

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336:6

Бондарчук Марія Костянтинівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів*

Національного університету «Львівська політехніка»

Bondarchuk Mariia

*Sc.D. in Economics, Professor,
Professor of Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-4624-0734

Ющик Юрій Володимирович

*магістр кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»*

Yushchuk Yurii

*Master of the Department of Finance of the
Lviv Polytechnic National University*

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І
ПАСИВАМИ БАНКУ
STRATEGIC MANAGEMENT DIRECTIONS ASSETS AND
LIABILITIES OF BANK**

Анотація. У статті для стабільної прибутковості комерційного банку запропоновано стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. Для цього проведено дослідження теоретичних основ трактування фінансової стратегії банку, а також узагальнено основні етапи процесу формування стратегії фінансового розвитку банків (встановлення

загального періоду формування фінансової стратегії, формування стратегічних цілей фінансової діяльності, розробка фінансової політики з окремих аспектів діяльності, конкретизація показників фінансової стратегії, оцінка розробленої фінансової стратегії).

У цьому контексті проведено аналіз ефективності діяльності Кредобанку та SWOT-аналіз, визначені можливості, слабкі і сильні сторони. Звісно, найбільшою загрозою для банку є нестабільна ситуація в країні викликана війною, адже в таких умовах складати стратегію та слідувати їй складно. Встановлено, що Стратегія розвитку Кредобанку: удосконалює операційну модель та багатоканальну модель дистрибуції; використовує потенціал синергії внаслідок належності до групи РКО Bank Polski для створення «екосистеми» фінансових послуг для польсько-українського бізнесу; будує вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників; динамічно та, водночас, розсудливо збільшує масштаб свого бізнесу; здійснює глибоку цифрову трансформацію у всіх аспектах діяльності; забезпечує диверсифікованість діяльності і дисципліну в сфері управління ризиками та кібербезпеки, стійкість до ринкових потрясінь. Однак, обґрунтовані стратегічні напрями діяльності банку, дозволять йому стабільно працювати за будь яких змін в економічній ситуації.

Отже, в роботі удосконалено стратегію управління активами і пасивами комерційного банку з визначенням напрямів (маркетингова політика, політика залучення коштів, ІТ-сфера, інвестиційна політика) та механізмів реалізації.

Ключові слова: стратегія, управління активами і пасивами, банк, SWOT-аналіз.

Summary. The article proposes strategic directions for managing the bank's assets and liabilities for stable profitability of a commercial bank. For this, a

study of the theoretical foundations of the interpretation of the bank's financial strategy was carried out, as well as the main stages of the process of forming the strategy of financial development of banks were summarized (setting the general period of forming the financial strategy, forming the strategic goals of financial activity, developing a financial policy for certain aspects of activity, specifying the indicators of the financial strategy, evaluating developed financial strategy). In this context, an analysis of the effectiveness of Kredobank's activities and a SWOT analysis were carried out, opportunities, weaknesses and strengths were identified. Of course, the biggest threat to the bank is the unstable situation in the country caused by the war, because in such conditions it is difficult to formulate a strategy and follow it.

It was established that the Development Strategy of Kredobank: improves the operating model and the multi-channel distribution model; uses the synergy potential due to belonging to the PKO Bank Polski group to create an "ecosystem" of financial services for Polish-Ukrainian business; builds value based on long-term relationships with satisfied customers and enthusiastic employees; dynamically and, at the same time, prudently increases the scale of its business; carries out deep digital transformation in all aspects of activity; ensures diversification of activity and discipline in the field of risk management and cyber security, resistance to market shocks.

However, the well-founded strategic directions of the bank's activity will allow it to work stably despite any changes in the economic situation.

Therefore, the work has improved the strategy of managing assets and liabilities of a commercial bank with the definition of directions (marketing policy, fund raising policy, IT sphere, investment policy) and implementation mechanisms.

Key words: *strategy, asset and liability management, bank, SWOT analysis.*

Постановка проблема. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності в процесі функціонування визначає свою генеральну стратегію. Кінцевою

метою діяльності банку в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час стратегічного планування врахувати усі фактори й аспекти подальшого розвитку для повного й обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості. Водночас при стратегічному плануванні існує низка особливостей, специфічних аспектів, які треба враховувати для фінансового забезпечення, насамперед, сталого розвитку банку. На сьогодні і власники, і менеджери зацікавлені у формуванні ефективних ключових стратегій управління банком, зокрема й управління фінансами. У цьому контексті було запропоновано стратегічні напрями управління активами і пасивами банку з метою стабільної прибутковості банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та постановка задач. Над питаннями сутності фінансових стратегій, процесу їх формування й оцінки якості працювали зарубіжні та вітчизняні економісти О. Андросова, Л. Жердецька, Л. Примостка, І.А. Бланк, М.Е. Портер, А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд, Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдінов, І.І. Пушкар, Є.М. Кайлюк, Н.Н. Тренер, В.И. Щелкунова та Ю.П. Колбушкіна та інші. Аналіз публікацій з визначеної проблематики дає підстави зробити висновок, що на сьогодні науково-математичні підходи щодо потань формування фінансових стратегій банків й оцінювання якості їх інформованості належно не розроблені, тому ці питання потребують дослідження.

Фінансова стратегія – це складова фінансового планування. Як частина загальної стратегії економічного розвитку вона має узгоджуватись з цілями та напрямками останньої. В свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію банків [1; 2; 4; 5; 8]. Під фінансовою стратегією слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку [1; 4; 7]. На думку [2; 6], фінансова стратегія являє собою

стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективного використання в процесі реалізації стратегій.

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних підходів щодо визначення стратегічних альтернатив управління активами і пасивами комерційного банку. **Завдання роботи полягають у:** 1) дослідженні теоретичних основ трактування фінансової стратегії банку; 2) визначенні основних етапів процесу формування фінансової стратегії банків; 3) SWOT-аналізі управління активами і пасивами банку; 4) удосконаленні стратегії управління активами і пасивами одного з найбільш надійних банків України.

Виклад основного матеріалу. Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості банків. Охоплює всі форми фінансової діяльності банку: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику [1].

Формування фінансової стратегії банків представимо на рисунку 1.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядкуватись загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватись на максимізацію прибутку банків. В процесі її розроблення слід врахувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності банків [4; 5; 6].

До основних функціональних банківських стратегій належать фінансова, організаційна, маркетингова, технологічна, обліково-аналітична, кадрова. З-поміж функціональних стратегій різні автори називають і такі, як

соціальна, екологічна, операційна, інвестиційна, стратегія наукових досліджень та розробок, інноваційна, а також низку стратегій забезпечення: матеріально-технічного, розвитку загального управління, підвищення якості продукції та ін., але більшість із них у банківській діяльності має другорядне значення.

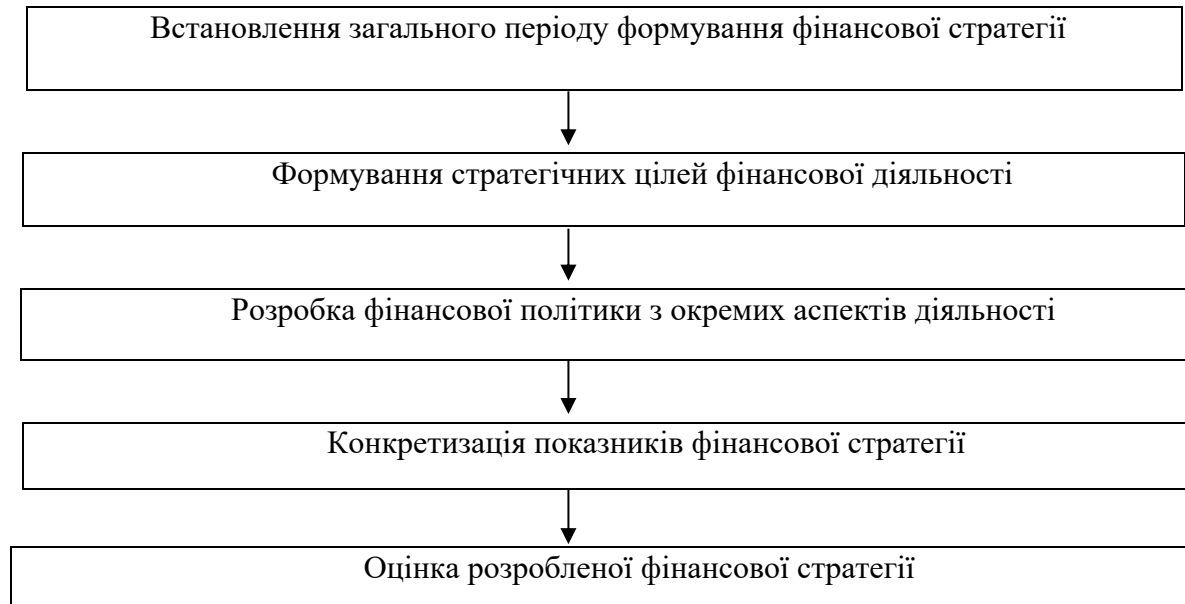


Рис. 1. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії банків

Джерело: узагальнено авторами за [3; 5; 8]

У процесі дослідження нами був проведений аналіз ефективності діяльності Кредобанку (таблиця 1).

Перша досліджувана група показників - показники ефективності роботи банку, демонструє досить статичну картину. Обидва параметра дещо знизилися у 2020 році, проте загальна ситуація за досліджуваний період не змінилася. Остання група, показники надійності банку, має дещо більш хитку динаміку. Основна причина - зниження показника миттєвої ліквідності у 2 рази станом на 2020 рік, із 16,5% до 8,4%. Частка власного капіталу в активах також зазнала невеличкого спаду, як і відношення кредитного портфелю до зобов'язань. Останній показник ілюструє перехід банку до менш ризикової кредитної політики у 2020 році.

У цьому контексті проведено аналіз сильних та слабких АТ «Кредобанк» та його можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу наведені у таблиці 2.

Таблиця 1

Аналіз ефективності діяльності АТ «Кредобанк»

Показник	Метод розрахунку	Значення, %		
		2019р.	2020р.	2021р.
Показники ефективності роботи банку				
Рентабельність активів	чистий прибуток /активи×100 %	2,71	2,03	2,34
Рентабельність капіталу	чистий прибуток /власний капітал×100 %	20,80	17,02	20,17
Показники ефективності використання ресурсів банку				
Загальна доходність активів	загальні доходи / активи×100 %	10,34	9,33	8,18
Чиста процентна маржа	чистий процентний дохід / активи ×100 %	7,50	6,83	5,86
Чистий спред	процентні доходи / дохідні активи × 100 % - -процентні витрати / платні зобов'язання × 100 %	9,35	9,08	7,67
Показники ефективності роботи банку (структури доходів та витрат)				
Коефіцієнт ефективності діяльності банку	загальні доходи / загальні витрати× 100 %	147,01	136,10	153,72
відношення суми чистого процентного і чистого комісійного доходів до операційного прибутку	(чистий процентний дохід + чистий комісійний дохід) / операційний прибуток × 100 %	95,17	92,64	91,29
відношення адміністративно-господарських витрат (АГВ) до операційного прибутку	АГВ / операційний прибуток × 100 %	62,03	58,12	57,25
відношення адміністративно-господарських витрат до загальних витрат	АГВ / загальні витрати × 100 %	91,19	79,10	88,00
Показники надійності банку				
Миттєва ліквідність	високоліквідні активи / зобов'язання за поточними рахунками × 100 %	16,45	8,41	7,22
Частка власного капіталу в активах	власний капітал /активи × 100 %	13,02	11,93	11,62
відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку	кредитний портфель / зобов'язання × 100 %	70,60	60,08	57,40

Джерело: розраховано авторами за [3]

Як бачимо з SWOT-аналізу АТ «Кредобанк», можливості та сильні сторони переважають над загрозами та слабкими сторонами. Найбільшою загрозою для банку є нестабільна ситуація в країні викликана війною, адже

в таких умовах складати стратегію та слідувати їй складно, проте банківський ринок досить добре зреагував на ситуацію в країні та не обвалилився.

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності Кредобанку

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1) Головним аукціонером є РКО Bank Polski S.A; 3) Репутація надійного банку; 4) Лідер в іпотечному кредитуванні; 5) Лідер у Західній Україні; 6) Відділення в усіх областях України; 7) широкий спектр банківських послуг.	1) Неєфективне програмне забезпечення банку 2) Неєфективна маркетингова стратегія банку
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1) Розвиток тісної співпраці між Польщею і Україною; 2) Збільшення асортименту банківських продуктів та послуг	1) Нестабільна ситуація в країні 2) Еміграція населення; 3) Недосконале законодавство в сфері банківської діяльності 4) Протекціонізм державних банків;

Джерело: побудовано авторами за [3]

Основною слабкою стороною банку – є неєфективне програмне забезпечення, в порівнянні з Monobank та Privat24, додаток Kredobank суттєво поступається. Головною сильною стороною банку – є репутація надійного банку з іноземним капіталом та лідерство у Західній Україні та в напрямку іпотечного кредитування. Розвиток тісної співпраці між Польщею і Україною є суттєвою перевагою серед інших банків.

Основними стратегічними напрямками Кредобанку є [3]:

1) Роздрібний бізнес: споживчі кредити, кредити на придбання транспортних засобів (автокредити), іпотечні кредити, пакети для фізичних осіб.

2) Мікро-, малий та середній бізнес (МСБ): обігові кредити, овердрафти, інвестиційні кредити, агрокредитування, лізинг, пакети для МСБ, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності.

3) Корпоративний бізнес: обігові кредити, інвестиційні кредити, овердрафти, агрокредитування, лізинг, пакети для корпоративних клієнтів, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності.

4) Казначейські операції: інвестиції в інструменти внутрішнього державного боргу.

Всі ці складові стратегії формують подальшу альтернативу діяльності банку для забезпечення його стратегічного розвитку. Банк акцентує свою увагу на слабких сторонах та намагається їх виправити, це стосується ІТ – систем банку та залучення клієнтів.

Постійні зміни в економічній ситуації в країні та світі провокують нові проблеми управління активними операціями комерційних банків. Це у свою чергу вимагає своєчасної розробки та впровадження нових і удосконалення діючих механізмів здійснення активних операцій банківських установ. Лише реалізація таких адекватних механізмів дозволить, з одної сторони, задовольнити потреби споживачів банківських послуг, а з іншої – банківським установам, отримати необхідний рівень прибутку за прийнятної для них ризику [4].

Протягом останніх років намітилася тенденція стрімкого зростання активів українських банків, що зумовлює активізацію процесів управління банківськими активами. За умов високої ризиковості ринкового середовища фінансова стійкість банку залежить від забезпечення прибуткової діяльності, вибору раціонального варіанта розміщення ресурсів, можливості оцінювати та контролювати ризику [5].

Зазначені процеси вимагають розроблення адекватних методів управління банківським портфелем активів з урахуванням не лише їхньої доходності, а й відповідного рівня ризиковості.

Напрями і механізми реалізації стратегії управління активами та пасивами банку

Напрямок	Механізм
Маркетингова політика	<ul style="list-style-type: none">- Розширення рекламної кампанії в медіапросторі;- Розширення ринків клієнтів- Впровадження політики лояльності для категорій клієнтів
Політика залучення коштів	<ul style="list-style-type: none">- Збільшення відсоткових ставок на залишок коштів на поточних рахунках;- Розроблення тарифних пакетів за строковими вкладками для різних категорій населення;- Реструктуризація певної частки наявних кредитів
ІТ-сфера банку	<ul style="list-style-type: none">- Удосконалення технологій обслуговування;- Впровадження нових послуг з використанням інноваційних технологій
Інвестиційна політика	<ul style="list-style-type: none">- Кредитування приватного сектору економіки- Кредитування державного сектору економіки- Інвестиції в спільні проекти сталого розвитку з іншими учасниками ринку

Джерело: побудовано авторами

Висновки і перспективи досліджень. Отож, стратегія управління активами комерційних банків потребує модернізації, а саме впровадження нових інструментів інвестування, таких як: 1) інвестиції в державний сектор економіки (надання кредитів для реалізації спільних проектів з країною, даний вид синергії здатний принести значний позитивний ефект, як і для банку, так і для країни), адже зараз більшість проектів реалізовується кредитними коштами іноземним фінансових організацій; 2) інвестиції в приватний сектор (надання кредитів для підприємців), в умовах сьогодення це вагомий крок для перезапуску економіки та створення нових робочих місць; 3) запровадження посередницьких послуг на фондовому ринку, а саме механізму через який клієнти змогли б купувати цінні папери, так як дана ніша в Україні є новою та з часом буде користуватися все більшим попитом

При цьому, важливо всесторонньо оцінювати поточний стан за фактичних ринкових умов для побудови стратегії діяльності банку.

Література

1. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
2. Михайляк Г. В. Кредитна політика та шляхи її оптимізації [Електронний ресурс] / Г. В. Михайляк, І. В. Михайляк // Гроші, фінанси і кредит. 2018. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/20.pdf
3. Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/>
4. Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, А. О. Ковтун, // Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf
5. Белосохова А. О. Менеджмент активних операцій банку та їх оптимізація [Електронний ресурс] / А. О. Белосохова // Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2018. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/26886>
6. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. №2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>
7. Ющик Ю., Мороз Н. Вплив іноземного капіталу на функціонування банківської системи України. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2021. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-28.05.2021.v1.06>
8. Шкварчук Л. О., Слав'юк Р. А., Сова О. О. Заощадження домогосподарств: схильність, пріоритети та фактори. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. Том 4, № 1. С. 109–118.

References

1. Kailyuk E. M. Strategic management: training. manual / E. M. Kailyuk, V. M. Andreeva, V. V. Grynenko; Hark. national Acad. urban farm. Kharkiv: KhNAMG, 2010. 279 p.
2. Mykhaylyak G. V. Credit policy and ways of its optimization [Electronic resource] / G. V. Mykhaylyak, I. V. Mykhaylyak // Money, finance and credit. 2018. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/20.pdf
3. Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/>
4. Kharchenko T. O. Peculiarities of strategic management in the banking system [Electronic resource] / T. O. Kharchenko, A. O. Kovtun // Effective economy. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf
5. Byelosokhova A.O. Management of active bank operations and their optimization [Electronic resource] / A.O. Byelosokhova // Odesa National University named after I. I. Mechnikov. 2018. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/26886>
6. Bondarchuk M., Paranchuk S.V., Vivchar O.Y., Motorya K.V. Modeling the process of managing the financial stability of a commercial bank // International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. #2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>
7. Yushchyk Yu., Moroz N. The influence of foreign capital on the functioning of the banking system of Ukraine. Collection of scientific papers ΛΟΓΟΣ. 2021. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-28.05.2021.v1.06>
8. Shkvarchuk L.O., Slav'yuk R.A., Sova O.O. Household savings: propensity, priorities and factors. Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of economics and management. 2020. Volume 4, number 1. P. 109–118.