

УДК 336.1:334.722.8]-049.5

Левицький Віктор,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-8695-9690
e-mail: lewiktor@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АКТИВІВ ТА ПАСИВІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ У СТРАТЕГІЧНОМУ АСПЕКТІ

У статті розглянуто сутність процесу управління активами і пасивами банківської установи через формування системи адміністративного менеджменту. Досліджено та проаналізовано роботи українських та закордонних науковців, присвячені питанням систем управління активів та пасивів. Визначено сутність поняття структури активів та пасивів. Встановлено основні стратегії управління активами та пасивами банку: стратегію управління активами, стратегію управління пасивами, комбіновану із використанням системи адміністративного менеджменту. Визначено основні завдання комплексної стратегії та її важливі елементи. Висвітлено дві базові групи методів управління активами та пасивами – методи управління ризиком та методи моделювання оптимальної структури балансу. Проаналізовано недоліки, які притаманні обом групам. Запропоновано використовувати окрім класичних методів діджитал-інструменти впливу на структуру активів та пасивів банку. Сформовано систему адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті із врахуванням діджитал інструментів впливу на їх структуру.

Ключові слова: система, банк, система адміністративного менеджменту, адміністративний менеджмент активів та пасивів, стратегічне управління активами та пасивами, діджитал-інструменти, онлайн-банкінг.

Levytskyi Viktor,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management,
Lutsk; ORCID ID 0000-0001-8695-9690
e-mail: lewiktor@gmail.com

FORMATION OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM OF ASSETS AND LIABILITIES OF A BANKING INSTITUTION IN THE STRATEGIC ASPECT

The article examines the essence of the process of managing assets and liabilities of a banking institution. The works of ukrainian and foreign scientists devoted to issues of asset and liability management systems were studied and analyzed. The essence of the concept of the structure of assets and liabilities is determined. The main strategies for managing the bank's assets and liabilities have been identified - the asset management strategy, the liability management strategy, and the combined strategy.

The purpose of the article is the formation of the formation of the system of administrative management of assets and liabilities of a banking institution. The main tasks of a comprehensive strategy and its important elements are defined. Two basic groups of asset and liability management methods are highlighted - methods of managing a certain risk and methods of modeling the optimal balance sheet structure. The shortcomings inherent in both groups were analyzed.

It is proposed to use, in addition to classic digital methods, tools for influencing the structure of the bank's assets and liabilities. A diagram of the asset and liability management system from a functional point of view has been created. In order to effectively manage a banking institution, it is proposed to include digital tools for influencing the structure of assets and liabilities to the tools of the asset and liability management system in order to obtain maximum profit while maintaining reliability. For the formation of the MAL system, it is proposed to implement the following digital elements: implementation of the biometric system of online banking; integration with the Diya platform; distribution and promotion of the use of Visa pay-Wave cards; expansion and adaptation of POS lending (including biometric identification of the recipient) using POS terminals; expansion of online banking functionality. Their influence on the three main factors determining the degree of profit of a banking institution is determined.

In the course of the analytical work, it was found that an important tool in the asset and liability management

strategy is bank digitalization. Using digital technologies, banking institutions have the opportunity to reach a completely new level, providing innovative services and services to clients. Despite the fact that these directions have received active development in recent years, their potential has not yet been exhausted. The impact of digitalization provides significant benefits to banks and improves their attractiveness. This, in turn, provides stability to the banking institution and the ability to quickly adapt to unpredictable changes in the market. Thus, using digital tools as part of the formation of the asset and liability management system, it is possible to directly influence their structure and attract a larger number of customers, which directly affects the bank's profitability.

Key words: system, bank, administrative management system, administrative management of assets and liabilities, strategic management of assets and liabilities, digital tools, online banking.

Постановка проблеми та її значення. Ефективність управління банком є важливим складником банківської діяльності. Від того, наскільки ефективно працюють конкретні банки, залежить ефективність усієї банківської системи в цілому. Виклики, обумовлені спочатку епідемією коронавірусу, а потім повномасштабним вторгненням Росії в Україну, виявили ряд принципових проблем у фінансовій сфері країни, зокрема неспроможність більшості існуючих систем менеджменту активів та пасивів банківських установ швидко адаптуватися до реалій сьогодення.

Впровадження ефективної системи адміністративного менеджменту потребує розробки сучасних методологій та інструментарію, які в тому числі використовують елементи діджиталізації. Складність процесу вимагає комплексного підходу до менеджменту активів та пасивів, що вбачає їх нерозривну, взаємозалежну та взаємообумовлену єдність. Наразі велика кількість проблем, що стосуються концепції діджиталізації банківської діяльності в цілому та її конкретних напрямів залишаються недостатньо дослідженими. У сучасних наукових роботах неповністю відображені погляди науковців щодо діджитал-версії банківської економіки. Крім того, актуальним зараз стає аналіз вже готових практичних результатів, бо прикладна площина діджиталізації зазвичай випереджає теоретичні підходи, особливо у вітчизняній науці[7]. Отже актуальність даної тематики обумовлена необхідністю формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів на базі використання інструментів діджиталізації у поєднанні з класичними методами управління ними стратегічному аспекті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безпосередньо проблемі менеджменту активів та пасивів банківських установ присвячено ряд наукових робіт і фундаментальних досліджень за останні 50 років. Серед закордонних науковців, які досліджували проблеми менеджменту банківських установ треба зазначити Д. Ван-Хуза, Р. Миллера, Д. Синки, С. Фроста та інших. Незважаючи на принципову важливість проблеми менеджменту активів та пасивів банку, кількість публікацій на дану тему вкрай обмежена, а вітчизняним науковцям практично доступні лише чотири основні роботи, а саме: Т. Коха, Д. Маршала, П. Роуза та Д. Сінкі.

Причина відсутності досліджень з питань менеджменту активів та пасивів банківської установи окрім об'єктивної складності самої проблеми криється ще в комерційній таємниці. Для будь-якого банку дуже важливо застосовувати ефективний метод керування активами та пасивами, і тут головне - закрити доступ до цього методу конкурентам. Збільшення навіть на частку відсотка відношення відсоткового прибутку до активів комерційного банку завжди відзначається у його звітах як велике досягнення в управлінні, що ще раз підтверджує високу значущість досліджень з даного напрямку[4].

До українських науковців, які вивчали проблему менеджменту активів та пасивів банку внесли найбільший вклад у розвиток, можна відзначити: Азізову К.М., Алексеенко М.Д., Герасимовича А.М., Зверук Л.А., Коваленко В.В., Кузнецову Л.В., Міщенко В.І., Тисячну Ю.С., Тарасевич Н.В., Шварца О.В. В реаліях сучасного світу питання менеджменту активів та пасивів досліджується не тільки як базис банківського бізнесу, а і як реалізація управлінського процесу. Проте думки науковців не погоджуються щодо основного змісту процесу, інструментарію та методів його реалізації. Одним із важливих елементів менеджменту банку є діджиталізація. Вона впливає як на структуру активів та пасивів, так і на їх управління. Ф. Скіннер, видатний теоретик в сфері діджитал-банкінгу, зазначає, що у довгостроковому стратегічному розрізі банки, які не сформували своєї цифрової стратегії, не мають жодних перспектив для зростання і конкурентоспроможності на ринку[2]. Б. Кінг описує фундаментальні зміни в цифровізації банків, розповідаючи про тенденції у фінансових послугах і платежах з 2012 року - від глобальної боротьби за монополію на мобільний

гаманець до переходу на хмарні сервіси, від революційних інновацій у фінансових послугах до появи клієнтів, яким фізичні офіси банківських установ взагалі не потрібні [3]. А. Гулей, С. Гулей у своїх роботах описують вітчизняну банківську індустрію з цифрової перспективи.

Мета і завдання статті. Метою дослідження є визначення сутності основних елементів системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи, а також формування її у стратегічному аспекті розвитку. Крім того, потрібно визначити основні інструменти впливу на структуру активів та пасивів, а також визначити можливості впливу діджитал-інструментів та на їх основі сформувавши стратегію розвитку.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. На практиці менеджмент активів та пасивів банків є одним із фундаментальних понять, проте єдиного визначення в економічній науці не існує. Фактично, процес менеджменту активів та пасивів банківської установи можна охарактеризувати як цілеспрямований процес постійного регулювання структури та динаміки активів та пасивів банку, спрямований на забезпечення економічної ефективності банку з позицій оптимізації ризику та забезпечення достатнього рівня ліквідності [4].

В даний час існують три способи стратегій управління активами та пасивами в комерційних банках. Стратегія управління активами – стратегія щодо здійснення контролю коштів, що надходять через операції кредитування/розподілу кредитів та процентних ставок. Стратегія управління пасивами – контроль джерел коштів та моніторингу вартості депозитних та недепозитних зобов'язань – контроль цін, процентних ставок. Стратегія управління активами та пасивами або комплексна стратегія – це більш збалансований підхід, який фактично включає в себе обидві стратегії [3].

В основі комплексної стратегії базовою є ідея, що як доходи так і витрати відносяться до обох сторін балансу, тобто прибуток на кожну операцію чи послугу має перевищувати її ціну для банку. Таким чином банківська установа повинна спрямовувати себе на мінімізацію витрат як по активних так і пасивних операціях, при цьому орієнтуючи себе на максимізацію доходу [9]. Оптимальною буде така стратегія формування балансу активів та пасивів, яка забезпечить максимальний прибуток між доходами від активів та ціною залучення фінансових джерел. Основними завданнями комплексної стратегії є [1]:

- контроль обсягу доходів чи вартості активів та зобов'язань для досягнення цілей банку;
- координація управління активами та пасивами як засіб досягнення максимальної позитивної різниці між доходами та витратами та мінімізації ризиків;
- максимізація прибутку та мінімізація витрат від постачання послуг;
- управління процентним ризиком та хеджування.

Нинішня ситуація вимагає від банків прийняття управлінських підходів, адаптованих до викликів фінансової глобалізації та інформаційного суспільства. Ефективність банківського фінансового менеджменту значною мірою залежить від побудови наукового композиційного механізму та формування сучасної системи адміністративного менеджменту активами і пасивами для забезпечення оптимального співвідношення ризику та прибутковості.

А.Маршал[10-11] виділяє п'ять елементів стратегії управління активами та пасивами: ліквідність, тимчасова структура, чутливість до відсоткових ставок, структура термінів дій та кредитний термін.

Основними цілями які ставить перед собою керівництво банку під час формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи є: залучення максимально можливого обсягу коштів та розміщення їх в найбільш прибуткові активи, швидке реагування банківських інструментів до процентних ставок, збереження рівня ліквідності, максимізація прибутку та інноваційний розвиток банку [5].

Таким чином, стратегія управління структурою активів і пасивів повинна забезпечувати певну допустиму величину ризику або його зниження до мінімально можливого рівня. Саме тому, ми пропонуємо модифікувати систему управління активами та пасивами банківської установи через формування системи адміністративного менеджменту управління активами та пасивами у стратегічному аспекті. Як зазначено у дослідженні [5] на сьогодні виділяють дві основні сучасні групи методів управління активами і пасивами банку.



Рис. 1. Система адміністративного менеджменту активів та пасивів банку у стратегічному аспекті*

*Джерело: Модифіковано автором на основі джерел [5, 7-8].

У нами запропонованій системі адміністративного менеджменту – це ключові інструменти адміністративного менеджменту банку, що включатимуть: першу групу – це базові методи

управління ризиком. Основна їх ціль полягає в ідентифікації конкретного ризику та внесення змін до структури та динаміки активів та пасивів для досягнення більшої ефективності. Одним із найстаріший та найбільш використовуваних з них є GAP-аналіз.

До другої групи відносяться методи моделювання оптимальної структури балансу банківської установи за допомогою формування співвідношення активів та пасивів, в результаті якого будуть враховуватися існуючі ризики і досягатимуться встановлені цілі. До таких методів відносять імітаційне моделювання, метод структурно-вартісного аналізу та інші.

В двох найбільш використовуваних методах (GAP та дюрації) змінюються параметри активів та пасивів, які лиш опосередковано впливають на майбутній прибуток банківської установи і майбутню вартість власного капіталу, проте вони одноставно не визначають їх. Таким чином методи управління активами і пасивами лише на основі певного ризику не можуть розглядатися як методи синтезу оптимальної структури активів і пасивів, які напряду визначають очікуваний прибуток та вартість власного капіталу банківської установи і не можуть забезпечувати отримання найкращого можливого з урахуванням вірогідності результату. Так само найчастіше використовуваному методу другої групи – структурно-вартісному аналізу, притаманні істотні недоліки. Наприклад, він не враховує ризики від використання конкретних видів активів та пасивів. Разом з тим без урахування ризиків як важливих характеристик конкретних видів активів та пасивів неможливо правильно сформулювати та вирішити задачу управління активами та пасивами банку. Ми пропонуємо на основі синтезу даних двох груп методів управління активами і пасивами створити стратегічний мікс класичних інструментів адміністративного управління ними, що разом із діджитал-інструментами адміністративного менеджменту банку дадуть можливість стратегічно оптимізувати структуру активів та пасивів банківської установи в кінцевому варіанті. Оскільки, сьогодні вихід банківської установи на новий рівень інноваційного розвитку та необхідність мінімізації втрат від реальних небезпек вимагає від менеджменту банку формування методологічного забезпечення процесу адміністративного менеджменту активів та пасивів банку з урахуванням діджиталізації, що потребує створення відповідної системи методів та інструментів. Це стає можливим завдяки використанню діджитал-інструментів системи у поєднанні з класичними методами управління.

З метою ефективного управління банківською установою пропонується для отримання максимального прибутку при збереженні надійності до класичних інструментів системи управління активами та пасивами включити діджитал-інструменти адміністративного менеджменту впливу на структуру активів та пасивів. До них ми рекомендуємо включити наступні цифрові елементи:

- імплементація біометричної системи он-лайн банкінгу;
- інтеграція із платформою «Дія»;
- розповсюдження та стимулювання використання карт Visa payWave;
- розширення та адаптація POS-кредитування (включаючи біометричну ідентифікацію отримувача) за допомогою POS-терміналів;
- розширення функціоналу онлайн-банкінгу.

Імплементація біометричної системи надасть змогу набагато швидше та простіше ідентифікувати клієнта, а також збільшить швидкість залучення нових клієнтів. В подальшому це стане базою й надасть змогу реалізувати повноцінну систему швидкого та зручного POS-кредитування. Зазначимо, що у 2020 році Національний банк України спростив процедуру віддаленої ідентифікації та верифікації клієнтів з цифровим паспортом. Повна інтеграція банківської системи із платформою «Дія» надасть змогу користуватися всіма можливостями і перевагами повноцінного цифрового банкінгу.

Технологія payWave, яка фактично є наступним етапом розвитку NFC-платежів, дасть змогу ідентифікувати клієнта, тому в майбутньому відпаде навіть потреба в наявності паперових документів, не кажучи вже про необхідність PIN-коду або підпису на чеку.

Розширення використання POS-терміналів надасть змогу збільшити мережу програм POS-кредитування. Станом на сьогодні приблизно 15% безготівкових операцій проходять з використання POS-терміналів. Імплементація біометричної ідентифікації отримувача кредиту надасть змогу збільшити гнучкість залучення нових клієнтів.

Звісно що усі дані елементи мають бути зібрані в одне ціле, фундаментом для якого буде онлайн-банкінг з розширеним функціоналом у вигляді адміністративних діджитал-інструментів

менеджменту банку. Враховуючи сучасні тенденції практично кожна українська банківська установа має в своєму розпорядженні систему онлайн-банкінгу. В деяких установах вона вже є досить розвинена (Моно або Приват24), в інших має лише базовий функціонал. Укладання депозитів, отримання кредиту, фінансові платежі – все це клієнт має мати можливість зробити в декілька кліків.

Крім цього, важливо забезпечити підвищення рівня сервісного обслуговування, зробити його більш доступні і швидким. Сьогодні ні для кого не секрет, що відвідувати офіс банку для отримання різних послуг зовсім не обов'язково - укласти депозитний договір, оформити кредитну карту або провести фінансовий платіж можна в один дотик через мобільний та інтернет банкінг.

Таким чином ефективне поєднання використання класичних та діджитал-інструментів адміністративного менеджменту банку дасть змогу збільшити загальний обсяг активів та пасивів, ефективно впливати на їх структуру, а також зробити більш гнучким вплив на рівень зміни відсоткової ставки та швидко реагувати на вплив різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність банківської установи у стратегічному аспекті.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Однією з найважливіших складових банківської установи є система адміністративного менеджменту активів та пасивів. Формування такої системи в стратегічному аспекті розвитку є дуже актуальним завданням для українських комерційних банків, особливо у кризовій ситуації сьогодення. Індивідуалізація менеджменту активами та пасивами дасть змогу сформувати ефективну комбінацію класичних та діджитал-інструментів адміністративного менеджменту банківської установи у стратегічному аспекті. Зазначимо, що зараз банківські установи застосовують різні підходи до формування систем менеджменту активами та пасивами, поєднуючи та комбінуючи їх відповідно до напрямку стратегічного розвитку банківської установи та у перспективі змінить вектори розвитку банківської системи України в цілому.

Джерела та література

1. Азізова К. М. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С.112-126
2. Андрушків І.П., Надієвець Л.М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 195-200.
3. Вербецька О. О. Комплексне управління активами і пасивами. *Управління розвитком*. 2014. № 3 (166). С. 94-96.
4. Диба М.І., Гернего Ю.О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63.
5. Зверук Л. А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 6. С. 307-313.
6. Литвинюк О.В. Необхідність формування сучасного механізму управління активами та пасивами банківських установ. *Вісник Одеського національного університету: Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 226-229.
7. Левицький В.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою банківської установи. *Економічний часопис ШНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1(5). С.90-96.
8. Левицький В.В. Стратегічні альтернативи управління фінансово-економічною стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2016. Том 6. С. 261-265.
9. Халевський О. І. Цифрова трансформація в міжнародній банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. № 11. С. 226-230.
10. Шварц О. В. Інтегроване управління активами і пасивами як філософія управління сучасним банком. *Вісник КЕФ КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. 18 електр. наук. зб. 2010. № 1. С. 55-59
11. Шварц О.В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності. *Світ фінансів*. 2011. № 4. С. 33-39.

References

1. Azizova, K. M. (2016). Upravlinnia aktyvamy i pasyvamy banku: sutnist ta metodychni pidkhody [Bank asset and liability management: essence and methodological approaches]. *Ekonomichniy prostir - Economic space*, № 108. P. 112-126 [in Ukrainian].

2. Andrushkiv, I.P., Nadiievets, L.M. (2018). Didzhitalizatsiia v bankivskomu sektori: svitovi ta vitchyzniani dosvid [Digitalisation in the banking sector: global and domestic experience]. *Problemy ekonomiky – The problems of economy*, № 4. P. 195-200 [in Ukrainian].
3. Verbetska, O. O. (2014). Kompleksne upravlinnia aktyvamy i passyvamy [Complex management of asset and liability]. *Upravlinnia rozvytkom - Management of development*, № 3 (166). P. 94-96 [in Ukrainian].
4. Dyba, M.I., Herneho, Yu.O. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky: svitovi dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitalisation of the economy: global experience and development opportunities in Ukraine]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, № 7. P. 50-63 [in Ukrainian].
5. Zveruk, L. A. (2018). Osnovy stratehii upravlinnia aktyvamy i pasyvamy bankiv [Fundamentals of asset and liability management strategies for banks]. *Biznes-Inform – Business-Inform*, № 6. P.307-313. [in Ukrainian]
6. Lytvyniuk, O.V. (2013). Neobkhdnist formuvannia suchasnoho mekhanizmu upravlinnia aktyvamy ta pasyvamy bankivskykh ustanov [The need to develop a modern mechanism for managing assets and liabilities of banking institutions]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika - Bulletin of Odesa National University: Economics*. T. 18, Vyp. 1 (1). P. 226-229 [in Ukrainian].
7. Levytskyi, V.V. (2016). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu bankivskoi ustanovy [Formation of a mechanism for managing the financial security of a banking institution]. *Ekonomichni chasopys SNU imeni Lesi Ukrainky - Economics journal of the Lesya Ukrainka EENU*, № 1(5). P.90-96 [in Ukrainian].
8. Levytskyi, V.V. (2016). Stratehichni alternatyvy upravlinnia finansovo-ekonomichnoi stiikestiu bankiv [Strategic alternatives for managing the financial and economic sustainability of banks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» - Bulletin of Khmelnytsky National University. Series «Economic Sciences»*, Tom 6. P.261-265 [in Ukrainian].
9. Khalevskyi, O. I. (2019). Tsyfrova transformatsiia v mizhnarodnii bankivskii sferi [Digital transformation in the international banking sector]. *Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa - Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl' Stus Donetsk National University*, T. 1. № 11. P. 226-230 [in Ukrainian].
10. Shvarts, O. V. (2019). Intehrovane upravlinnia aktyvamy i pasyvamy yak filosofiiia upravlinnia suchasnym bankom [Integrated asset and liability management as a philosophy of modern bank management]. *Visnyk KEF KNEU imeni Vadyma Hetmana - Bulletin of the KEF of the Vadym Hetman KNEU*, 18 elektr. nauk. zb. 2010. № 1. P.55-59 [in Ukrainian].
11. Shvarts, O.V. (2011). Udoskonalennia instrumentarii upravlinnia aktyvamy i pasyvamy banku v umovakh finansovoi nestabilnosti [Improving the tools for managing bank assets and liabilities in the context of financial instability]. *Svit finansiv - The world of finance*, № 4. P.33-39 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.10.2023 р.