

УДК 336.717

## MANAGEMENT OF BANK LIABILITIES AS A TOOL FOR IMPROVING THEIR CONDITION, STRUCTURE AND QUALITY OF PERFORMED ANALYTICAL PROCEDURES

### УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЇХ СТАНУ, СТРУКТУРИ ТА ЯКОСТІ ПРОВЕДЕНИХ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР

**Nikolchuk Y.M. /Нікольчук Ю.М.***Ph.D., as. prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-7466-2558

**Lopatovska O.O./Лопатовська О.О.***teacher of the department/викладач кафедри*

ORCID: 0000-0002-9301-3833

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute,**Khmelnytskyi, Kamianetska, 3, 29000**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,**Хмельницький, Кам'янецька, 3, 29000***Melnychuk I.I. /Мельничук І.І.***Ph.D., as. prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2386-3365

*University of Economics and Entrepreneurship**Khmelnytskyi, Heroes of Maidan, 13, 29000**Університет економіки і підприємництва**Хмельницький, Героїв Майдану, 13, 29000*

**Анотація:** У статті досліджено сучасний стан та особливості управління зобов'язаннями банків в Україні. На основі статистичних даних Національного банку України виявлено позитивну динаміку зростання обсягів депозитів у національній валюті та зниження рівня доларизації. Визначено ключові завдання ефективного управління банківськими зобов'язаннями, зокрема забезпечення ліквідності, оптимізація вартості фінансування, управління строковою та валютною структурою пасивів. Акцентовано увагу на важливості системного підходу до формування пасивної бази банку, ролі аналітики та використання різноманітних методів і інструментів управління зобов'язаннями. Окреслено значення цього процесу для забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності банків у сучасних умовах економічної нестабільності та зростання регуляторних вимог.

**Ключові слова:** банківські зобов'язання, управління пасивами, ліквідність, фінансова стійкість, валютна структура, процентний ризик, джерела фінансування, диверсифікація, регуляторні вимоги, банківська система, депозитна політика, інструменти управління, стратегічне планування.

**Вступ.** У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що переживає період відновлення після кризи, спричиненої війною та економічною нестабільністю, питання ефективного управління зобов'язаннями банку набуває особливої значущості. Зобов'язання є ключовим джерелом ресурсів для банківських установ, а їхня структура та динаміка безпосередньо впливають на ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість банку.



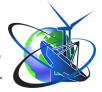
Теоретичні та практичні аспекти управління зобов'язаннями досить широко представлені у низці досліджень наукової спільноти. Серед останніх напрацювань варто виділити праці Ярошенка С. [8], Зверук Л. [2], Польової О. та Балалаєвої Г. [7], Мещерякова А. [5] й інших. Однак, на сьогодні важливо дослідити особливості формування банківських зобов'язань в умовах дії низки обмежуючих факторів, з якими стикнулися банківські установи під час війни. Аналіз наукової літератури та сучасних тенденцій на ринку банківських ресурсів свідчать про зростання ролі коштів клієнтів у пасивах банків, зниження їх залежності від зовнішніх запозичень та рефінансування НБУ.

### **Основний текст.**

Ринок банківських зобов'язань в Україні у 2024 році продемонстрував ознаки стабілізації та зростання, що є позитивним сигналом для економіки країни. За даними Національного банку України [5] обсяги залучених коштів в національній валюті від фізичних осіб за 2024 р. збільшився на 11,5% за рік, а від бізнесу – на 19%. Також зменшився обсяг вкладів в іноземній валюті. Зокрема, рівень доларизації вкладів клієнтів впав до 31,4%, що свідчить про високу довіру населення та бізнесу до України та її банківської системи. Середні ставки за гривневими вкладами для населення на строкові вклади були на рівні 16-18%, а за валютними вкладеннями – на рівні, що не перевищував 2,5%.

Водночас, ефективне формування зобов'язань потребує глибокого розуміння джерел їхнього виникнення, ризиків, пов'язаних з їх обслуговуванням, та впливу на загальний фінансовий стан банку. Це особливо важливо з огляду на зростаючі регуляторні вимоги та потребу в адаптації до нових ринкових умов. Таким чином, дослідження особливостей формування та аналізу банківських зобов'язань є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки є підґрунтям для ефективного управління ними.

Управління зобов'язаннями банку є ключовою функцією в системі управління активами та пасивами, яка забезпечує стабільність, ліквідність і прибутковість банківської установи. Її роль полягає в тому, щоб ефективно формувати, контролювати та оптимізувати пасиви (зобов'язання), тобто джерела



фінансування банку. За сьогоднішніх умов розвитку країни та банківського сектору значення управління зобов'язаннями банку значно зростає. Так, ефективне управління зобов'язаннями дозволяє банку підтримувати стабільну фінансову позицію навіть в умовах стресу. Здешевлення пасивів напряду впливає на чистий процентний дохід банку, а надійна пасивна база формує позитивну репутацію банку. Крім того, банк має дбати про стабільні джерела фінансування, що дозволяють йому більш активно працювати з активними операціями (кредитування, інвестиції). Управління зобов'язаннями банку має також прямий вплив на якість аналітичних процедур, оскільки формує основу для об'єктивної, повної та релевантної фінансової інформації, необхідної для аналізу стану банку. Якщо це управління здійснюється на високому рівні, аналітик має доступ до достовірних і релевантних даних, що знижується ризик помилок і неправильних управлінських рішень.

Основними завданнями управління зобов'язаннями банку є:

- ❖ забезпечення ліквідності, що проявляється у наявності достатніх коштів для виконання поточних зобов'язань перед вкладниками, кредиторами, інвесторами та плануванні грошових потоків для уникнення дефіциту ліквідності;
- ❖ оптимізація вартості фінансування через пошук найдешевших і стабільних джерел залучення коштів та управління вартістю запозичень (депозитів, міжбанківських кредитів, випуску облігацій тощо);
- ❖ управління строковою структурою зобов'язань, тобто узгодження строків зобов'язань із термінами активів з метою зниження ризику ліквідності та процентного ризику;
- ❖ контроль за концентрацією пасивів через диверсифікацію джерел фінансування для уникнення залежності від обмеженого кола вкладників або кредиторів;
- ❖ управління валютною структурою зобов'язань шляхом узгодження валютної структури пасивів із валютною структурою активів для зменшення валютного ризику;
- ❖ забезпечення дотримання нормативів НБУ (дотримання нормативів



ліквідності, достатності капіталу та інших регуляторних вимог, що стосуються зобов'язань).

Управління зобов'язаннями банку базується на певних складових, кожна з яких має свій вплив на аналіз, склад і структуру зобов'язань банку. Їх характеристика наведена у таблиці 1.

**Таблиця 1** - Характеристика основних складових управління зобов'язаннями банку як інструменту покращення їх стану, структури та якості аналітичних процедур

| Складова управління зобов'язаннями    | Суть                                                    | Роль у покращенні стану і структури зобов'язань           | Вплив на якість аналітичних процедур                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне планування                | Розробка політики формування пасивів                    | Формує цілеспрямовану, збалансовану структуру зобов'язань | Забезпечує чітке бачення тенденцій та пріоритетів фінансування              |
| Управління строковістю та ліквідністю | Узгодження термінів пасивів і активів                   | Зменшує ризик ліквідності та забезпечує платоспроможність | Покращує точність аналізу ліквідності та строкових розривів                 |
| Вартісне управління пасивами          | Оптимізація вартості залучених ресурсів                 | Підвищує прибутковість банку                              | Дозволяє оцінити ефективність використання джерел фінансування              |
| Диверсифікація джерел фінансування    | Розширення та балансування джерел пасивів               | Зменшує залежність від окремих вкладників або ринків      | Покращує аналітику концентраційного ризику                                  |
| Валютне узгодження                    | Баланс валютної структури активів і пасивів             | Знижує валютні ризики                                     | Забезпечує точність оцінки валютної позиції та результатів стрес-тестування |
| Внутрішній контроль і звітність       | Моніторинг, дотримання нормативів та внутрішніх лімітів | Гарантує відповідність регуляторним вимогам               | Формує достовірну, повну інформацію для аналітичних та управлінських рішень |

*Сформовано авторами*

Вважаємо, що ефективне управління зобов'язаннями – це системний інструмент, який дозволяє покращити їх стан (ліквідність, стабільність), структуру (строки, валюта, джерела) та якість аналітики, через повноту, достовірність, релевантність даних для аналізу фінансової стійкості та ризиків банку.



Управління зобов'язаннями реалізується різними суб'єктами банківської діяльності, кожен з яких має свої цілі, інтереси та зони відповідальності, що впливають на ухвалення рішень у сфері пасивів. Узагальнена характеристика таких потреб наведена в таблиці 2.

**Таблиця 2 - Характеристика потреб суб'єктів управління зобов'язаннями банку**

| Суб'єкт управління                                | Основні потреби у сфері зобов'язань                                                                                                                                             | Роль у процесі управління                                                                     |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наглядова рада</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення фінансової стійкості банку;</li> <li>контроль за ризиками та відповідністю регуляторним вимогам.</li> </ul>                 | Встановлює стратегічні цілі, політику ризик-менеджменту, контролює виконання.                 |
| <b>Правління (топ-менеджмент)</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>досягнення цільової структури фінансування;</li> <li>оптимізація вартості ресурсів;</li> <li>збалансування активів і пасивів.</li> </ul> | Приймає ключові управлінські рішення, формує політику ALM.                                    |
| <b>Фінансовий директор</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення стабільної ліквідності;</li> <li>контроль собівартості запозичень;</li> <li>планування грошових потоків.</li> </ul>         | Аналізує, планує та координує фінансування відповідно до фінансових цілей.                    |
| <b>Підрозділи ризик-менеджменту</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>мінімізація ризиків концентрації, процентного та валютного ризиків;</li> <li>стрес-тестування моделей зобов'язань.</li> </ul>            | Проводять оцінку ризиків зобов'язань, готують рекомендації та сценарії.                       |
| <b>Підрозділи внутрішнього аудиту та контролю</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>дотримання політик і нормативів;</li> <li>виявлення відхилень і потенційних порушень.</li> </ul>                                         | Здійснюють перевірку достовірності інформації, процедур і відповідності регуляторним вимогам. |
| <b>Департамент з маркетингу</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>залучення клієнтів до розміщення депозитів;</li> <li>формування вигідних продуктів.</li> </ul>                                           | Розробляє депозитні програми, вивчає ринок, підтримує стабільну базу клієнтів.                |
| <b>Інвестори / зовнішні кредитори</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>надійність і прозорість банку;</li> <li>конкурентна дохідність;</li> <li>мінімальні ризики.</li> </ul>                                   | Приймають рішення про співпрацю, виходячи з фінансового стану і структури зобов'язань банку.  |
| <b>Регулятор (НБУ)</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>дотримання нормативів ліквідності, капіталу;</li> <li>стабільність банківської системи.</li> </ul>                                       | Контролює структуру пасивів, проводить моніторинг і впроваджує наглядові заходи.              |

*Сформовано авторами*

Таким чином, управління зобов'язаннями банку – це багаторівневий процес, у якому беруть участь різні суб'єкти з власними потребами та фокусом, але всі вони працюють на досягнення спільної мети – забезпечення фінансової стійкості та ефективності банку.



Досягнення цілей управління зобов'язаннями залежить від методів, які застосовує суб'єкт управління. При цьому, на кожному етапі розвитку банківської установи важливо застосовувати актуальні для конкретного часу методи управління, оскільки від цього залежить ліквідність банку, рівень фінансових ризиків, що будуть мати вплив на установу, стабільність фінансової діяльності банку, його конкурентоспроможність та можливість виконувати усі регуляторні вимоги тощо.

Вивчення напрацювань науковців [1, 2, 3; 5, 7, 8] показали, що серед ключових методів найбільшого поширення набули диверсифікація джерел залучення коштів, управління вартістю залучених ресурсів та процентним ризиком, резервне фінансування та інші.

Характеристика методів управління зобов'язаннями банку з урахуванням їх сутності та вивчення впливу на діяльність банківської установи наведена в таблиці 3.

**Таблиця 3 - Характеристика методів управління зобов'язаннями банку**

| Метод управління                           | Суть методу                                                                                 | Мета                                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Управління строковістю зобов'язань         | Планування термінів погашення зобов'язань для балансування грошових потоків                 | Забезпечення ліквідності                            |
| Управління вартістю ресурсів               | Оптимізація витрат на залучення коштів                                                      | Зниження собівартості ресурсів, підвищення прибутку |
| Диверсифікація джерел залучення коштів     | Розподіл залучення між різними типами клієнтів та ринків                                    | Зниження ризику залежності від одного джерела       |
| Управління процентним ризиком              | Захист від коливань процентних ставок через активну політику балансування активів і пасивів | Зменшення ризику втрат через зміну ставок           |
| Активна робота з клієнтською базою         | Розширення і стабілізація бази вкладників                                                   | Залучення стабільних коштів                         |
| Використання резервних джерел фінансування | Формування доступу до швидких кредитних ресурсів у кризових ситуаціях                       | Підвищення фінансової стійкості                     |
| Виконання нормативів ліквідності           | Підтримка нормативних коефіцієнтів, встановлених регулятором                                | Уникнення санкцій і підтримка стабільності          |

Сформовано за [1, 2, 3; 5, 7, 8]



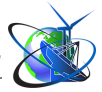
Для кожного методу управління притаманний свій інструмент, використання кого дозволяє досягти мети управління. Серед основних інструментів можна виділити:

- депозитні продукти (депозити фізичних та юридичних осіб);
- боргові цінні папери (облігації банків (депозитні сертифікати, облігації внутрішньої позики) та комерційні папери);
- кредити міжбанківського ринку (позики на міжбанківському ринку (овернайт, короткострокові) та залучення через репо-операції);
- операції з НБУ (кредити рефінансування, операції прямого репо, депозитні сертифікати Нацбанку);
- процентні деривативи (процентні свопи, форвардні процентні угоди);
- структурування строкowości зобов'язань (планування грошових потоків за строками);
- програми лояльності та стимулювання клієнтів (бонусні програми для вкладників, програми з підвищеними ставками для довгострокових вкладів);
- резервні джерела фінансування (ліміти на міжбанківське кредитування, попередньо узгоджені кредитні лінії).

На застосування конкретного інструменту мають вплив різні фактори, які можна охарактеризувати через ключові показники діяльності банку (таблиця 4).

**Таблиця 4 - Фактор впливу на інструменти управління зобов'язаннями банку**

| Фактор                             | Як впливає на вибір інструменту                                        | Приклад                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Поточна фінансова ситуація банку   | Чим гірша ліквідність – тим більше потрібні швидкі джерела коштів      | Нестача ліквідності – рефінансування в НБУ                |
| Доступ до ринків капіталу          | Якщо банк має добрий рейтинг і довіру, він може залучити кошти дешевше | Високий рейтинг – випуск облігацій                        |
| Регуляторні обмеження              | Деякі інструменти можуть бути обмежені нормативами або лімітами        | Високі вимоги до ліквідності – депозити                   |
| Вартість і доступність інструменту | Банк обирає найменш витратний варіант                                  | Високі ставки на ринку – акцент на депозити фізичних осіб |
| Стратегія управління ризиками      | Вибір інструментів з відповідним рівнем ризику                         | Низький ризик – короткострокові депозити                  |



|                                        |                                                        |                                                  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Стан економіки та ринку                | Впливає на доступність і ціну всіх джерел фінансування | Кризовий період – ставка на міжбанківські позики |
| Рівень розвитку банківських технологій | Сучасні технології дають змогу швидше залучати кошти   | Онлайн-депозити – швидке залучення ресурсів      |

Сформовано авторами

## Висновки.

Управління зобов'язаннями є важливою складовою стратегічного управління банку, оскільки впливає на ліквідність, фінансову стабільність і прибутковість. Це забезпечує ефективне формування пасивів, оптимізацію вартості фінансування та зниження ризиків. Одним з основних завдань є підтримка збалансованої структури зобов'язань, що зменшує залежність від окремих джерел фінансування. Важливим аспектом є диверсифікація джерел фінансування для зниження концентраційних ризиків. Застосування правильних методів управління зобов'язаннями дозволяє банкам знижувати витрати та підвищувати фінансову стійкість.

## Література:

1. Бондарчук М.К., Ющик Ю.В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2022. № 7. С. 198-203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_7\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_21) (дата звернення: 20.05.2025).

2. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ.* 2018. № 6. С. 307-313. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-6\\_0-pages-307\\_313.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-307_313.pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

3. Макаренко Ю.П., Хоруженко А.А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 24. С. 66-70. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/13.pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

4. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний



університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.

5. Мещеряков А.А. Вплив ризику недосконалого управління активами та пасивами банку на показники ліквідності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 76-79.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2020\\_37\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_15) (дата звернення: 20.05.2025).

6. Наглядова статистика : офіційний сайт Національного банку України.

URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 17.05.2025).

7. Польова О.Л., Балалаєва Г.О. Управління зобов'язаннями комерційного банку. *Економіка, фінанси, право*. 2019. Випуск: №11/2. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2019.11\(2\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2019.11(2).5) (дата звернення: 20.05.2025).

8. Ярошенко С.С. Щодо поняття «управління активами та пасивами». *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 852-862. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-852-862](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-852-862) (дата звернення: 20.05.2025).

## References.

1. Bondarchuk M.K., Yushchik Yu.V. (2022) "Strategic directions for managing bank assets and liabilities". *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriya : Ekonomichni nauky. Vol. 7. pp. 198-203. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_7\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_21) (Accessed 20 May 2025).

2. Zveruk, L. A. (2018). "Basics of strategies for managing bank assets and liabilities". *Biznes Inform*. Vol. 6. pp. 307-313. Available at: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-6\\_0-pages-307\\_313.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-307_313.pdf) (Accessed 20 May 2025).

3. Makarenko Yu.P., Khoruzhenko A.A. (2017) "Management of commercial bank assets and liabilities to increase the efficiency of their use". *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 24. pp. 66-70. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/13.pdf) (Accessed 20 May 2025).

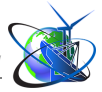
4. Melnyk S.I., Shevchenko N.V., Vysotska I.B. (2023) *Bankivska systema : navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh* [The banking system: A study guide in diagrams and tables]. Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 184 p.

5. Meshcheriakov A.A. (2020) "The impact of imperfect asset and liability management risk on bank liquidity indicators". *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya : Ekonomichni nauky. Vol. 37. pp. 76-79. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2020\\_37\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_15) (Accessed 20 May 2025).

6. National Bank of Ukraine. (2025). Supervision statistics. Available at: [bank.gov.ua/statistic/supervision-statist](https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist) (Accessed 20 May 2025).

7. Polova O.L. (2019) "Management of commercial bank liabilities". *Ekonomika, finansy, pravo*. Vol. 11/2. Available at: [https://doi.org/10.37634/efp.2019.11\(2\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2019.11(2).5) (Accessed 20 May 2025).

8. Yaroshenko S.S. (2024) "On the concept of "asset and liability management". *Naukovi perspektyvy*. Vol. 9 (51). pp. 852-862. Available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-852-862](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-852-862) (Accessed 20 May 2025).



**Abstract:** The article examines the current state and features of bank liability management in Ukraine. Based on statistical data from the National Bank of Ukraine, positive dynamics of growth in deposits in the national currency and a decrease in the level of dollarization are revealed. Key tasks of effective management of bank liabilities are identified, in particular, ensuring liquidity, optimizing the cost of financing, managing the term and currency structure of liabilities. Attention is focused on the importance of a systematic approach to the formation of a bank's liability base, the role of analytics and the use of various methods and tools for liability management. The significance of this process for ensuring financial stability, profitability and competitiveness of banks in modern conditions of economic instability and increasing regulatory requirements is outlined.

**Keywords:** bank liabilities, liability management, liquidity, financial stability, currency structure, interest rate risk, sources of financing, diversification, regulatory requirements, banking system, deposit policy, management tools, strategic planning.