенденція також простежується і за іншими показниками і свідчить про те, що ефективність управління розвитком банківського бізнесу приватних банків не є найкращою.

При цьому, ПАТ «Приватбанк» (28%), інші банки з державною часткою (31,7%) та банки, що належать до іноземних банківських груп (28%) поділили між собою ринок фактично порівно, оскільки на банки з приватним капіталом припадає лише 12,3% від загальних активів усіх банків України.

Результативність цих активів у різні періоди різниться. Прибутковості активів (ROA), або показник рентабельності чи ефективності використання активів, мав від'ємне значення за винятком 2012–2013 рр., починаючи з 2009 року.

У додатне значення знову ROA вийшло тільки у 2018 р. При цьому, починаючи з 2019 року цей показник збільшився до 4,72%, хоча темпи дещо сповільнилися. У 2020 р. він склав 4,26%, а станом на 01.06.2021 р. – 3,11%.

Показник прибутковості банківських активів вказує та той факт, чи справляється менеджмент із завданням щодо отримання чистого прибутку від активів банку [3]. Даний показник характеризує ефективність використання всіх активів, які знаходяться в розпорядженні банку, і є індикатором результативності політики щодо управління активами. З технічної сторони ROA показує відношення чистого прибутку банківської установи до банківських активів і демонструє, кількість чистого прибутку, що приходить на одну одиницю активів банку. Його оптимальне значення має дорівнювати 1% і вище [5]. Станом на кінець 2019 року, значення показника ROA складало 4,72% і є свідченням того, що в середньому кожні 100 грн. банківських активів приносять 4,72 грн. чистого прибутку на рік. Це є доволі високим показником ефективності. При цьому в попередні роки використання ресурсів в цілому по системі було збитковим.

Основним абсолютним показником, що показує ефективність управління розвитком банківського бізнесу є розвиток (зростання чи зниження) чистого прибутку. Дані про тенденції в отриманні прибутку банками відображені на рис. 2.2.

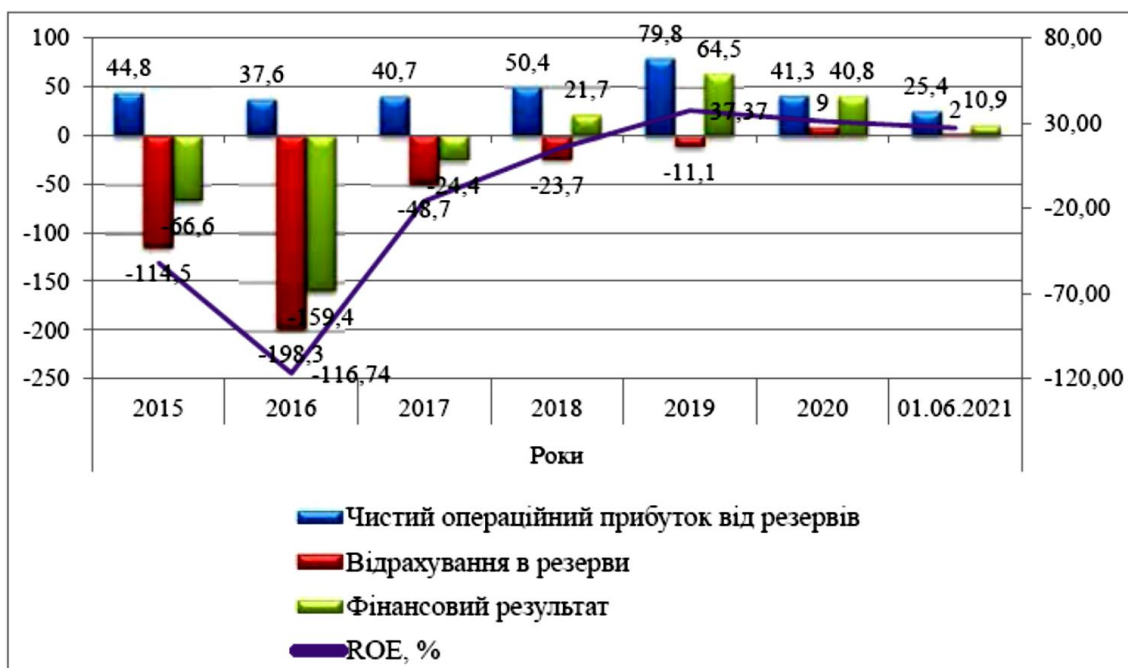


Рис. 2.2. Зміна фінансового результату банків України (млрд. грн.) та прибутковості капіталу (ROE) у 2015-2021 рр.

З даних рис. 2.2 та інших статистичних даних видно, що фінансовий результат по банківській системі України впродовж тривалого періоду, аж по 2017 р., був від’ємним, а отже відповідно банківський бізнес – збитковим.

Негативна тенденція щодо збільшення збитковості банків у 2017 р. була переломною, і з починаючи з цього року банки почали змінювати свій фінансовий результат в сторону покращення, хоча прибуток ще не отримували.

В сукупності а банківською системою чистий прибуток було отримано у 2018 р. Прибуток почав зростати, починаючи з 2019 р., а протягом 2020-2021 рр. темпи зростання дещо уповільнилися.

До головної причини тривалої збитковості банків, отже, неефективності управління розвитком банківської діяльності впродовж останніх років, слід віднести зниження якості активів. Воно було спричинено двома групами чинників, а саме кризовими тенденціями в економіці і зниженням платоспроможності клієнтів, а також надмірною схильністю банківських установ до прийняття надмірно високих кредитних ризиків, багато з яких реалізувалися.

У зв'язку з чим та в умовах підвищення вимог до платоспроможності банків, які стали реакцією НБУ на подолання кризових тенденцій в банківській діяльності, банки змушені були значно збільшувати резерви під проблемні активи. Кошти для цього банки відраховують з чистого операційного прибутку, що веде до зменшення фінансового результату банків. Саме через це банківський бізнес аж по 2017 року масово був збитковим.

У 2020 р. через поширення пандемії фінансовий стан банків погіршився втім кількість збиткових банків не збільшилася. Із 73 платоспроможних банків були прибутковими 65 банків, їхній сукупний чистий прибуток склав 47,7 млрд. грн., що дозволило перекрити збитки восьми банків на загальну суму 6,4 млрд. грн.

Чи не найважливішим показником ефективності управління розвитком банківської діяльності є показник ROE - прибутковість (рентабельність) капіталу. Дані про тенденції розвитку цього показника в динаміці за роками подані на рис. 2.1, 2.2; ROE є узагальнюючим показником ефективності і характеризує прибутковість того капіталу, який вклали власники у банківський бізнес, тому показник прибутковості капіталу банку демонструє те, наскільки ефективно керівництво банку використовує вкладений власниками у цей бізнес капітал для акумулювання віддачі від володіння бізнесом – чистого прибутку банку.

Чим вищим є значення показника ROE, тим кращою є ситуація для акціонерів, оскільки вони отримують від капіталу більшу віддачу. При цьому слід пам'ятати, що високий рівень прибутковості зазвичай супроводжується і високим ступенем ризику.

У зв'язку з тим, що показник ROE відображає рівень прибутковості вкладених акціонерами в банківську діяльність коштів, він може слугувати орієнтиром у виборі найпривабливішого напрямку інвестування. За низької рентабельності капіталу власники можуть прийняти рішення про продаж акцій та інвестування отриманих коштів у більш прибутковий бізнес. Суто технічно

показник ROE характеризує відношення чистого банківського прибутку до акціонерами капіталу і демонструє віддачу від інвестованого капіталу. Його оптимальне значення складає 5% і вище [6]. Станом на 2019 рік значення показника ROE складало 37,37%, що свідчить про те, що в середньому кожні 100 грн. власного капіталу банківської системи накопичують у рік 37,37 грн. чистого прибутку, що є доволі високим показником ефективності управління.

В минулі роки ситуація була іншою. Тенденції розвитку прибутковості капіталу банків відображають загальну тенденцію їх абсолютної прибутковості. Впродовж доволі тривалого періоду, майже до 2017 р. власники банків мали значні втрати, що було пов'язано з неефективністю управління банківським бізнесом у цей період. Найбільші втрати були зафіксовані у 2016 р. і складали 116,74%, що змісило власникам банків здійснювати до капіталізацію бізнесу, аби не втратити його. Більшість банків, власники яких не змогли їх докапіталізувати, були визнані як неплатоспроможні і, зрештою, їх було ліквідовано. Позитивне значення рентабельності капіталу було відновлено банками у 2018 р. і на кінець року становило 14,67%.

Втім рентабельність капіталу у різних банків різниться. Як видно з рис. 2.3, за останні п'ять років ефективність управління розвитком банківського бізнесу в Україні загалом все ж таки покращується.

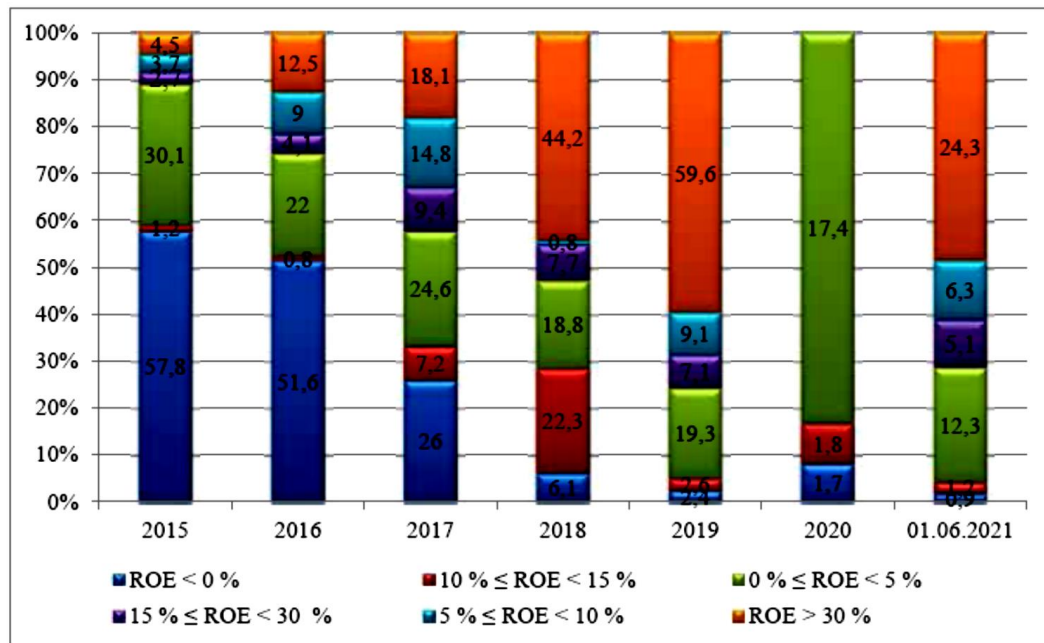


Рис. 2.3. Розподіл активів банків України за рентабельністю капіталу у 2015-2021 рр.

Зокрема, це відбувається завдяки масовому банкрутству неефективних і збиткових банків, яке було у 2015–2017 рр. Банки, які залишилися, показують кращі результати діяльності і забезпечують загальний тренд до покращення у всій банківській системі. Якщо у 2015 р. ROE з показником більше 30% спостерігався тільки у банків, на частку яких припадало всього 4,5% активів банківської системи, то у 2019 р. таких високоефективних банків було значно більше.

Їхня сукупна частка становила вже 59,6% активів банківської системи. Такий результат забезпечують п'ятнадцять банків, серед яких два – належать до державних (зокрема, «Приватбанк»), але більшість склали іноземні банки [2, с. 43].

Аналізування розподілу активів банківської системи України за рентабельністю капіталу впродовж 2015–2021 рр. показує, що з кожним роком знижується частка збиткових банків в активах банківського сектору. Якщо у 2015

р. збитковими були банки, які сукупно володіли 57,8% усіх активів банків, то у 2021 р. на сукупну частку таких банків припадало лише 0,9 активів банківської системи. Зниження частки збиткових банків спостерігалось впродовж 2017-2018 рр. і було найбільшим за останні роки., а саме 25,6% та 19,9% відповідно. Втім залишається стабільно високою частка банків, де прибутковість капіталу є мінімальною і становить від 0% до 5%.

Загальна частка таких банків в активах банківської системи України коливається навколо 20%. Станом на 1 червня 2021 р. найбільший показник ROE було зафіксовано у ПАТ «Приватбанк». Трохи меншими були показники , за банками іноземних банківських груп та банками з приватним капіталом. При цьому найменше значення ROE зафіксовано у решти банків з державною часткою.

Важливими показниками ефективності управління розвитком банківського бізнесу є операційна ефективність банків та операційні доходи (CIR). Операційні доходи – це надходження, що здійснюються від основної діяльності, тобто такі, які отримані банком у результаті здійснення операцій чи надання послуг своїм клієнтам, тому до них не входять доходи, отримані від продажу основних засобів, доходи неопераційних підрозділів (гуртожитки, їдальні), штрафи та пені, отримані за господарськими операціями. Отже, операційні доходи належать до профільних банківських доходів, які відображають здатність банківських установ накопичувати прибуток від виконання безпосередньо фінансових операцій та операцій з фінансовими активами.

Аналіз операційних доходів банківських установ у розрізі складових елементів (рис. 2.4) показав, що впродовж останніх трьох років намітилася тенденція до збільшення загальних операційних доходів, та їхніх головних складових елементів, а саме чистого комісійного доходів та чистого процентного. В абсолютному розмірі сукупні операційні доходи банківської системи України збільшилися за I–III квартали 2018 року з 69 млрд. грн. до 112 млрд. грн. за I–III

квартали 2020 р. Загальний приріст склав 162,3%. Чистий процентний дохід займає найбільшу питому вагу в операційних доходах банків. Його отримують банки перш за все від кредитної діяльності, яка стала більш активною разом із покращенням економічного стану громадян та суб'єктів господарювання. Обсяг чистого процентного доходу збільшився за останні роки на 157,9%. При цьому темп зростання потягом 2020 р. дещо припинився.

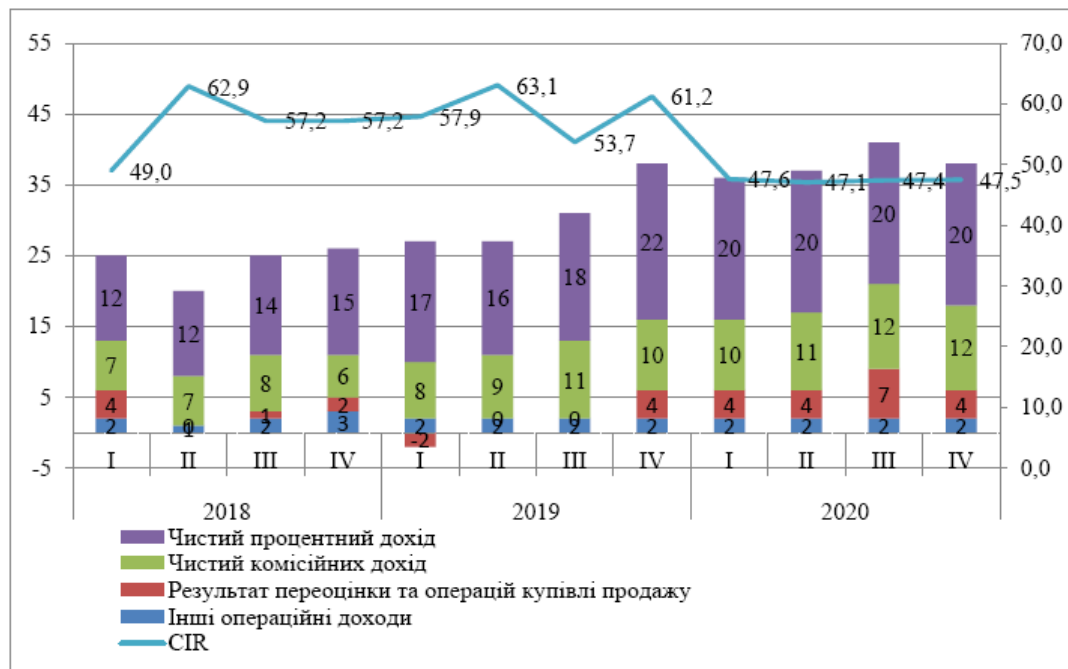


Рис. 2.4. Динаміка операційних доходів банків у розрізі складових елементів (млрд. грн.) та операційна ефективність банків (CIR)

Із точки зору управління ефективним розвитком банківської діяльності є формування відчутної частки чистих комісійних доходів в операційних доходах банків. Протягом багатьох років вона була досить низькою, а операційні доходи майже повністю склалися з процентних доходів. Менеджмент в вітчизняних банках після фінансових криз 2008–2010 та 2015–2017 років почав розвивати альтернативні напрями формування доходів. Це відбувалось через те, що погіршення стану економіки приводило до зниження процентних надходжень, зростання процентних витрат, а разом це за короткий строк призводило до

збитковості банківського бізнесу. Спроможність накопичувати непроцентні доходи залежить від різноманітності послуг, які надаються банківськими установами. Втім, їх основу складають комісійні доходи банків.

Впродовж 2018–2020 рр. частка чистих комісійних доходів в операційних доходах банків за роками має такі показники: 31,35%, 34,09% та 28,78%, що показує тенденцію до зниження.

Абсолютний розмір чистих комісійних доходів все ж таки зростає, і їхнє середнє поквартальне значення у 2018–2020 рр. становить 7, 9,5, 11 млрд. грн. відповідно. Частка чистих процентних доходів становить у середньому за I–IV квартали 2018–2020 рр. 55,12%, 61,36% та 53,11% відповідно, що також показує тенденцію до зниження. Їхнє абсолютне значення у 2020 р. стабілізувалося поквартально на рівні 20 млрд. грн., що більше, ніж у попередні роки: 13 млрд. грн. у 2018 р. та 18 млрд. грн. у 2019 р.

Порівняно з 2019 р. у 2020 р. у процентному відношенні до сукупних доходів чисті комісійні та чисті процентні доходи зменшилися.

Зменшення частки чистих комісійних та чистих процентних доходів у 2020 р., зокрема, пов'язано зі зростанням інших статей доходів банків. Так, відчутною впродовж 2019–2020 рр. була частка результатів переоцінки та операцій купівлі-продажу в операційних доходах банків. Вона становила в середньому 12,44% за квартал без чіткої тенденції до зростання чи зниження.

Проте ця стаття доходів не є стабільним джерелом надходжень. Вона з'являється передусім у періоди нестабільності і однаково може спричинити як отримання доходів, так і витрати.

У I–IV квартали 2020 р. за статтею «Результати переоцінки та операції купівлі-продажу» банки отримали збитки на загальну суму 2,22 млрд. грн. Інші операційні доходи усереднено займають 6,71% у загальних операційних доходах банків України і мають тенденцію до зниження.

Аналізування темпів зміни доходів банків України, який відображено на рис. 2.5, показує, що у III кварталі 2020 р. темпи зростання чистого комісійного доходу (14,5% р/р) різко скоротилися порівняно з аналогічним періодом 2019 р. (31,5% р/р). За даними НБУ, зростання сповільнилося за всіма складовими частинами комісійних доходів, а саме від розрахункових, валютних операцій та кредитування. Близько 80% сукупного чистого комісійного доходу банківського сектору України було сформовано лише 10 банками [6]. З нього половину заробив ПАТ КБ «Приватбанк», який за цим показником був найефективнішим у 2020 р. Зменшилися за аналізований період і темпи зростання чистого процентного доходу банків України (17,6% у III кварталі 2020 р. проти 34,0% р/р у III кварталі 2019 р.).

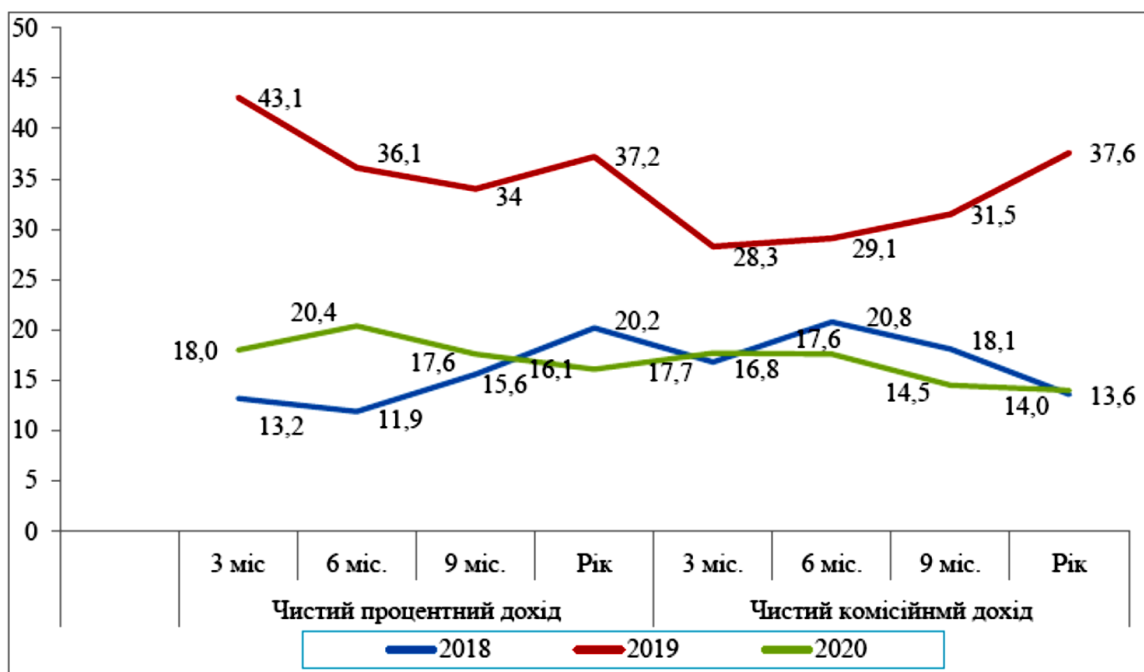


Рис. 2.5. Динаміка чистого процентного та чистого комісійного доходів, р/р

Проте доходи самі по собі не до кінця відображають стан ефективності управління розвитком банківського бізнесу, якщо їх не порівнювати з коштами, витраченими для отримання цих доходів. Для цього проаналізуємо операційну ефективність банків. Операційна ефективність (CIR – Cost-to-Income Ratio) – це відношення операційних витрат до операційних доходів.

Оскільки операційні витрати повністю контролюються керівництвом банку, показник CIR використовується задля визначення ефективності керівництва банку мінімізувати адміністративно-господарські витрати, що за умови незмінного рівня доходів забезпечить збільшення прибутку [1, с. 182]. Чим менше значення показника CIR, тим ефективніше банк здійснює свою діяльність. Рекомендоване значення показника становить не більше 70% [4].

Приведені до аналітичного вигляду дані щодо стану і тенденцій зміни операційної ефективності банків України відображені на рис. 2.4.

Їх аналіз показує, що загалом по системі за 2018–2020 рр. операційна ефективність банків України має нестабільну тенденцію і постійно коливається. У 2020 р. вона все ж таки зафіксувалася на рівні трохи вище 47%, що відображає більшу ефективність, ніж у 2018 р. (амплітуда коливань становить від 53,7% до 63,1%) та 2019 р. (амплітуда коливань становить від 49,0% до 62,9%). Таким чином, у 2019 р. (I–III квартали) операційні витрати становили трохи менше половини усіх операційних доходів (47,37%), що є покращенням операційної ефективності відносно попередніх років (56,35% у 2018 р. та 58,23% у 2019 р.).

Порівняння отриманих щодо операційної ефективності даних з доходами банків загалом по системі показує, що у 2020 р. чистий комісійний дохід (стабільна частина доходів) покривав 71,6% адміністративних витрат банків або 52% без урахування «Приватбанку». Водночас комісійний дохід зростав повільніше, ніж основні складові частини адміністративних витрат.

Так, на 25,4% р/р. підвищилися витрати на утримання основних засобів (вони становлять понад чверті адміністративних витрат) та на 17,5% р/р підвищилися витрати на персонал [8, с. 57]. Спостерігалось зростання витрат на технологічні рішення, що є природним відображенням конкурентної боротьби. Зростання витрат відбулося, попри скорочення кількості відділень банків на 6,3%, а персоналу – на 0,5%.

Результати оцінки операційної ефективності в розрізі груп банків України показують, що лише банки іноземних груп мали стабільно високу операційну ефективність протягом декількох останніх років. В порівнянні з минулим роком операційна ефективність покращилася за усіма групами, окрім банків з приватним українським капіталом, де операційні витрати збільшилися вдвічі вищими темпами, ніж у банківському секторі в цілому [7].

Станом на кінець 2020 року найкраще співвідношення операційних витрат і доходів (CIR) було відмічено у ПАТ «Приватбанк» (25,8%). На другому місці знаходяться іноземні банки (48,6%) (без урахування російських банків, у яких 59,2%). Найгірші показники операційної ефективності зафіксовані за приватними банками (67,1%) та іншими державними банками (67,3%).

Не високий рівень операційної ефективності, що було виявлено за державними банками (без урахування ПАТ «Приватбанк») пов'язано із отриманням негативних результатів роботи «Укрексімбанку» та «Ощадбанку». Доволі висока частка операційних витрат у доходах (CIR) даних банків пов'язана з низькою дохідністю кредитного портфеля та високою вартістю фондування. Така тенденція може залишитися такою, якщо не буде сформовано якісний кредитний портфель та знижено ставки за депозитами [3]. Банки з російським капіталом мали низьку дохідність як і операційну ефективність, через негативне ставлення населенням України до російського бізнесу у зв'язку з війною Росії проти України.

Чиста процентна маржа на відміну від операційної ефективності, збільшилася протягом 2020 року за всіма групами банків. Наразі вона є найвищою за всі останні роки і становить 5,8% в середньому по системі. Це пояснюється перш за все тим, що банки мають високий спред між процентними ставками за роздрібними кредитами, попит на які збільшився, і невисокими ставками за депозитами. В той же час темпи збільшення чистого процентного доходу (17,6% р/р він становив за 9 місяців) різко зменшилися в порівнянні з 2019

роком й надалі стали більш повільними. До головної причини цього відносять зниження ставок за кредитами більш швидкими темпами ніж за зобов'язаннями. Таким чином банки реагують на зменшення облікової ставки НБУ, знижуючи при цьому вартість кредитів для бізнесу, і ця тенденція триватиме і далі. Втім ставки за депозитами населення у гривні до цього часу зменшувалися більш повільнішими темпами [4].

За період III квартал 2015 р. – III квартал 2020 р. динаміка чистої процентної маржі в розрізі груп банків була негативною і позитивною, чим мал. вплив на прибутковість бізнесу. Найбільше значення чистою процентної маржі на кінець 2020 р. спостерігається за банками іноземних груп. Вона є найстабільнішою і змінювалася в діапазоні від 6,3% у 2017 році до 8,2% у 2020 році. Для банків з приватним капіталом у 2018 році почався період підвищення а в цілому маржа складала 2,9% у 2015 р. та 7,3% у 2020 році. За державними банками постійне зменшення чистої процентної маржі було зафіксовано по 2019 рік (до 2,1%). При цьому у 2020 році вона дещо збільшилася до 2,4%.

ПАТ «Приватбанк», не дивлячись на те, що у 2016 р. суттєво знизив процентну маржу до 0,1%, почав активно її збільшувати з 2017 року і зміг досягнути 7,0%. станом на кінець 2020 року. Отже, низька чиста процентна маржа була зафіксована і залишається лише за державними банками.

Найбільш інформативним показником ефективності управління банківською діяльністю є ROE, яке дає змогу в поєднанні з CIR та чистою процентною маржею, дійти досить об'єктивного попереднього висновку. Результати цього поєднання показників представлено на рис. 2.6.

В цілому цей висновок підтвердився за результатами усіх проаналізованих показників ефективності управління банківською діяльністю: ROA, ROE, CIR, структура операційного доходу, чиста процентна маржа, чистий прибуток.

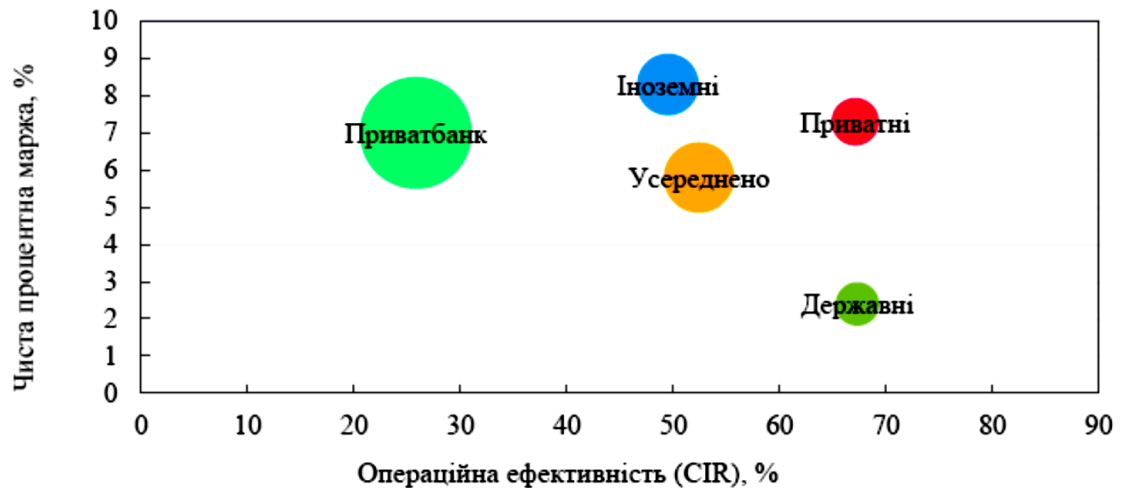


Рис. 2.6. Зведені показники ROE, CIR та чистої процентної маржі в розрізі груп банків станом на 01.06. 2021 р.

Відповідно до зведених даних, середньостатистичний вітчизняний банк, який у 2018 р. зміг вийти з кризового стану, на початок червня 2021 р. загалом був ефективним. Втім «інші» державні банки та банки з приватним капіталом мали занадто велику частку витрат по відношенню до їхніх доходів. При цьому прибутковість капіталу даних банків також була найменшою. Найкращі позиції у 2020 р. спостерігалися у «Приватбанку».

Результати дослідження за основними критеріями оцінки ефективності управління розвитку банківського сектору дають змогу дійти висновку, що станом на першу половину 2021 р. загалом банківська система працювала ефективно, адже менеджмент банків загалом справлявся із завданням забезпечення наявності та зростання прибутку.

2.2. Загальний аналіз діяльності АТ «Державний ощадний банк України»

АТ «Державний ощадний банк України» є одним із системно важливих банків нашої країни. У 2020 році банк продовжив утримувати лідируючі позиції

на ринку, зокрема посідає друге місце серед банків України за розміром активів і перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, крім того банк займає другу позицію за пасивами в корпоративному і роздрібному секторі. АТ «Державний ощадний банк України» – найбільший серед українських банків за кількістю відділень, він займає друге місце за кількістю банкоматів і терміналів. Незважаючи на складну фінансову ситуацію і роботу за умов пандемії, банк забезпечує фінансову стабільність на ринку України.

ПАТ «Ощадбанк» у 2021 році продемонстрував значне поліпшення операційних показників, стабільну прибуткову діяльність та зростання бізнесу. Так, операційний прибуток «Ощадбанку» за результатами 2021 року становить 5,6 млрд. грн., що в рази більше за результат попереднього року. З урахуванням від'ємного торгового результату 4,4 млрд. грн., який спричинено посиленням гривні та відповідною індексацією цінних паперів у портфелі «Ощадбанку», чистий прибуток становить 1,1 млрд. грн., що значно перевищує запланований показник.

Чистого процентного доходу банком отримано 13,4 млрд. грн., що в 1,7 разу (на 5,4 млрд. грн.) більше ніж у 2020 році.

Чистий комісійний дохід становить 6,2 млрд. грн. Порівняно з 2020 роком цей показник збільшився на 1,2 млрд. грн., або на 24,9%.

У 2021 році значного прогресу банк досяг у врегулюванні портфеля непрацюючих активів. На протязі 2021 року цей показник, що було розраховано за методикою НБУ, знизився на 18,3 млрд. грн. та склав 33%. Даного результату вдалось досягти шляхом використання найбільш широкого інструментарію врегулювання проблемної заборгованості.

Хоча стратегію Ощадбанку на 2021-2024 роки було затверджено Кабінетом Міністрів України лише в жовтні, фактично протягом усього року банк вже працював над її реалізацію. Здобутками – насамперед у частині операційних результатів – банк цілому був задоволений, бізнес-план за основними

показниками банком перевиконано. Цього року банк продовжував працювати над підвищенням ефективності роботи за рахунок оптимізації витрат, перегляду процесів та подальшої діджиталізації з метою покращення інвестиційної привабливості банку.

АТ «Ощадбанк» продовжує займати лідируючі місця в банківській системі за розміром клієнтського кредитного портфеля та залучених коштів від фізичних та юридичних осіб. Обсяг чистого портфелю наданих кредитів в порівнянні з початком року зріс на 11,5 млрд. грн., або на 18,2%, і склав 74,8 млрд. грн.

Темпи зростання ресурсної бази роздрібного бізнесу були вищими за середні за банківською системою. Кредитний портфель роздрібних кредитів «Ощадбанку» збільшився на 4,7 млрд. грн. та складав 13,6 млрд. грн. Основними драйверами зростання портфеля були кредити за платіжними картками, автокредити, кеш-кредити та іпотечні. В цілому у 2021 року фізичні особи розмістили майже 122 млрд. грн. на рахунках АТ «Ощадбанку». При цьому більше 68 млрд. грн. з цієї суми складають строкові депозити. Це є свідченням незмінної довіри вкладників. При цьому питома вага депозитів зросла до 37%, що було відкрито через мобільний застосунок «Ощад 24/7» та Інтернет.

ПАТ «Ощадбанк» активно підтримує малий, мікро- та середній бізнес в Україні. «Ощадбанк» протягом 2021 року зміг суттєво збільшити кредитний портфель ММСБ. Загальний приріст склав більше 3,6 млрд. грн. В минулому році «Ощадний банк України» профінансував більше ніж 4,5 тисяч бізнес-клієнтів. Загальний обсяг нових укладених кредитних угод склав 7,3 млрд. грн., з яких більше 3,6 млрд. грн. було спрямовано на фінансову підтримку сільськогосподарських підприємств. Динамічне збільшення кредитного портфеля (в порівнянні з банками-конкурентами) відбулося у всіх сегментах: малий, мікро- та середній бізнес. До того ж в партнерському аспекті збільшення було зафіксовано більше ніж удвічі: у портфелі з 0,6 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн., та за кількістю реалізованих кредитних угод – з 425 до 917.

Кредитний портфель корпоративних клієнтів (без урахування проблемної заборгованості) за 2021 зріс на 4,2 млрд. грн. і на кінець року становить 42 млрд. грн. Протягом 2021 року ПАТ «Ощадбанк» уклав кредитні угоди за новими проектами на суму більш ніж на 11,5 млрд. грн. До них належать: приватні компанії, що працюють у різних галузях економіки, та муніципалітети.

У 2021 році «Ощадбанк» реалізував близько 10 діджитал-проектів. Ключовим став запуск нового застосунку «Мобільний Ощад». Кількість клієнтів мобільного/веб-банкінгу за рік зросла на 840 тис. та становить 5,9 млн. користувачів. Серед інших – запуск нового сайту, ідентифікація та верифікація через «Дію» у відділеннях Ощаду, випуск цифрової картки «Підтримка», впровадження голосової помічниці Софії в Контакт-центрі, можливість оплати фітнес-браслетом Mi Smart Band 6 NFC та годинником Swatch Pay.

До державного бюджету у 2021 році Ощадбанк сплатив найбільшу за свою історію суму дивідендів – 833 млн. грн.

Аналіз основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» на початок 2022 року показав, що банк стабільно займає другу позицію за багатьма показниками (загальні активи, кошти клієнтів, кредитний портфель) – табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПАТ «Ощадбанк» на 01.01.2022 року

Загальні активи 249.94 млрд. грн. (2 місце)	Залучені кошти клієнтів 188.93 млрд. грн. (2 місце)	Видані кредити 74.75 млрд. грн. (1 місце)
Гривневі кошти фізичних осіб	Валютні кошти фізичних осіб, в еквіваленті	Кошти юридичних осіб
81.80 млрд. грн. (2 місце)	1.47 млрд. дол. США (2 місце)	66.85 млрд. грн. (4 місце)

Аналіз складу та структури активів АТ «Державний ощадний банк України» у 2020-2021 роках наведено у табл. 2.3, а їх структура у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури активів АТ «Державний ощадний банк
України» за 2020-2021 роки

Показники балансу	01.01.2021	01.10 2021	01.01.2022	Відхилення (+,-)	
Чисті активи, усього	235722	233030	236888	1165	0,5
Загальні активи, усього	268759	247441	249938	-18821	-7,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	15294	16019	12326	-968	-19,4
Кредити та заборгованість клієнтів	63226	73310	74754	11528	18,2
у т. ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	54311	60831	61134	6822	12,6
у т. ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	8915	12479	13620	4706	52,8
ОВДП	105085	80905	92753	-12332	-11,7

Протягом звітної періоду (2020-2021 року) в порівнянні з попереднім фінансовим роком чисті активи збільшилися на 1165 млн. грн. або на 0,5%. Загальні активи банку змінилися у 2021 році в порівнянні із 2020 роком за рахунок збільшення кредитів та заборгованості фізичних осіб на 18,20. Зменшення активів банку у 2021 році в порівнянні із 2020 роком відбулося за показниками: грошові кошти та їх еквіваленти на 19,4%; ОВДП – на 11,7%.

Таблиця 2.4

Структури активів АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2021 роки,

%

Показники балансу	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	Відхилення, +/-
Чисті активи, усього	-	-	-	
Загальні активи, усього	100	100	100	
Грошові кошти та їх еквіваленти	5,69%	6,47%	4,93%	-0,76%
Кредити та заборгованість клієнтів	23,53%	29,63%	29,91%	6,38%
у т. ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	20,21%	24,58%	24,46%	4,25%
у т. ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	3,32%	5,04%	5,45%	2,13%
ОВДП	39,10%	32,70%	37,11%	-1,99%

У структурі активів у 2020 році найбільшу частку цінні папери (ОВДП– 39,10 %, значною є частка показника кредити та заборгованість клієнтів – 29,91 %. Слід зазначити, що у порівнянні із 2020 роком в активах банку найбільше зменшилась частка грошових коштів та їх еквівалентів на -0,76% та ОВДП на 1,99%. Частка інших статей активів банку збільшилась, особливо - кредити та заборгованість клієнтів на 6,38%. Динаміка активів банку подана на рис. 2.7.

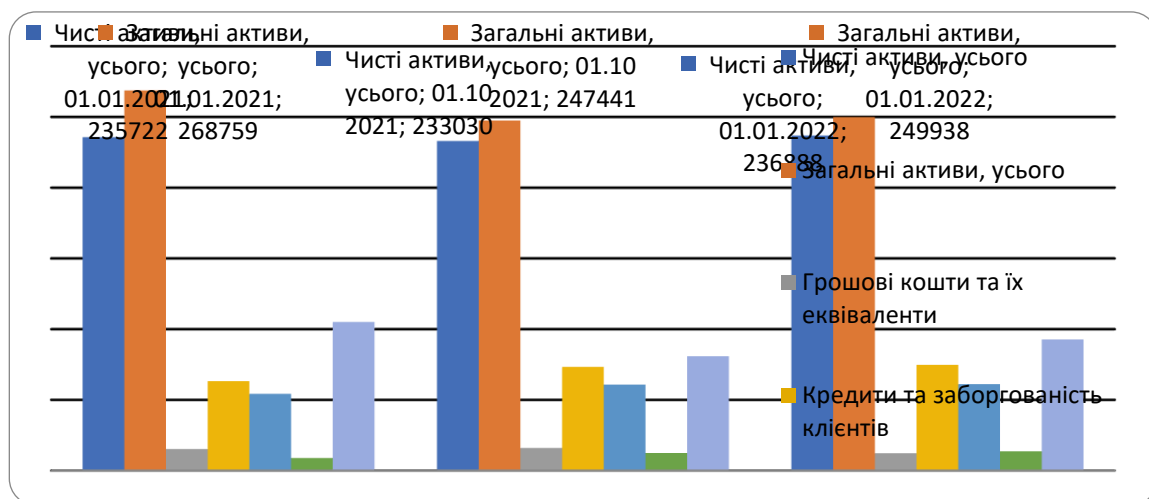


Рис. 2.7. Динаміка основних елементів активів АТ «Ощадбанку» за 2020-2021 рр.

Протягом двох років чисті активи банку збільшились та склали на 01.01.2022 року становили 236888 млн. грн. Значну частку активів склали кредити та заборгованість клієнтів банку - 23,53% та 29,91% у 2020р. та 2021 р. відповідно. Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів подана на рисунку 2.8.

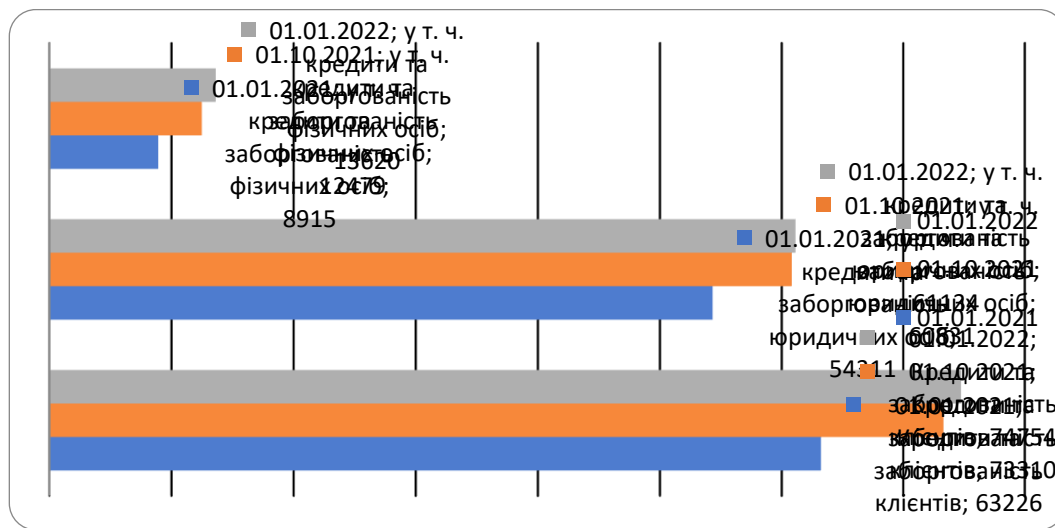


Рис. 2.8. Зміна кредитів та заборгованості клієнтів АТ «Ощадбанку»

У табл. 2.5 та 2.6 подано результати аналізу динаміки, складу і структури пасивів АТ «Державний ощадний банк України» за 2020- 2021 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки пасивів АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2021 роки

Показники балансу	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	Відхилення (+,-)	
Зобов'язання, усього	213787	211370	214964	1177	0,6
Кошти, отримані від НБУ	5499	7249	7248	1749	31,8
Кошти банків	4517	3021	3065	-1 452	-32,1

Кошти клієнтів	184886	188189	188933	4047	2,2
у т. ч. СГД та НФУ	58687	63068	66852	8165	13,9
у т. ч. кошти фізичних осіб	125609	119617	121770	-3839	-3,1

Зобов'язання банку у 2021 році зросли у порівнянні із 2020 роком на 1177 тис. грн., або на 0,6% та склали 214964 млн. грн., що є моментом позитивним, оскільки збільшуються можливості банку для проведення активних операцій. У 2021 року в порівнянні із 2020 роком зросли усі зобов'язання банку, окрім коштів банків.

В свою чергу, у 2021 році у порівнянні із 2020 роком зросли: кошти, отримані від НБУ – на 31,8%, кошти клієнтів – на 2,2%. Найбільше зростання мають кошти клієнта за СГД та НФУ - 13,9%

У 2021 році в порівнянні із 2020 роком відбулось зменшення коштів банків на 32,1%, що свідчить про зменшення довіри до банку зі сторони інших банків та коштів отриманих у т. ч. кошти фізичних осіб – на 3,1%, що також є моментом негативним.

Таблиця 2.6

Аналіз структури пасивів АТ «Державний ощадний банк України» за
2020-2021 роки, %

Показники балансу	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	Відхилення (+,-)
Зобов'язання, усього	100	100	100	-
Кошти, отримані від НБУ	2,57%	3,43%	3,37%	0,80%
Кошти банків	2,11%	1,41%	1,43%	-0,68%
Кошти клієнтів	86,48%	88,03%	88,37%	1,89%
у т. ч. СГД та НФУ	27,45%	29,50%	31,27%	3,82%
у т. ч. кошти фізичних осіб	58,75%	55,95%	56,96%	-1,80%

У 2021 році найбільшу питому вагу в структурі зобов'язань складають кошти клієнтів в сумі 188933 млн. грн. або 88,37% та кошти отримані від НБУ інші залучені кошти в сумі 7248 млн. грн. або 3,37% зобов'язань, що є свідченням того, що банк активно співпрацює з клієнтами та НБУ. У порівнянні із минулим роком (2020 роком) зменшується частка таких зобов'язань: кошти банків - на 0,68% та коштів, отриманих від фізичних осіб на 1,80%.

Питома вага інших зобов'язань банку збільшилась, серед них найбільше – кошти клієнтів – на 1,89%. Динаміка зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» подана на рис. 2.9.

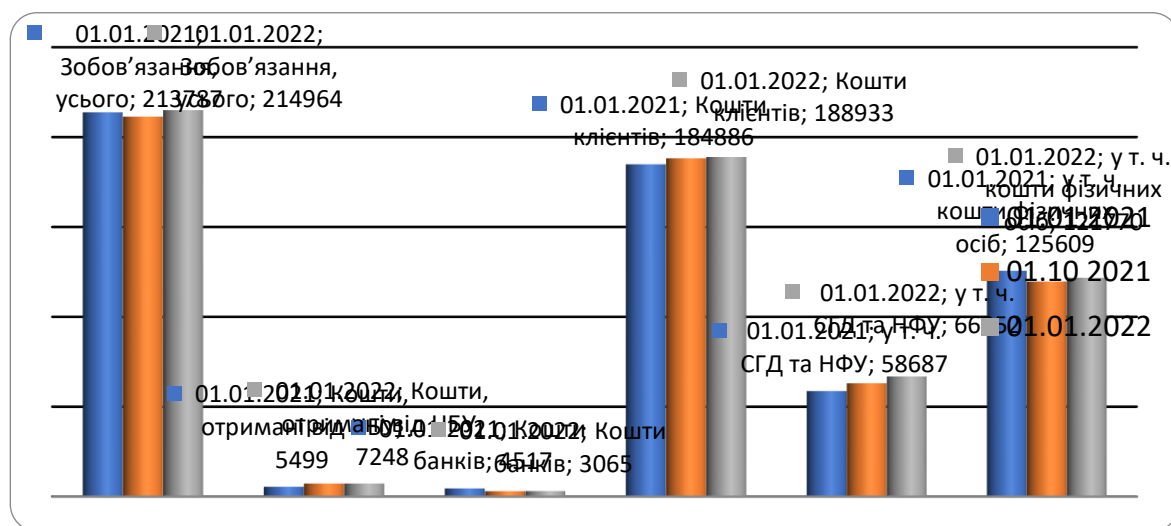


Рис. 2.9. Динаміка основних показників зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2020-2021 рр.

Аналіз динаміки власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2021 роки подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2021 роки [34, 35]

Показники балансу	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	Відхилення (+,-)	
Статутний капітал	49473	49473	49473	0	0,0
Власний капітал	21935	21660	21924	-11	-0,1

Регулятивний капітал	18132	17022	18017	-115	-0,6
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	19,0%	17,57%	15,48%	3,52%	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	2776	849	1109	-1667	60,05

Величина власного капіталу банку у 2021 році у порівнянні із 2020 роком зменшилася на 0,1 % та склала 21924 тис. грн. Така динаміка є негативною та зменшує захисну функцію капіталу банку. Протягом аналізованих років статутний капітал (49473 млн. грн.) залишався не змінним, що свідчить про те, що додаткова емісія акцій не проводилася. У 2021 році в порівнянні із 2020 роком значно знизився прибуток банку 1667 млн. грн. або 60,05%, що є моментом негативним і свідчить про неефективність банківського менеджменту. Динаміку елементів власного капіталу подано на рис. 2.10.

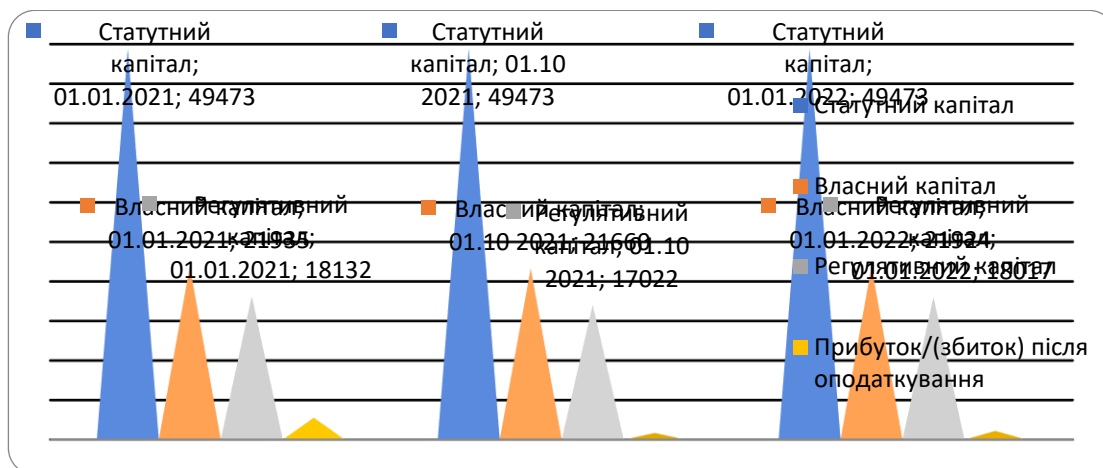


Рис. 2.10. Динаміка елементів власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2020-2021 рр.

Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) знаходиться в межах встановлених норм (не менше 10%), втім протягом 2020-2021 рр. він знизився з 19,0% до 15,48%, що також негативно позначається на захисній функції капіталу банку.

За результатами аналізу відмітимо, що протягом аналізованих років (2020-2021 рр.) АТ «Державний ощадний банк України» був прибутковою банківською установою, втім розмір прибутку суттєво знизився. На рис. 2.11 відображено динаміку прибутку банку.

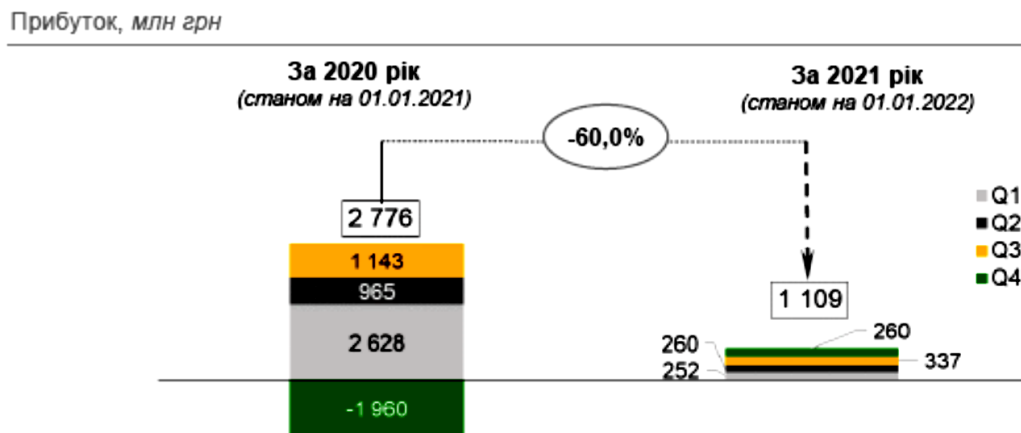


Рис. 2.11. Динаміка прибутку АТ «Ощадбанку» за 2020-2021 рр.

На такі результати суттєво вплинула зміна чистого процентного доходу та чистого комісійного доходу. Так чистий процентний дохід (ЧПД) значно збільшився на 67,3% і склад 13,4 млрд. грн. При цьому динаміка чистого комісійного доходу (ЧКД) склала лише 24,9% (рис. 2.12). Більша частина процентних доходів банку формується за рахунок кредитів, які надані юридичним особам, та за рахунок інвестицій у цінні папери.

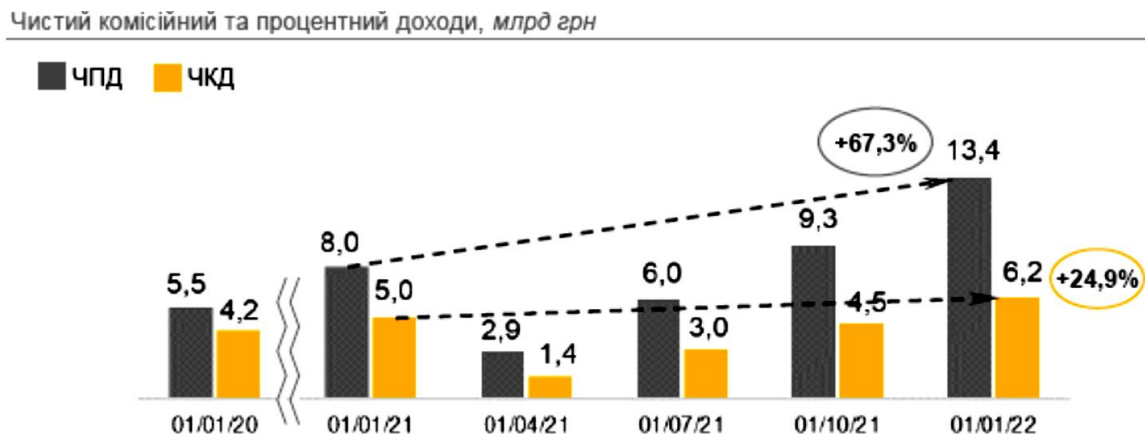


Рис. 2.12. Динаміка ЧПД та ЧКД АТ «Ощадбанку»

Прибутковість капіталу банку (ROE) станом на кінець 2021 року становить 13,4 % і суттєво перевищує відповідний результат 2020 року (1,3 %). Банк залишається надійною платоспроможною установою, про що свідчить показник адекватності регулятивного капіталу – 17 % станом на кінець року (це значно перевищує норматив Національного банку – 10 %) [34].

Суттєвий внесок до фінансових результатів АТ «Державний ощадний банк України» зробила бізнес-лінія обслуговування корпоративних клієнтів. Протягом 2020-2021 років банк уклав кредитних договорів із такими клієнтами на суму більш ніж 8 млрд. грн., Це приватні компанії, які працюють у різних галузях економіки, а також муніципалітети. В в 2020 році банк рамках реалізації стратегії розвитку суттєво знизив частку кредитно-інвестиційного портфеля, яка припадає на державні компанії. Якщо на початку 2021 року вони займали 31 % цього портфеля, то в кінці – 26 %. Отже, діяльність АТ «Державний ощадний банк України» протягом аналізованих років приносила йому прибуток. У той же час, у 2021 році в порівнянні із 2020 роком рівень прибутковості банківської установи значно підвищився, про це свідчать проведені вище дослідження.

Згідно до своєї бізнес-моделі АТ «Державний ощадний банк України» - універсальний банк, що надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, малого, мікро- і середнього бізнесу (ММСБ), при цьому утримуючи міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Кредитний портфель банку представлено, насамперед, заборгованістю корпоративних клієнтів, яка складає 74,8 % (частка у чистому кредитному портфелі). У кредитному портфелі частка фізичних осіб – 13,6 (рис.2.13).

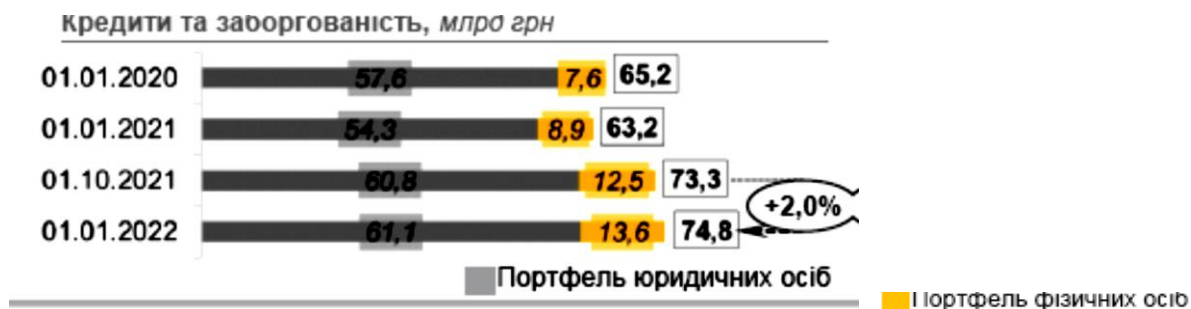


Рис. 2.13. Структура кредитного портфеля банку за 2020-2021 рр.

АТ «Державний ощадний банк України» пропонує клієнтам доволі широкий спектр банківських послуг та продуктів. Для роздрібного бізнесу пропонуються такі основні продукти [34]:

– пасивні продукти: зарплатні проекти, строкові депозити, соціальні й пенсійні рахунки, дебетові картки та спеціальні поточні рахунки (у т.ч. віртуальні та цифрові);

– активні продукти: споживче та іпотечне кредитування, кредитування автотранспорту, кредитні картки, кеш-кредити, участь у державних програмах стимулювання енергоефективності;

– продукти, що генерують торговий та комісійний дохід: внутрішні та міжнародні перекази, платежі, що отримують від фізичних осіб, оренда банківських сейфів, валюто обмінні операції, операції з банківськими металами;

– додаткові сервіси: кваліфікований електронний підпис, доступ до системи дистанційного обслуговування «Ощад 24/7»,.

Для ММСБ пропонуються такі основні продукти [34]:

– пасивні продукти: депозити на вимогу, строкові депозити, відкриття поточних рахунків;

– активні продукти: кредитування з метою поповнення обігових коштів, на придбання обладнання та автотранспорту (у тому числі в рамках партнерських програм), відкриття овердрафтів (в т.ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування, що реалізуються в рамках співпраці з міжнародними організаціями (ЄБРР, фондом WNISEF, ЄІФ та ЄІБ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва (кредитування під заставу державних гарантій, «Доступні кредити 5-7-9%», FinancEast та інші), програма мікрокредитування, авалювання векселів та надання гарантій;

– додаткові сервіси до яких відноситься: система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та яка включена до топ-3 на ринку за функціональністю; програма «Будуй своє», яка передбачає розвиток малого підприємництва в Україні та містить чотири компоненти: знижки від партнерів для клієнтів банку, навчання на окремому порталі «Будуй своє», банківські продукти (корпоративна картка, розрахунковий рахунок, система дистанційного обслуговування CorpLight), також програми фінансування бізнесу за стандартними програмами ММСБ.

Для корпоративного бізнесу пропонуються такі основні продукти [34]:

– пасивні продукти: відкриття строкових депозитів, поточних рахунків для корпоративних клієнтів, поточних рахунків зі спеціальним режимом використання та для юридичних осіб рахунки ескроу;

– активні продукти: кредити та овердрафти для корпоративного, проектне фінансування, кредити/облігації;

– фінансова підтримка підприємств енергетики, підтримка бюджету розвитку муніципалітетів, фінансування державних підприємств під державні гарантії для підтримки ініціатив уряду, фінансування інвестиційних проектів та обігових коштів;

– додаткові сервіси: використання системи дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2, яка має зручні опції для управління рахунками в рамках групи компаній. До них належить можливість здійснювати перегляд та/або підтвердження операцій за рахунками усіх компаній, що входять до групи, яка надається представникам головної компанії групи.

АТ «Державний ощадний банк України» залишається надійною платоспроможною установою. Незважаючи на складну фінансову ситуацію в

економіці України і на не просту роботу за умов пандемії, ощадний банк забезпечує фінансову стабільність на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1. Оптимізації процесів управління активами і пасивами банківської установи шляхом впровадження фінансової моделі та системи контролінгу

Невизначеність економічної ситуації змушує банківський менеджмент адекватно реагувати на зміни економічної кон'юнктури для забезпечення фінансової стабільності і прибутковості як окремого банку так в цілому банківської системи України.

Ефективність діяльності банківської установи визначається впливом таких факторів:

- ✓ ступенем розвитку системи обслуговування банківських клієнтів;
- ✓ якістю управління активами й пасивами банку;
- ✓ системою управління економічними та фінансовими ризиками;
- ✓ дієвістю фінансової моделі банку;
- ✓ ефективністю використання банківських фінансових ресурсів;
- ✓ ступенем мінімізації сукупності ризиків.

Проблема невизначеності і швидкоплинності сучасного економічного середовища зумовлює потребу в удосконаленні інструментів та методів управління активами та пасивами банків. З метою подолання негативного впливу кризових явищ банку доцільно будувати та використовувати в системі управління фінансову модель. Саме фінансова модель являє собою дієвий механізм оптимізації процесів управління активами і пасивами банківської установи. Фінансова модель банку є основною складовою процесу управління банківськими активами і пасивами. Її формування являє собою складний та багатогранний процес. Фінансова модель є основою успішного розвитку і

стабільного функціонування банківської установи в сучасних умовах. Велике значення також має надаватися не тільки формуванню фінансової моделі банку, але і її реалізації. Результат впровадження фінансової моделі має забезпечувати ефективність та оптимізацію процесів управління пасивами і активами АТ «Ощадний банк України».

Фінансова модель АТ «Ощадний банк України» дозволяє забезпечити досягнення всіх визначених стратегічних цілей, які були поставлені у процесі управління банком (рис. 3.1).

Фінансова модель банку – це загальний, не деталізований план діяльності, який охоплює певний період часу та є способом досягнення намічених стратегічних цілей з метою забезпечення оптимізації та ефективного управління активами та пасивами банку. Фінансову модель банку можна розглядати як послідовний та довгостроковий, раціональний та підкріплений ідеологією, а також стійкий до невизначеності умов економічного середовища план. Даний план супроводжується постійним моніторингом і аналізом у процесі реалізації моделі та спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті банку. У процесі розробки фінансової моделі банк проводиться аналіз та здійснюється прогноз основних макроекономічних показників розвитку банку. В першу чергу, банківська установа намічає напрями формування та розміщення активів і пасивів, принципи їхнього використання і організації, вирішує питання необхідності концентрації на напрямках розвитку, що розроблені та прийняті політикою банку. Завдяки фінансовій моделі банк може забезпечити досягнення усіх окреслених стратегічних цілей, що були поставлені в процесі управління банківською установою, зокрема:

- ✓ забезпечення прибутковості банківських продуктів;
- ✓ дотримання оптимальної ресурсної бази;
- ✓ забезпечення прибутковості окремих підрозділів;

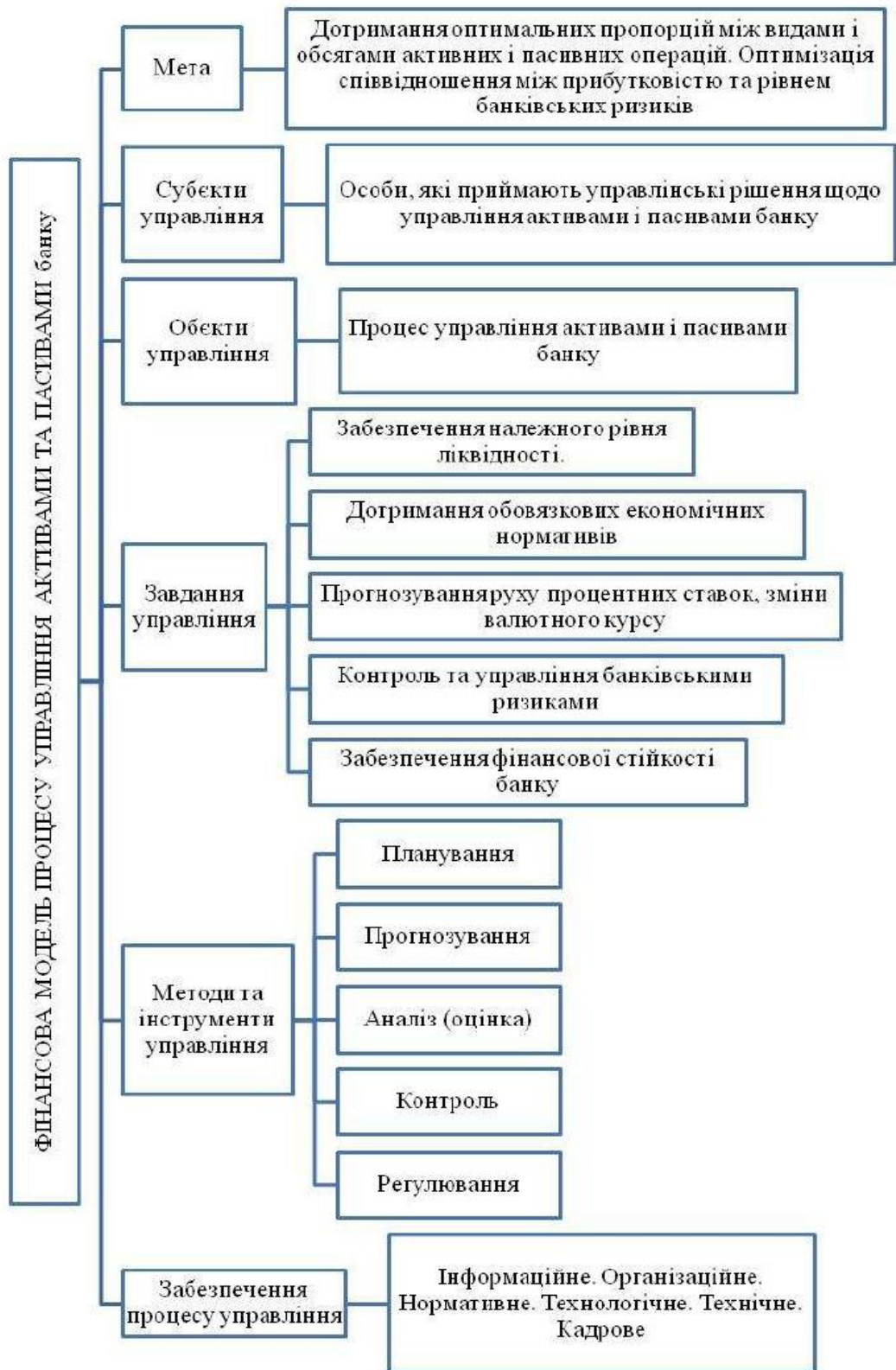


Рис. 3.1. Структура фінансової моделі процесу управління активами і пасивами

- ✓ забезпечення мінімізації витрат на формування ресурсної бази;
- ✓ забезпечення достатнього рівня платоспроможності та ліквідності банку;
- ✓ контроль, моніторинг, управління сукупністю системних ризиків;
- ✓ розробка короткострокового прогнозу на підставі оцінки ефективності джерел та напрямів використання фінансових ресурсів банку.

Фінансова модель є основним ключовим елементом в процесі управління активами та пасивами банківської установи, із її допомогою проводиться моніторинг та забезпечується оптимальний фінансовий портфель пасивів і активів банку. У випадку невиконання чи недотримання окреслених вище завдань фінансової моделі, відбувається дисбаланс між активними та пасивними операціями банку або діяльністю банку в цілому. В умовах сьогодення, якому притаманна фінансова макроекономічні дисбаланси та нестабільність управління активами і пасивами банку має стати пріоритетним напрямом. Оптимізація та підвищення ефективності процесів управління активами і пасивами банків багато в чому залежить від вірності прийнятих управлінських рішень, від чітко сформованого плану діяльності, який і виступає засобом досягнення визначених стратегічних цілей. Отже в цілому, запропонована фінансова модель процесу управління активами і пасивами АТ «Ощадний банк України» виступає основною складовою процесу управління активами і пасивами банку. Вона дозволяє оптимізувати структуру ресурсів банку та створює передумови для збільшення процентного прибутку банку та підвищення його конкурентоспроможності. Як свідчить банківська практика, наразі актуальним є управління активами та пасивами банку в контексті контролінгу. Формування системи топ-менеджменту управління активами і пасивами АТ «Ощадний банк України» в контексті контролінгу відображено на рис. 3.2.

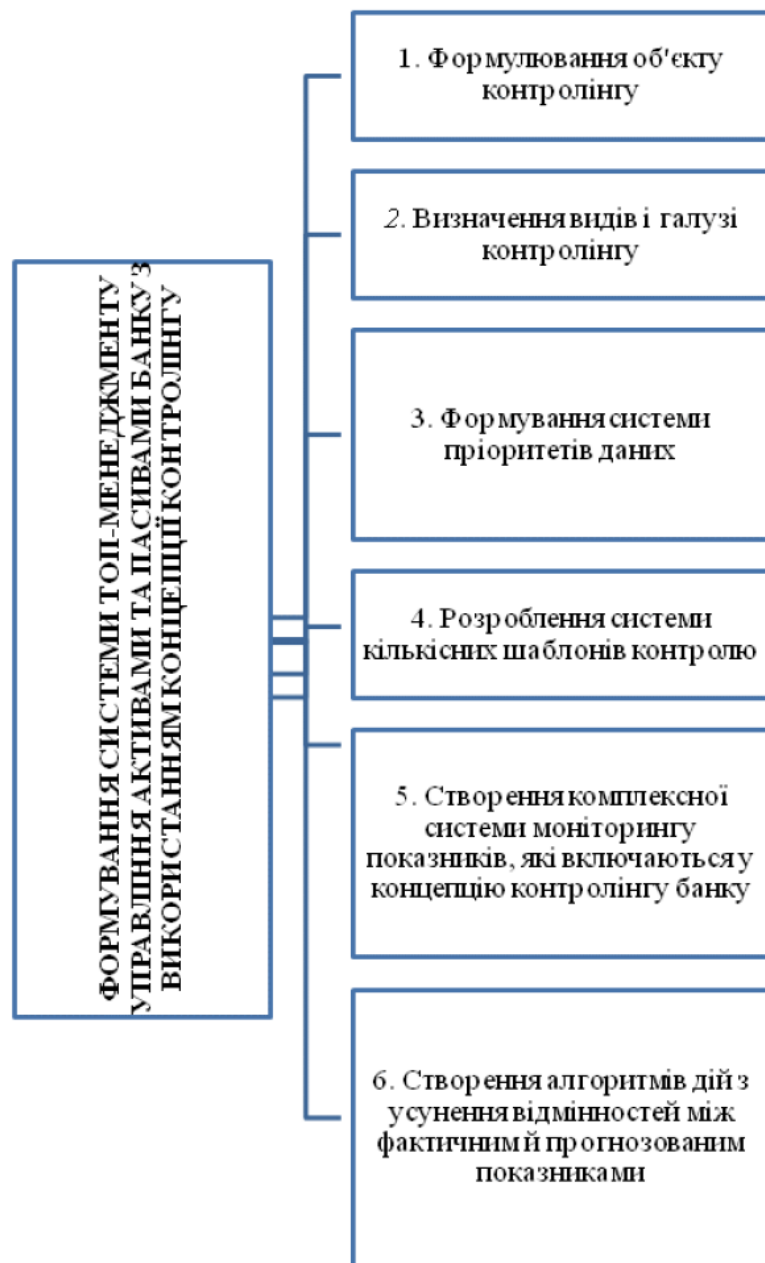


Рис. 3.2. Формування системи топ-менеджменту управління активами і пасивами АТ «Ощадний банк України» із використанням концепції контролінгу

«Концепція контролінгу вирізняється як сукупність методик й підходів, спроможних забезпечити управління необхідною інформацією щодо повсякденних результатів функціонування банку, можливостей його розвитку,

наслідків окремих управлінських рішень на основі аналізу окремих процесів, об'єктів і обґрунтування новітніх управлінських рішень» [48].

Контролінг являє собою концепцію сучасного динамічного управління банківською установою, що ґрунтується на розвиненій системі топ-менеджменту (у складі якої сукупність основних елементів аудиту, обліку, планування, моніторингу, аналізу, контролю, регулювання, мотивації персоналу, інформаційних потоків). Концепція контролінгу націлена на координацію усіх аспектів фінансової діяльності банку для успішної реалізації стратегічних цілей та створення системи ефективного управління банком [48]. Головні елементи концепції контролінгу представлено на рис. 3.3.

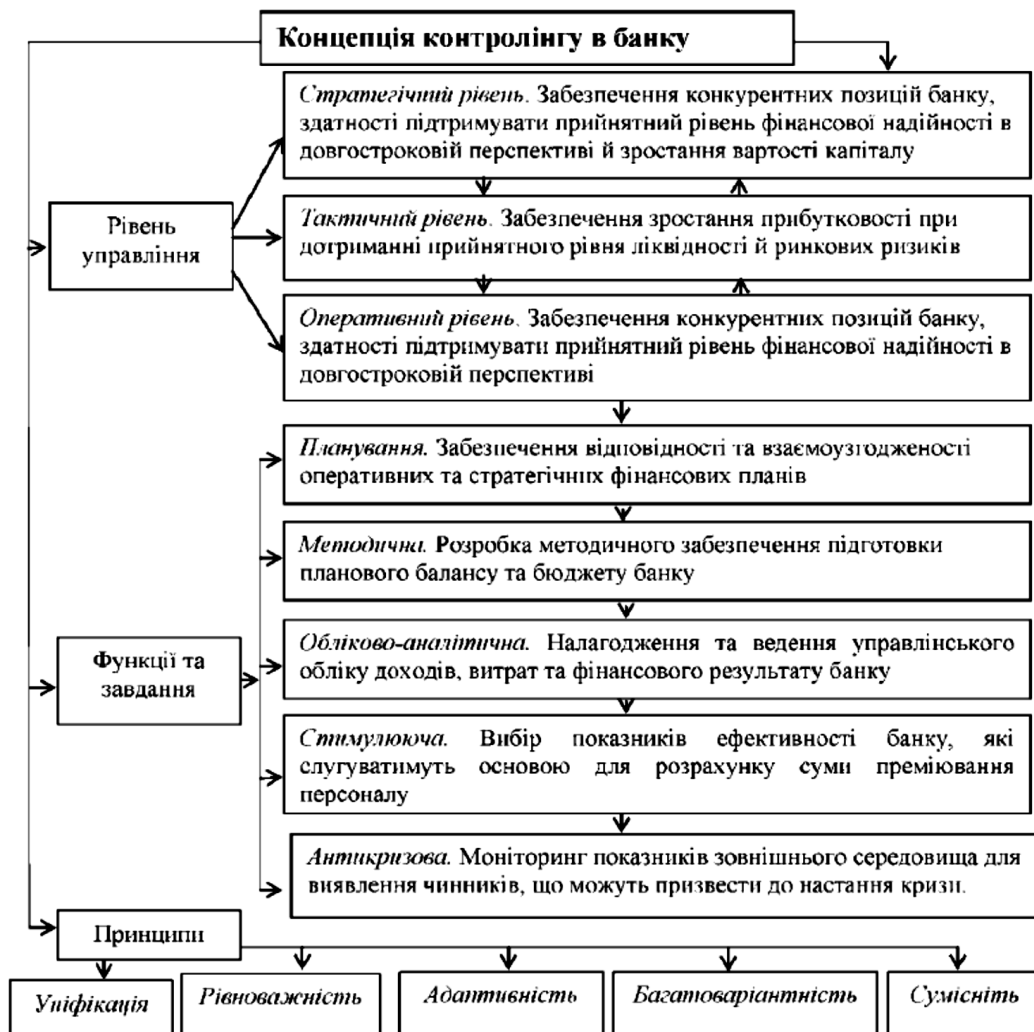


Рис. 3.3. Головні елементи концепції контролінгу [48, 54]

Отже слід наголосити на тому, що система управління активами і пасивами банку в концепції контролінгу має враховувати динамічні тенденції економічних процесів у банківській сфері. Доцільно звертати увагу на врахування складності ринкових взаємовідносин як між суб'єктами міжбанківського фінансового ринку так і окремими структурними підрозділами банківської установи. Система управління активами і пасивами банку у контексті концепції контролінгу подана на рис. 3.4.

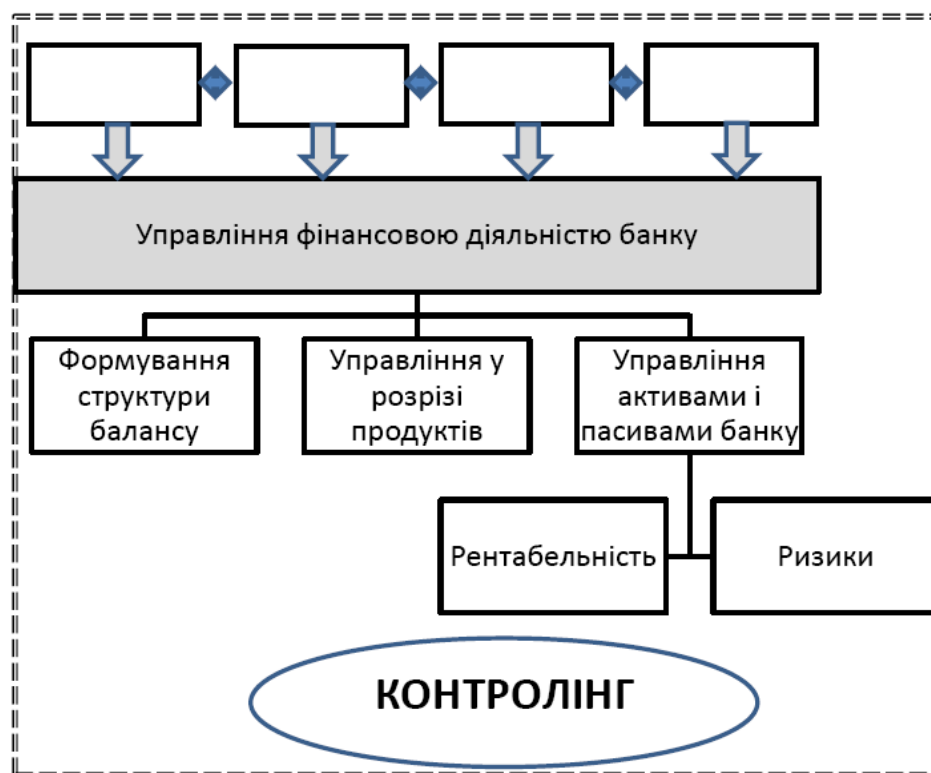


Рис. 3.4. Система управління активами і пасивами банку в контексті концепції контролінгу (складено на основі [26, 31, 53, 54 та ін.])

Кінцевий результат діяльності банку подається у виді композиції результатів роботи бізнесу (окремих центрів відповідальності) та окремих видів послуг і банківських продуктів. З результатами аналізу роботи окремих бізнесів можливо виявити і локалізувати найбільш «вузькі» місця роботи банку. Діяльність будь-якої банківської установи плануються у виді бюджетного завдання. Процес бюджетування включає роботу щодо складання фінансового,

оперативного та загального бюджетів, управління та контролю за виконанням важливих бюджетних показників. Слід зазначити, що основою ефективного розвитку і сталого функціонування банків за умов фінансової нестабільності виступає наявність та ефективна реалізація концепції контролінгу - однієї із основних складових системи управління активами і пасивами банку, яка подана на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Концепція контролінгу у системі управління активами і пасивами АТ «Ощадний банк України» (складено на основі [26, 31, 53, 54 та ін.])

Також слід зазначити, що контролінг – це концепція топ-менеджменту, що спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності АТ «Ощадний банк України». Це дозволяє банку успішно досягати зазначених у Стратегії розвитку банку техніко-економічних та фінансових показників. Як свідчить міжнародна банківська практика успішну стратегію не можливо скопіювати, також не існує універсальної стратегії для всіх банків. Саме тому з метою забезпечення

ефективного управління пасивами і активами банків неодмінною вимогою до банківських менеджерів є наявність стратегічного мислення та уміння впроваджувати і реалізувати стратегію банку. В теоретичній та практичній діяльності застосовуються різні стратегії управління активами та пасивами банківської установи.

Враховуючи результати проведеної кількісної оцінки АТ «Ощадний банк України» слід зазначити, що даний банк застосовує трансформаційну стратегію управління активами і пасивами. Її сутність полягає у такому: трансформація строків, обсягів, видів активних та пасивних операцій банку з метою забезпечення досягнення основних цілей. До основних переваг даної стратегії слід віднести можливість забезпечення оптимальної структури активів та пасивів банку за допомогою моніторингу й аналізу зміни економічної кон'юнктури фінансового ринку. Серед недоліків стратегії слід виділити той факт, що ефективність даної стратегії забезпечується лише в стабільних умовах. Оскільки, сьогодні умови здійснення банківської діяльності відбувається у ситуації підвищеної ризикованості вважаємо, що даному банку необхідно подбати про підвищення рентабельності активів та їх ліквідності. Ці показники дозволять у майбутньому зайняти позицію лідера якому буде характерна найбільш ефективна стратегія управління активами та пасивами.

В цілому, вибір стратегії банку та її ефективна реалізація напряму залежать від вірності розуміння сутнісних аспектів та цільового призначення стратегії як головного інструменту управління. Таким чином, у третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення елементів системи управління активами і пасивами АТ «Ощадний банк України».

3.2. Вдосконалення системи ризик-менеджменту в банку

В умовах нестабільності зовнішнього середовища на фінансово-кредитному ринку банківські установи переходить на якісно новий рівень розвитку, при якому зростають наслідки помилково прийнятого рішення. Проявами кризових явищ у банківській сфері за останні періоди стала сукупність накопичених дисбалансів, пов'язаних з непрозорою структурою власності банків та низьким рівнем управління, що мало вплив на ступінь довіри до банківських установ та ефективність їхнього функціонування. Тому недостатній рівень якості вже сформованих банківських систем ризик-менеджменту викликає необхідність їхнього подальшого вдосконалення.

Розглядаючи поняття управління ризиками, слід зауважити, що управління ризиками – це певний процес, за допомогою якого банк розпізнає та виявляє ризики, оцінює їхній розмір та впливає на них, використовуючи для цього необхідні інструменти, а також здійснює контроль та моніторинг ризиків. Основною метою управління ризиками є збереження та зростання вартості власного капіталу банку за умови забезпечення інтересів клієнтів, власників, контрагентів, працівників, управлінців та регулятора. Управління ризиками в діяльності банків зводиться до прийняття ризику, оскільки повністю усунути його неможливо, а також в отриманні економічної вигоди за прийняття ризику. Процес управління ризиками вимагає застосування системного підходу. Сутність даного підходу полягає в тому, що банківська діяльність розглядається як відкрита, досить ризикова динамічна система, яка представлена сукупністю зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Оптимізація даної системи веде до зниження банківських ризиків. Характеризуючи поняття «система управління ризиками», слід зауважити, що під ним слід розуміти сукупність належним чином задокументованих і затверджених методик, політики та процедур управління ризиками, які визначають порядок дій, що спрямовані на здійснення систематичного процесу виявлення, моніторингу, вимірювання, контролю та цій основі – пом'якшення всіх видів ризиків [1, с. 15].

В умовах об'єктивного існування ризиків в діяльності банків було створено механізм, який дозволяє враховувати останні при прийнятті управлінських рішень. Цей механізм отримав назву «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент являє собою сукупність методів, заходів та прийомів за допомогою яких прогнозується настання ризикових подій і вживання заходів щодо виключення або прийняття негативних наслідків настання цих подій [2, с. 153]. Згідно Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, ризик-менеджмент - це система управління ризиками, яка включає в себе тактику й стратегію управління, спрямовані на досягнення основних бізнес-цілей банку [3].

Сьогодні регулятор вимагає від банківських установ більш поглибленого підходу до побудови та функціонування системи управління ризиками, які мають бути адекватні особливостям їхньої діяльності, характеру й обсягам банківських та інших фінансових послуг. Проведення сучасних підходів до управління в банках відбувається відповідно до «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» № 64 11.06.2018 р [4]. Також передбачається зростання ролі наглядової ради банку при створенні потужної культури управління ризиками, контролю за дотриманням основних принципів управління ризиками, здійсненні моніторингу відповідності профілю ризику. Структура ризик-менеджменту має певну послідовність, яка стандартизована Міжнародною організацією стандартизації у 2009 р. (ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines» [5].

Процес ризик-менеджменту, відповідно до міжнародних стандартів, включає такі складові:

- 1) визначення ситуації з ризиком;
- 2) ідентифікація ризику;
- 3) аналіз ризику;
- 4) оцінка ризику;

5) вплив на ризик.

Більш деталізована структура процесу ризик-менеджменту запропонована Г. Шроек (G. Schroeck) і включає такі компоненти: визначення, ідентифікацію та класифікацію ризиків; аналіз та квантифікацію ризикових експозицій; алокацію капіталу між бізнес-напрямами в сумірності до прийнятого ризику; рішення відносно прийняття нових трансакцій щодо співвідношення «ризик – дохідність»; контроль ризику; застосування інструментарію ризик-менеджменту; оцінку ефективності функціонування ризик-менеджменту відповідно до корпоративних цілей [6]. Така структуризація ризик-менеджменту найбільш повно відображає співвідношення «ризик – дохідність». Також слід зауважити, що сутність концепції управління ризиком якраз і полягає в необхідності створення кожною банківською установою комплексної системи ризик-менеджменту, яка б дозволяла забезпечити врахування взаємного впливу різних факторів ризиків та вирішити протиріччя між необхідністю мінімізації ризиків та отримання доходу. Ефективний ризик-менеджмент як комплексна система повинна включати наступні складові: систему управління; систему вимірювання та ідентифікації; систему супроводження (контролю та моніторингу) [7]. При вивченні банківського сегменту, сіл виділити специфічні аспекти побудови процесів ризик-менеджменту. Перш за все слід відмітити диференціацію підходів до побудови ризик-менеджменту на процеси «bottom-up» та «top-down». Сутність процесу «top-down» полягає у встановленні профілю «ризик – дохідність» на рівні всього банку. На цій підставі здійснюється визначення ступеня ризику для певних напрямів діяльності. В основі процесу ризик-менеджменту «bottom-up» лежить моніторинг і звітність відносно ризиків безпосередньо на нижніх ланках бізнес-процесів із подальшою агрегацією ризиків на рівень банку в цілому [8]. Важливою умовою щодо організації банківського ризик-менеджменту є необхідність дотримання методичних рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду: Базель II та Базель III. Щодо ризик-менеджменту Базель II

являє собою систему оцінювання ринкового, операційного та кредитного ризику банків. При цьому організації цілісної системи ризик-менеджменту банківської установи приділено не досить багато уваги. Базель II включає три основні компоненти: вимоги щодо мінімального розміру власного капіталу; прозорість та ринкова дисципліна; перевірка з боку органів банківського нагляду [9]. Світова фінансова криза привела до необхідності перегляду банківських стандартів та реалізації Базеля III. Впровадження нових норм передбачає загальне підвищення капіталізації банків та якості капіталу, буферів капіталу, впровадження короткострокових і середньострокових нормативів ліквідності та нормативу боргового навантаження, проциклічне регулювання. Засновуючись на вимогах до складових побудови системи ризик-менеджменту, слід навести таку концептуальну схему процесу ризик-менеджменту (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Концептуальна схема процесу ризик-менеджменту

Ця схема включає такі етапи: процес ідентифікації ризику (виявлення та розпізнавання); вимірювання та аналіз ризику; імплементацию ставлення до ризику в процесі прийнятті рішень банком; впровадження певного інструментарію ризик-менеджменту. Система банківського ризик-менеджменту має містити такі компоненти: завдання, функції, принципи, суб'єкти та об'єкти управління, інструменти, методи та моделі управління ризиками, що спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей. Розглянемо більш детально деякі складові системи ризик-менеджменту.

Комплекс дій щодо ризик-менеджменту має на меті забезпечити досягнення наступних цілей [10]:

- ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом банку;
- ризики мають знаходитися в межах рівнів толерантності, встановлених спостережною радою;
- очікувана дохідність повинна компенсувати прийнятий ризик;
- рішення щодо прийняття ризику мають відповідати стратегії розвитку банку.

До завдань організації ризик-менеджменту банку слід віднести такі:

- поширення в банківській установі єдиного розуміння його корпоративної культури в процесі управління ризиками;
- прийняття ризиків відповідно до розробленого стратегічного плану банку та згідно нормативних вимог;
- проведення аналізу ризиків з урахуванням можливості виникнення екстремальних обставин (стрес-сценарії);
- уникнення конфлікту інтересів на всіх рівнях управління банком;
- систематичне проведення аналізу ризиків з метою ідентифікації, контролю, оцінки та моніторингу всіх ризиків;
- розробка процедур та заходів моніторингу адекватної капіталізації банку.

Слід зауважити, що комплексна, ефективна та адекватна система ризик-менеджменту з урахуванням особливостей діяльності, профілю ризику, характеру операцій та системної важливості банку має відповідати таким принципам:

- 1) своєчасність – забезпечити своєчасне, тобто на ранній стадії, виявлення, моніторинг, вимірювання, контроль та звітування, а також пом'якшення всіх видів ризиків;

2) ефективність – забезпечити об'єктивну оцінку розміру ризиків банківської установи та повноти заходів з управління ризиками, використовуючи оптимальний обсяг фінансових ресурсів, інформаційних систем та персоналу;

3) структурованість – передбачає чіткий розподіл функцій, повноважень і обов'язків щодо управління ризиками в межах організаційної підсистеми ризик-менеджменту;

4) комплексність та всебічність – полягає в охопленні системою ризик-менеджменту всіх напрямів діяльності банку та оцінці взаємного впливу ризиків;

5) пропорційність – передбачає відповідність системи управління ризиками сформованій бізнес-моделі банку, його системній важливості, а також рівню складності здійснюваних банком операцій;

6) незалежність – полягає у наявності певної свободи від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій;

7) конфіденційність – передбачає обмеження доступу до інформації, яка повинна бути захищеною від несанкціонованого доступу;

8) прозорість – передбачає необхідність оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику [4].

До важливих принципів управління ризиками також можна віднести:

- ✓ ідентифікація ризиків;
- ✓ визначення системи оцінювання кожного визначено виду ризику;
- ✓ визначення відповідальних підрозділів управління та чітке структурування ризиків;
- ✓ визначення порогових значень нормативів;
- ✓ розробка системи мінімізації або врегулювання певного ризику;
- ✓ впровадження регулярного розрахунку та звітності [11].

Також слід зазначити, що сутність ризик-менеджменту проявляється і через реалізацію його функцій.

Так, на думку М. Д. Балджи ризик-менеджменту притаманні такі функції:

- ✓ формування організаційної структури управління ризиком;
- ✓ прогнозування стану розвитку об'єкта управління з урахуванням впливу факторів;
- ✓ мотивація працівників усіх підрозділів щодо управління ризиком;
- ✓ розробка основних інструкцій та положень ризик-менеджменту;
- ✓ контроль функціонування системи ризик-менеджменту;
- ✓ коригування відхилень від запланованих результатів [7, с. 157].

Так, Бобиль В. В. пропонує розділяти функції організаційного та фінансового менеджменту банку. До функцій організаційного менеджменту він відносить організацію, планування, мотивацію та контроль. Фінансовому менеджменту банку притаманні такі функції: планування, аналіз інформації, регулювання та контроль. [12]. В процесі побудови системи ризик-менеджменту банк має самостійно встановити фактори, показники та поріг суттєвості різних видів ризиків, визначити порядок виявлення цих ризиків у методиці виявлення суттєвих ризиків та оцінити ризики за фінансовими інструментами.

До факторів впливу на побудову системи ризик-менеджменту відносять такі: організаційні фактори, фактори методології та фактори зовнішнього впливу. До організаційних факторів слід віднести: завдання та функції управління, місце ризик-менеджменту в загальній структурі управління, технічну підтримку та інформаційне забезпечення. До факторів методології відносять: аналітичний інструментарій, методи управління ризиками, засоби управління та критерії прийняття рішень [13, с. 103]. Фактори зовнішнього впливу перш за все пов'язані зі змінами в правовому та економічному полі, кризовими ситуаціями на фінансових ринках.

Надаючи характеристику суб'єктів та об'єктів системи ризик-менеджменту, слід зауважити, що вони складають основу таких підсистем ризик-менеджменту, як: управлінської, організаційної, інформаційної та аналітичної. До суб'єктів системи ризик-менеджменту банку належать: рада банку; правління банку; комітет правління банку; комітет ради банку з управління ризиками; підрозділ внутрішнього аудиту; кредитний комітет правління банку з управління активами та пасивами; підрозділ з управління ризиками; бізнес-підрозділи, підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс). В якості об'єктів управління в системі ризик-менеджменту виступають майнові чи немайнові інтереси банку, ймовірний результат якого змінюється в мовах невизначеності, що також впливає на дохідність банку. Так, до об'єктів управління можна віднести грошові кошти, що знаходяться в діловому обігу банку та пов'язані з ними ризики.

Виділяють банківські ризики таких типів:

- кредитний ризик;
- ринковий ризик;
- ризик ліквідності;
- комплаєнс-ризик;
- операційний ризик;
- ризик репутації;
- валютний ризик;
- стратегічний ризик.

Процес управління ризиками є доволі складним, і тому НБУ, урахувавши сучасні засади організації системи управління ризиками в банківських установах, пропонує виділити такі його етапи (рис. 3.7).

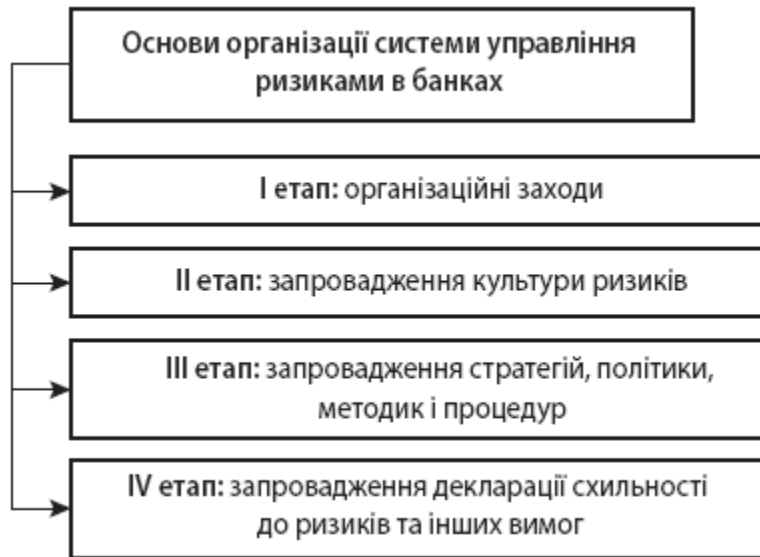


Рис. 3.7. Сучасні засади організації системи управління ризиками в банках

Сутність першого етапу полягає в запровадженні організаційних заходів, тобто приведенні організаційної структури системи управління ризиками. До організаційних заходів, що здійснюються на першому етапі слід віднести такі [4]:

- 1) створення комітету ради банку з управління ризиками (у разі прийняття такого рішення радою банку);
- 2) створення підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);
- 3) забезпечення необхідної чисельності персоналу відповідної кваліфікації;
- 4) визначення обов'язків, функцій, повноважень і відповідальності осіб, що залучені до системи управління ризиками;
- 5) визначення механізмів та відповідальних осіб за належне забезпечення співпраці між підрозділами банку на всіх організаційних рівнях із застосуванням моделі трьох ліній захисту.

На другому етапі передбачається запровадження культури ризиків:

- 1) кодексу поведінки (етики);
- 2) політики запобігання конфліктам інтересів;
- 3) розробка порядку здійснення операцій із пов'язаними з банком особами;

4) механізму конфіденційного повідомлення про використання неприйнятної поведінки в банку (whistleblowing policy mechanism);

5) програми навчання та підвищення кваліфікації банківських працівників з питань управління ризиками.

Сутність третього етапу полягає у запровадження політики, стратегій, процедур та методик у системі ризик-менеджменту та включає такі дії:

1) розробка стратегії управління ризиками; процедури та політики запровадження нових продуктів і значних змін в діяльності банку; процедури ескалації порушень лімітів ризиків; форми, порядок, наповнення та періодичність надання звітів суб'єктам системи управління ризиками;

2) політику управління кредитним ризиком, ризиком ліквідності та план фінансування в кризових ситуаціях; ринковим ризиком, операційним ризиком і план забезпечення безперервної діяльності; політику управління комплаєнс-ризиком;

3) методи, методика та обов'язкові інструменти щодо кредитного ризику, ризику ліквідності, ринкового ризику, операційного ризику та комплаєнс-ризиком;

4) процеси, інформаційні системи та звітування з управління ризиками.

Четвертий етап спрямований на запровадження декларації схильності до ризиків та інших вимог, і включає зокрема:

1) розробку, запровадження та затвердження декларації схильності до ризиків;

2) розробка та затвердження радою банку інших внутрішньобанківських документів з управління ризиками.

Під культурою управління ризиками слід розуміти дотримання визначених банком принципів, норм, правил банку, що спрямовані на поінформованість усіх працівників банку щодо управління ризиками та прийняття ризиків.

Організація системи управління ризиками, відповідно до вимог НБУ, ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із використанням моделі трьох ліній захисту.

Перша лінія захисту знаходиться на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики, несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками.

Друга лінія знаходиться на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс). На рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками знаходиться третя лінія [4]. Для здійснення впливу на ризик банківські установи використовують ефективні інструменти та моделі. За допомогою них здійснюється оцінка ризиків, які підлягають кількісному виміру повною мірою, а також ризиків, що підлягають кількісному виміру меншою мірою (стратегічний ризик та ризик репутації).

Значення впливу на ризик полягає в недопущенні перевищення показників ризиків банку встановлених граничних значень.

Методи вимірювання ризиків запроваджуються шляхом встановлення таких показників:

- лімітів на структуру портфелів та на фінансові інструменти;
- обмеження ринкового ризику через визначення умов припинення операцій (встановлення лімітів);
- вироблення загальних рекомендацій з страхування банками активних операцій;
- розробка загальних рекомендацій щодо хеджування ризику через сек'юритизацію активів;
- обмеження повноважень з прийняття управлінських рішень шляхом запровадження чіткого розподілу обов'язків, функцій, повноважень,

відповідальності з ризик-менеджменту й побудови системи ефективного внутрішнього контролю [3]. Для здійснення ефективного управління ризиками банк розробляє внутрішньобанківські (внутрішньогрупові) документи з питань управління ризиками, які регламентують принципи управління ризиками в банках та корпоративного управління. За кожним видом ризиків внутрішньобанківські документи складаються у формі положень, процедур, порядків, які документально закріплюють процес управління ризиками та регламентують інші питання щодо управління кожним із видів ризиків. Слід зазначити, що розроблені внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками мають відповідати бізнес-плану банку та стратегії, декларації схильності до ризиків, бути відповідно оформленими і затвердженими та мати достатній рівень деталізації.

Отже, за результатами проведеного дослідження слід зазначити, що управління ризиками є основним напрямком банківського менеджменту, завдання якого є створення такої системи ризик-менеджменту, яка б забезпечувала безперервний аналіз ризиків для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків та зменшення їх негативного впливу на прибутковість банку. Побудова системи ризик-менеджменту неможлива без належного корпоративного управління, яке передбачає розподіл повноважень і відповідальності на всіх рівнях управління банком, чітке визначення процедур і правил, спрямованих на оптимізацію банківських ризиків.

Концептуальні основи побудови системи ризик-менеджменту в банку передбачають такі дії :

- 1) побудову організаційної структури, яка чітко визначає обов'язки, повноваження та відповідальність осіб з управління ризиками;
- 2) визначення культури управління ризиками та кодексу поведінки (етики);

3) розробка внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками;

4) побудова інформаційної системи з управління ризиками та звітування;

5) розробка інструментів для ефективного управління ризиками.

Важливість та значущість системи ризик-менеджменту як основи стратегічного управління банком полягає в наступному:

1) дозволяє реалізувати стратегію розвитку банку через розробку заходів з організації управління ризиками, визначення та затвердження рівня «апетиту до ризиків»;

2) визначає подальші напрями підтримки банківського бізнесу за допомогою впровадження ефективного процесу затвердження рішень щодо прийняття ризиків, забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, ухвалення процедур і політик для забезпечення контролю над ризиком;

3) дозволяє забезпечити контроль та моніторинг в управлінні ризиками на основі звітності (зовнішньої та управлінської), дотримання вимог національної нормативної бази, адекватної інфраструктура систем і засобів вимірювання ризику.