

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

На правах рукопису

РЯБІЧЕНКО ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК [336.71:330.131.7](043.5)

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З
УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ТА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Костюк Олександр Миколайович

Суми – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ	13
1.1. Сутність ліквідності банку як об'єкта управління	13
1.2. Фактори, що впливають на ліквідність банку	29
1.3. Дослідження науково-методичних підходів до управління ліквідністю банку з позиції можливості врахування інтересів стейкхолдерів при їх застосуванні	45
Висновки до розділу 1	59
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ТА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	62
2.1. Система управління ліквідністю банку з урахуванням впливу стейкхолдерів	62
2.2. Формування інформаційно-організаційної інфраструктури управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління	82
2.3. Науково-методичний підхід до реалізації стратегії банку на основі збалансування інтересів стейкхолдерів при управлінні ліквідністю	100
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ТА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	125
3.1. Удосконалення методичних підходів щодо врахування впливу стейкхолдерів у визначенні профілю ризику ліквідності банку	125

3.2.Методичне забезпечення управління ліквідністю банку на основі інтегрального показника з урахуванням профілю ризику ліквідності банку	141
Висновки до розділу 3	164
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	169
ДОДАТКИ	200

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні одним із ключових завдань економічного розвитку в Україні є забезпечення стабільного функціонування фінансової системи в цілому та банківської системи зокрема. Це висуває якісно нові вимоги до управління ліквідністю окремих банків як її елементів, перш за все, щодо врахування складних зв'язків із зацікавленими особами (стейкхолдерами), оскільки саме вони визначають характер зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банку, а врахування таких впливів повинно відбуватися на рівні всіх його систем. Абстрагування від ситуації на ринку, орієнтація виключно на амбіції акціонерів у процесі встановлення стратегічних цілей, відсутність чіткого бачення майбутнього стану зовнішнього середовища (forward looking), неврахування сукупності взаємозв'язків та нехтування інтересами окремих груп стейкхолдерів призводить до зміни їх ринкової поведінки і, як наслідок, може стати причиною втрати ліквідності банку.

В умовах невизначеності та зростання рівня волатильності на ключових фінансових ринках вирішення окреслених проблем є нагальною потребою та умовою функціонування банку у довгостроковій перспективі, а результатом їх ігнорування є поступове погіршення фінансового стану, що супроводжується введенням режиму тимчасової адміністрації або призводить до ліквідації банку (на початок вересня 2015 року в 44 банках здійснювалися ліквідаційні процедури, а 9 банків були об'єктами посиленого нагляду шляхом запровадження режиму тимчасової адміністрації). Це вимагає використання нових концепцій, розробки та застосування у практичній діяльності сучасних методичних підходів до побудови та функціонування системи управління ліквідністю банку у взаємозв'язку з іншими системами банківського менеджменту та з урахуванням інтересів та впливу основних груп стейкхолдерів.

Дослідженню теоретичних та науково-методичних аспектів управління ліквідністю банку присвятили свої праці такі зарубіжні та вітчизняні науковці: А. Агбада (A. Agbada), М. Б'єті (M. Biety), Б. Воссен (B. Vossen), Р. Датвейлер (R. Duttweiler), Р. Несс (R. Ness), С. Осужді (C. Osuji), П. Роуз (P. Rose), Р. Руозі (R. Ruozzi), В. Сетураман (V. Sethuraman), Дж. Сінкі (J. Sinkey), М. Чоудрі (M. Chaudhry), Т. Васильєва, О. Васюренко, А. Вожжов, І. Д'яконова, І. Івасів, С. Козьменко, С. Леонов, М. Марущак, Д. Олійник, Ю. Ребрик, І. Сало, О. Червінська, І. Чмутова та інші. Проблематика корпоративного управління в банку, одним з основних принципів якого є врахування інтересів стейкхолдерів та недопущення їх дискримінації, розглядається у працях таких науковців, як А. Боргес (A. Borges), С. Джакобі (S. Jacoby), С. Конг (S. Kong), С. Лютц (S. Lutz), З. Пінг (Z. Ping), М. Спісто (M. Spisto), Д. Баюра, О. Гарафонова, Н. Деєва, І. Ігнат'єва, О. Костюк, Л. Левковська, Г. Штерн та інших.

Високо оцінюючи результати досліджень зазначених вище та інших науковців, слід зауважити, що суттєвого доопрацювання як на теоретичному, так і на практичному рівні потребують окремі аспекти управління ліквідністю банку, пов'язані з поглибленням теоретичних основ у частині конкретизації об'єкта управління з позиції зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів банку; розвитком методичних підходів до формалізації впливу стейкхолдерів на ліквідність банку за фінансовим, адміністративним та організаційним каналами; розробкою рекомендацій щодо удосконалення окремих елементів системи управління ліквідністю банку для найбільш повного врахування інтересів визначених груп стейкхолдерів. Все це обумовлює актуальність теми дослідження, визначає його об'єкт, предмет, мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям дисертаційної роботи пов'язаний з науковими темами Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України», зокрема науково-дослідними темами «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер державної реєстрації 0103U006965) та «Розвиток механізму функціонування банківської

системи України під впливом іноземного капіталу» (державний реєстраційний номер 0107U0123112). До звітів за цими темами включені пропозиції автора щодо збалансування інтересів стейкхолдерів при побудові фінансового каналу управління ліквідністю банку, а також виокремлення в його межах блоків реактивного та превентивного управління на основі ідентифікації профілю ризику банків залежно від приналежності капіталу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток науково-методичних підходів та розробка рекомендацій щодо функціонування системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі таких завдань:

– визначити сутність поняття «ліквідність банку» у взаємозв'язку з існуючими теоріями управління ліквідністю та з позиції різних груп стейкхолдерів;

– систематизувати та охарактеризувати фактори, що впливають на ліквідність банку, та визначити механізм впливу стейкхолдерів;

– дослідити науково-методичні підходи до управління ліквідністю банку з позиції можливості врахування інтересів стейкхолдерів при їх застосуванні та розробити на цій основі систему управління ліквідністю банку;

– розглянути базові моделі побудови ради директорів, комітетів, казначейства банку та сформувані на цій основі інформаційно-організаційну інфраструктуру управління ліквідністю банку з урахуванням особливостей їх функціонування;

– розробити науково-методичний підхід до реалізації стратегії банку на основі збалансування інтересів стейкхолдерів при побудові фінансового каналу управління ліквідністю банку;

– запропонувати методичний підхід до формування фінансового каналу управління ліквідністю банку шляхом визначення профілю ризику з

урахуванням впливу стейкхолдерів та розробки на основі інтегрального показника ліквідності відповідного методичного забезпечення.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі взаємодії стейкхолдерів при забезпеченні необхідного рівня ліквідності банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо формування та розвитку системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність фундаментальних положень теорії систем, сучасні концепції банківського менеджменту, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в межах теорії корпоративного управління.

З метою вирішення поставлених завдань були використані такі методи наукового пізнання: теоретичне узагальнення та систематизація (при дослідженні сутності понять «ліквідність банку», «система управління ліквідністю банку»; визначенні рівнів ліквідності банку у взаємозв'язку з теоріями управління нею; ідентифікації факторів, що впливають на ліквідність банку); спостереження (під час дослідження стану банківської системи України та інтенсивності впливу факторів на ліквідність банку); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис моделей побудови ради директорів, комітетів, казначейства банку); системний аналіз (при визначенні елементів системи управління ліквідністю банку); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань (при побудові базових моделей управління ліквідністю банку за процесним, системним, ситуаційним підходами); формалізація та економіко-математичне моделювання (у процесі розробки алгоритму ідентифікації профілю ризику та побудови інтегрального показника ліквідності банку).

Інформаційною та фактологічною базою наукового дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти і методичні рекомендації органів державної влади України, методичні рекомендації міжнародних організацій, офіційні дані Державної служби статистики, Національного банку України,

Асоціації українських банків, Національної асоціації банків України, аналітичні огляди міжнародних та вітчизняних рейтингових агентств, публічна звітність банків України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління ліквідністю банку та корпоративного управління в банку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку науково-методичних підходів і розробці рекомендацій щодо побудови системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів.

Найбільш вагомими результатами дисертаційної роботи, що виносяться на захист і визначають її наукову новизну, є такі:

вперше:

– запропоновано науково-методичний підхід до формування фінансового каналу управління ліквідністю банку, що передбачає збалансування інтересів та впливу стейкхолдерів, та, на основі визначення профілю ризику за картами Кохонена і розрахунку інтегрального показника ліквідності, сформованого на цій основі, дозволяє: розробляти альтернативні плани дій щодо управління ліквідністю залежно від можливих змін бізнес-моделі банку під впливом внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у межах блоку реактивного управління; прогнозувати зміни зовнішнього середовища в межах блоку превентивного управління шляхом ідентифікації зміни поведінки чи стану банків, параметри функціонування яких є схожими;

удосконалено:

– методичні засади формування системи управління ліквідністю банку, які передбачають формалізацію впливу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на ліквідність банку за фінансовим, адміністративним та інформаційним каналами, в межах яких виокремлено інструменти впливу та результуючий стан об'єкта впливу. Цей підхід дозволяє забезпечити ефективне управління ліквідністю банку з позиції внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу шляхом прийняття ними своєчасних управлінських рішень з урахуванням, з одного боку, варіативності відповідних внутрішніх каналів (зокрема фінансового, в межах якого в подальшому реалізуються інтереси основних груп

стейкхолдерів), а з іншого – мінливості середовища функціонування банку під впливом інших груп зацікавлених осіб за зовнішніми каналами;

– організаційні засади формування та координації діяльності окремих підрозділів банку при управлінні ліквідністю на рівні ради директорів, контролюючих та оперативних комітетів, казначейства шляхом визначення їх основних функцій, завдань, пріоритетних напрямків роботи, а також обґрунтування вибору моделі їх функціонування з урахуванням, з одного боку, обмежень, що висуваються з боку зовнішніх стейкхолдерів прямого впливу (в першу чергу, регуляторів ринку), а, з іншого, – параметрів банку, які визначаються внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу;

– науково-методичний підхід до розробки та реалізації стратегії банку у сфері управління ліквідністю, який передбачає інтеграцію системи управління ліквідністю з іншими системами банку за допомогою сукупності зворотних зв'язків між ними на основі збалансованої системи показників та узгодження на цій основі цільового рівня фінансової ефективності та обсягу економічного капіталу, що виражає спроможність банку абсорбувати перспективні загрози для ліквідності. Використання запропонованого підходу забезпечує досягнення ключових цілей діяльності банку, що відповідають інтересам окремих груп стейкхолдерів, за умови підтримки необхідного рівня ліквідності завдяки таргетуванню оптимального рівня толерантності до окремих видів ризику;

набули подальшого розвитку:

– визначення сутності поняття «ліквідність банку», під якою у роботі мається на увазі такий стан банку, що досягається за рахунок постійного балансування інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів з метою максимального їх врахування, за якого банк своєчасно і в повному обсязі виконує взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання за умови спроможності проводити активні операції, пропонувати нові продукти як у поточний момент часу, так і на перспективу. Такий підхід, на відміну від існуючих, базується на засадах урахування інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що дало змогу конкретизувати об'єкт управління з урахуванням

взаємозв'язків банку як фінансового посередника та елемента системи з іншими економічними суб'єктами;

– сукупність класифікаційних ознак факторів впливу на ліквідність банку з урахуванням джерела їх виникнення залежно від поведінки стейкхолдерів. Це дозволило обґрунтувати, що їх походження не є хаотичним і визначається характером взаємозв'язків та дій стейкхолдерів банку, а також систематизувати за окремими рівнями впливу.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у тому, що отримані в роботі теоретичні узагальнення, методичні й практичні рекомендації сприятимуть розвитку системи управління ліквідністю банку, яка була б спроможна враховувати інтереси та вплив основних груп стейкхолдерів. Науково-методичні положення щодо координації роботи відокремлених підрозділів банку та налагодження ефективного обміну інформацією між ними, а також щодо використання інтегрального показника ліквідності можуть бути застосовані у практичній діяльності банків для врахування особливостей їх функціонування при управлінні ліквідністю. Рекомендації щодо формування обсягу економічного капіталу на покриття негативного прояву ризику ринкової ліквідності, а також застосування інтегрального показника ліквідності банку можуть бути використані Національним банком України при вдосконаленні системи регулювання та нагляду за діяльністю банків.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо моніторингу рівня ліквідності впроваджено у діяльність філії – Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від 15.01.2015 № 01-015/0473); щодо організаційних аспектів функціонування казначейства банку при управлінні ліквідністю – в діяльність ПАТ «КБ «Преміум» (довідка від 28.01.2015 № 2107); щодо розробки та застосування антикризових сценаріїв управління ліквідністю – в діяльність Сумської обласної дирекції ПАТ АБ «Укргазбанк» (довідка від 25.02.2015 № 12-01/3548).

Одержані дисертантом наукові результати використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін: «Аналіз банківської діяльності», «Казначейські операції в банку», «Корпоративне управління в глобальному економічному просторі», «Фінансовий менеджмент у банку» (акт від 25.03.2015).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним дослідженням. Усі наукові результати, що викладені в ній та виносяться на захист, одержані автором самостійно і знайшли своє відображення в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дослідження доповідались, обговорювались і отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких: ІХ Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в ХХ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 2012); І Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мегарівнях» (м. Кременчук, 2012); Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2012, 2013); Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку» (м. Чернівці, 2013); Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Облік, аналіз та аудит в умовах міжнародної інтеграції України» (м. Донецьк, 2013); V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 2013); Міжнародна науково-практична конференція «Financial distress: corporate governance and financial reporting issues» (м. Рим, Італія, 2013); Міжнародна

науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Перспективи розвитку економічної системи України» (м. Харків, 2014); Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та аспірантів «Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів» (м. Черкаси, 2014); Міжнародна науково-практична конференція «Corporate and institutional innovations in finance and governance» (м. Париж, Франція, 2015).

Публікації. Результати дисертаційної роботи висвітлені у 26 наукових працях загальним обсягом 14,61 друк. арк., з яких особисто автору належить 9,39 друк. арк., у тому числі 4 розділи у колективних монографіях, 8 статей у наукових фахових виданнях України, 5 статей, опублікованих в інших виданнях (3 статті опубліковано у виданнях, що індексуються наукометричною базою Scopus), 9 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

1.1 Сутність ліквідності банку як об'єкта управління

Підтримання належного рівня ліквідності є необхідною умовою забезпечення безперебійної роботи банку, оптимального розподілу і використання банківських ресурсів, створюючи цим достатні передумови для досягнення основних цілей банківської діяльності та стійкого розвитку економіки. Оскільки завданням дисертаційної роботи є розвиток теоретичних підходів до управління ліквідністю банку, то, перш за все, необхідно уточнити сутність поняття «ліквідність банку» та визначити її специфічні особливості як об'єкта управління.

В умовах розвитку ринкових відносин банки, виконуючи специфічні функції, є важливими суб'єктами економіки, проте сутність їх діяльності варто розглядати всебічно з урахуванням різних підходів (рис. 1.1).

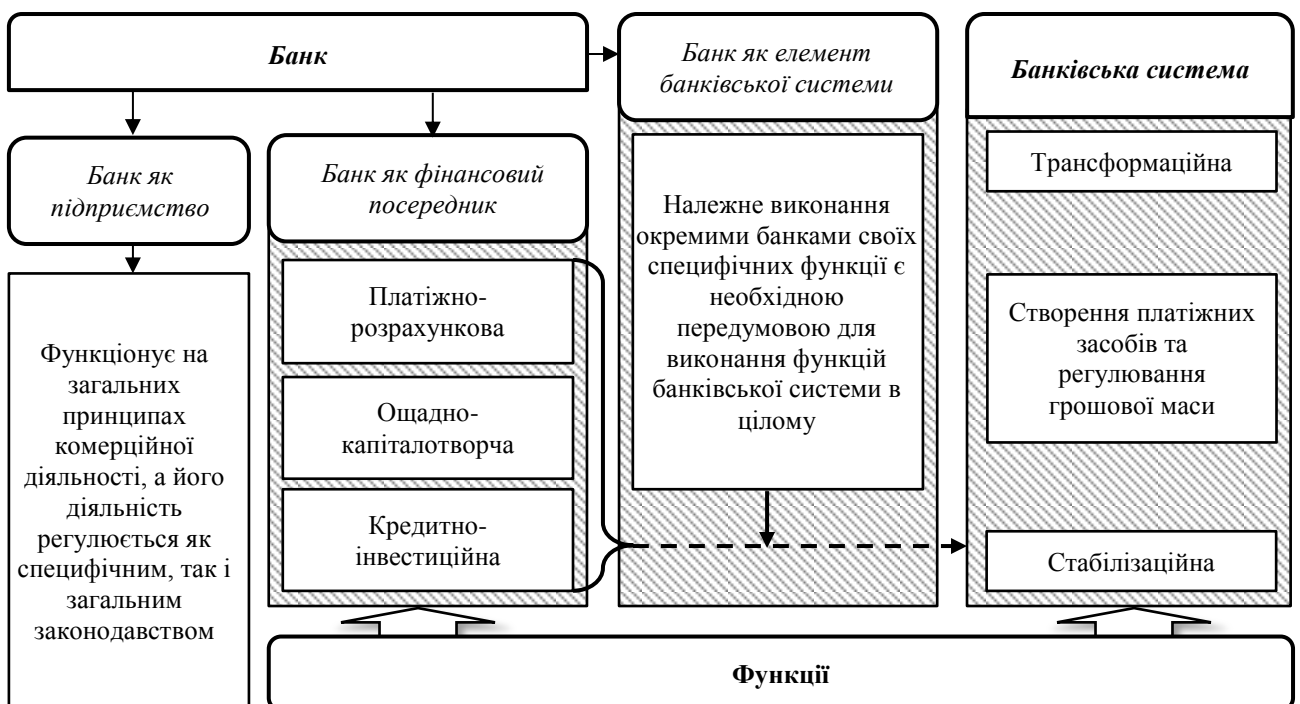


Рисунок 1.1 – Сутність банку як фінансового посередника та елемента банківської системи [20]

З одного боку, банківська діяльність передбачає ефективне виконання функцій фінансового посередництва, таких як платіжно-розрахункова (посередництво у платежах і розрахунках), ощадно-капіталотворча (залучення тимчасово вільних ресурсів суспільства, зокрема мобілізація грошових заощаджень та перетворення їх на капітал), кредитно-інвестиційна (розміщення залучених коштів завдяки механізму створення кредитних засобів обігу) [16].

З іншого боку, банк є підприємством, що функціонує на засадах комерційної діяльності, таких як самоокупність, матеріальна зацікавленість, економічна відповідальність [99], що регулюється не лише специфічним для фінансової сфери законодавством, а й нормативно-правовими актами у сфері підприємницької діяльності, у тому числі податковим, цивільним, трудовим законодавством тощо.

Виходячи з цього, однією з важливих характеристик діяльності банку на ринку фінансових послуг є робота переважно з залученими та запозиченими ресурсами, що призводить до зростання рівня ризику, тому особливої уваги набуває стабільність фінансового стану банку, до якісних характеристик якого належить ліквідність [15].

В умовах банкоцентричності фінансової системи України провідна роль в обслуговуванні економіки держави належить банківській системі, що передбачає виконання нею основних функцій:

– трансформаційна – при мобілізації грошових коштів одних суб'єктів ринку і передачі їх різними способами іншим суб'єктам банки можуть змінювати строки грошових капіталів, їх розміри та фінансові ризики. При цьому в масштабах системи виникає якісно нова функція трансформації, що зумовлено участю центрального банку та прояву ефекту синергії;

– функція створення платіжних засобів і регулювання грошового обороту відповідно до зміни попиту на гроші – окремий банк потенційно спроможний брати участь у формуванні пропозиції грошей, розширюючи обсяги своєї діяльності, проте лише система може визначити межі цієї діяльності, що

адекватні попиту на гроші. Це досягається методами та інструментами грошово-кредитної політики центрального банку;

– стабілізаційна функція проявляється у прийнятті законів та інших нормативних актів, а також у створенні дієвого механізму державного контролю і нагляду за дотриманням цих законів та за діяльністю банків другого рівня [81].

У цьому контексті варто зазначити, що окремі банки другого рівня, виступаючи у ролі елементів системи, не наділені її властивостями, проте належне виконання властивих їм функцій є необхідною передумовою для виконання функцій банківської системи, а забезпечення ліквідності на мікрорівні є запорукою стабільної діяльності системи в цілому в довгостроковому періоді.

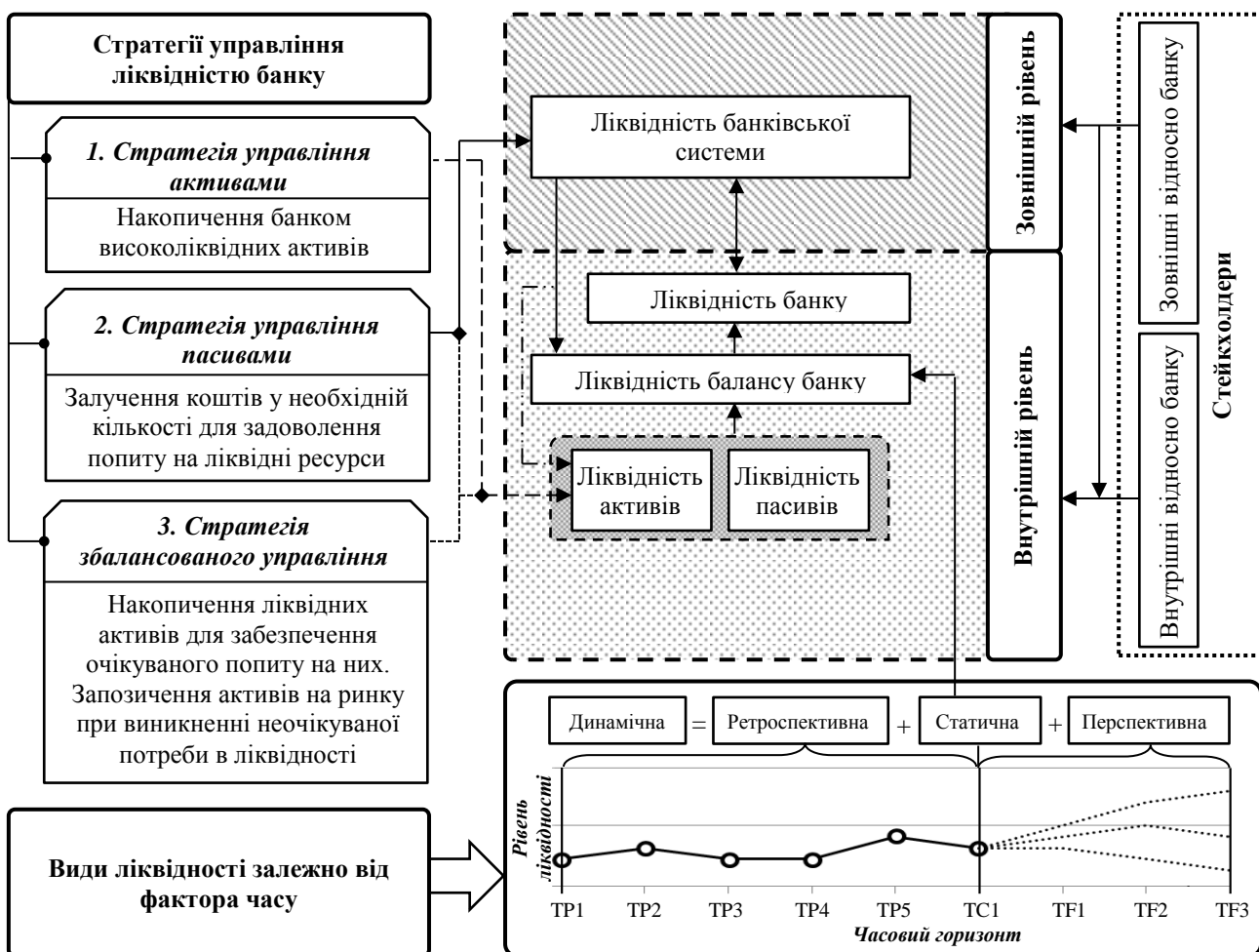


Рисунок 1.2 – Рівні ліквідності та їх співвідношення зі стратегіями та часовими горизонтами управління [авторська розробка]

Необхідно чітко розуміти, що ліквідність у банківській діяльності є не однорідною сутністю, а багаторівневою системою категорій (рис. 1.2), серед яких виділяють ліквідність банківської системи, ліквідність банку та ліквідність балансу банку, в тому числі ліквідність його активів та пасивів [255].

Ліквідність банківської системи є важливою умовою ефективної діяльності кожного окремого банку і одним з факторів ліквідності банку. В першу чергу, це пов'язано з тим, що за умови ліквідності системи окремих банків може швидко та відносно дешево покрити дефіцит ліквідності або на короткий строк розмістити надлишкові кошти з низьким рівнем ризику у випадку надлишку ліквідності.

За результатами проведеного дослідження нами визначено, що існують різні підходи до тлумачення сутності поняття «ліквідність банку», основні з яких наведено у додатку А. Історично їх розвиток відбувався відповідно до загальноприйнятих стратегій управління ліквідністю [114], першою з яких виникла стратегія управління активами (див. рис. 1.2): у разі виникнення попиту на ліквідні кошти активи продаються доти, доки не буде задоволено потребу в грошових коштах, тобто в цьому випадку ліквідність розглядається виключно як запас. Ця стратегія є менш ризиковою та більш дорогою з погляду вартості, тому внаслідок неефективного використання ресурсів банк втрачає потенційний прибуток.

Згідно з вищезазначеним, доцільно виокремити першу точку зору щодо сутності поняття «ліквідність банку» (Л.А. Аскерова [4], А.М. Герасимович [28], М.В. Марущак [90], О.В. Молчанов [96], С.В. Мочерний [99], О.В. Неволіна [102], В.В. Недоспасова [103]), що полягає в ототожненні ліквідності банку з існуючим обсягом готівки. Так, ліквідність банку визначається як можливість використання певного активу банку як готівкових коштів або швидкого перетворення його в такі, а також як здатність активу зберігати при цьому свою номінальну вартість незмінною. Згідно з цим підходом банк вважається ліквідним, якщо суми його грошових коштів, які він може швидко мобілізувати, дозволяють повністю і своєчасно виконувати

зобов'язання за пасивом без шкоди для прибутку банку. О.В. Неволіна [102] розвиває це визначення, зазначаючи, що трансформація структури активів відбувається з метою «своєчасного погашення зобов'язань та надання кредитів». Розширене трактування також знаходить своє відображення у працях Л.А. Аскерової [4], про що свідчить виокремлення ролі ліквідності банку «на мікрорівні для своєчасного погашення зобов'язань і надання кредитів, а на макрорівні – для організації грошового обігу та оперативного перерозподілу коштів між суб'єктами економіки», тобто ліквідність виступає у якості такої характеристики банку, як можливість виконувати покладені на нього функції в економічній системі.

Розвиток теорії банківського менеджменту став поштовхом до виникнення стратегії управління пасивами: банки вирішують проблему ліквідності шляхом залучення додаткових коштів з ринку в обсягах, достатніх для покриття всього очікуваного попиту на ліквідні кошти. Кредити використовуються лише в тому випадку, коли банк має реальну потребу в ліквідних коштах, що дає змогу уникнути занадто великого обсягу високоліквідних активів, які не дають прибутку, тобто ліквідність характеризується як потік, а не як запас. Такий підхід передбачає існування ліквідного міжбанківського кредитного ринку в динаміці і є найбільш ризиковим, тому на сьогоднішній день актуальною є стратегія збалансованого управління, що поєднує в собі переваги двох попередніх, дозволяючи при цьому дещо нівелювати недоліки кожної з них, а її сутність полягає у наступному: частина попиту на ліквідні кошти задовольняється за рахунок накопичених високоліквідних активів, а решта – за рахунок залучених та запозичених ресурсів, дозволяючи управляти ліквідністю банку шляхом координації рішень щодо джерел залучення та напрямів розміщення коштів за обсягами й строками для забезпечення прибутковості банківських операцій. Зазначимо, що на сьогоднішній день ця стратегія є превалюючою: з одного боку, центральні банки та міжнародні регулятори встановлюють мінімальні вимоги до розміру високоліквідних активів банків другого рівня (в Україні –

нормативи ліквідності Н4, Н5, Н6), а з іншого – банки другого рівня є активними учасниками міжбанківського ринку, тому у разі виникнення розриву фінансування фондують свої активи за рахунок запозичень ззовні.

За таких умов набув поширення інший підхід до трактування сутності поняття «ліквідність банку» (Н.Е. Бодрова [11], С.М. Власов [18], О.Д. Вовчак, Н.Н. Руцишин, Т.Я. Андрейнів [20], К.Т. Галімов, Р.Я. Яфаєва [25], Р.А. Ганієв, Г.Б. Утібаєва [27], А.С. Глотова [29], С.І. Кисєєва [61], Т.Т. Ковальчук, М.М. Коваль [64], Ю. Корчагін [70], О.І. Лаврушин [86], В.І. Міщенко, Н.Г. Слав'янська [93], М.М. Перешибкін [110], Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, У.Б. Стародубцева [132], Е. Рід, Р Картер [137], М.І. Савлук, А.М. Коряк [159], О.Ю. Свірідов [163], В.С. Стельмах [44], В.Ю. Ступін [173], В.І. Тарасов [174], Г.В. Трегубова [176], О.М. Трифонов [177], С.О. Уразова [179], А. Фалюта [180], К.К. Філімонова-Арутюнова [182], З.І. Щибиволок [194]), відповідно до якого вона розглядається як якісна характеристика суб'єкта економічних відносин, тобто як здатність погашати свої зобов'язання в строк. Виходячи з цього, ліквідність окремих банків – це здатність своєчасно здійснювати платежі за зобов'язаннями до запитання та у визначені строки. Це має забезпечуватися шляхом відповідної організації активних і пасивних операцій і перерозподілу сукупної ліквідності банку без втрати для прибутку. При цьому В.І. Тарасов [174] зазначає, що погашення зобов'язань повинно відбуватися «з урахуванням не лише кредитних, але й касових можливостей», цим самим розмежовуючи поняття «ліквідність банку» та «ліквідність балансу банку». Р.А. Ганієв, Г.Б. Утібаєва [27] у своїх працях стверджують, що ліквідність є «умовою і показником функціонування банку», а К.К. Філімонова-Арутюнова [182] зазначає, що, окрім виконання зобов'язань, банк повинен бути здатним «підтримувати на необхідному рівні обсяг високоліквідних та строкових активів», що передбачає його спроможність здійснювати діяльність у довгостроковій перспективі, виконуючи базові функції на мікрорівні та забезпечуючи ефективне функціонування банківської системи в цілому.

Потреби сьогодення диктують нові вимоги до функціонування банків, а зростання рівня волатильності на фінансових ринках призводить до необхідності розгляду ключових характеристик діяльності, у тому числі ліквідності, не лише з позиції менеджменту, а й з урахуванням основних функціональних зв'язків між суб'єктами взаємодії, які безпосередньо впливають на ці характеристики, розглядаючи їх відповідно до власних потреб та інтересів.

Такі науковці, як Б.О. Базиров [5], Г.О. Весніна [17], А.І. Вовканич [19], С.П. Вожжов, Е.С. Злагодух [22], Т.Ю. Денисова [38], А.О. Єпіфанов, Н.Г. Маслак, І.В. Сало [45], О. Золотарьова, Н. Фролова, К. Чернецька [50], І.Б. Івасів [53], О. Іващук [56], Т.Е. Крішталь [80], І.М. Лемешевський [88], О.Л. Малафова [89], А.М. Мороз [97], Д.М. Олійник [107], І.М. Парасій-Вергуненко [109], В.І. Міщенко, А.В. Сомик [95] вважають, що ліквідність банку визначається не лише його спроможністю в строки та в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а й одночасним розширенням кредитної діяльності.

Ми погоджуємося з твердженням І.Б. Івасіва [53] стосовно того, що «банк повинен бути спроможним задовольняти лише ті кредитні заявки, які відповідають його стандартам кредитування». У той же час твердження І.М. Лемешевського [88] про те, що обов'язковою умовою ліквідності банку є безперервне «виконання доручень клієнтів за платежами, заявкам на відкриття і обслуговування кредитних ліній» дещо обмежує спектр активних операцій і потребує уточнення, оскільки кредитна діяльність не обмежується лише відкриттям кредитних ліній.

Концепція партнерства у взаєминах з клієнтом передбачає задоволення кредитних заявок, що відповідають стандартам кредитування окремого банку. В іншому разі банк, по-перше, відмовляється від доходів за кредитною операцією і, по-друге, ризикує втратити клієнта через його перехід на обслуговування до іншого банку, що призведе до втрати доходів від співпраці з ним. Це трактування визначає основну відмінність ліквідності та

платоспроможності [63]: при одночасному виконанні банком своїх зобов'язань, він повинен бути здатним проводити активні операції, пропонувати продукти, функціонувати у нормальному режимі. В умовах розвитку теоретико-методологічних підходів до дослідження факторів впливу на окремі аспекти діяльності особливої уваги набуває питання врахування інтересів основних груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів) при управлінні ліквідністю банку. У цьому контексті варто розмежовувати стейкхолдерів банку відповідно до сутності його діяльності (див. рис. 1.1), тому, враховуючи, що ліквідність є характеристикою банку як фінансового посередника та елемента системи, нами визначено підходи трактування поняття «ліквідність банку» з позиції внутрішніх (рис. 1.3) та зовнішніх стейкхолдерів.

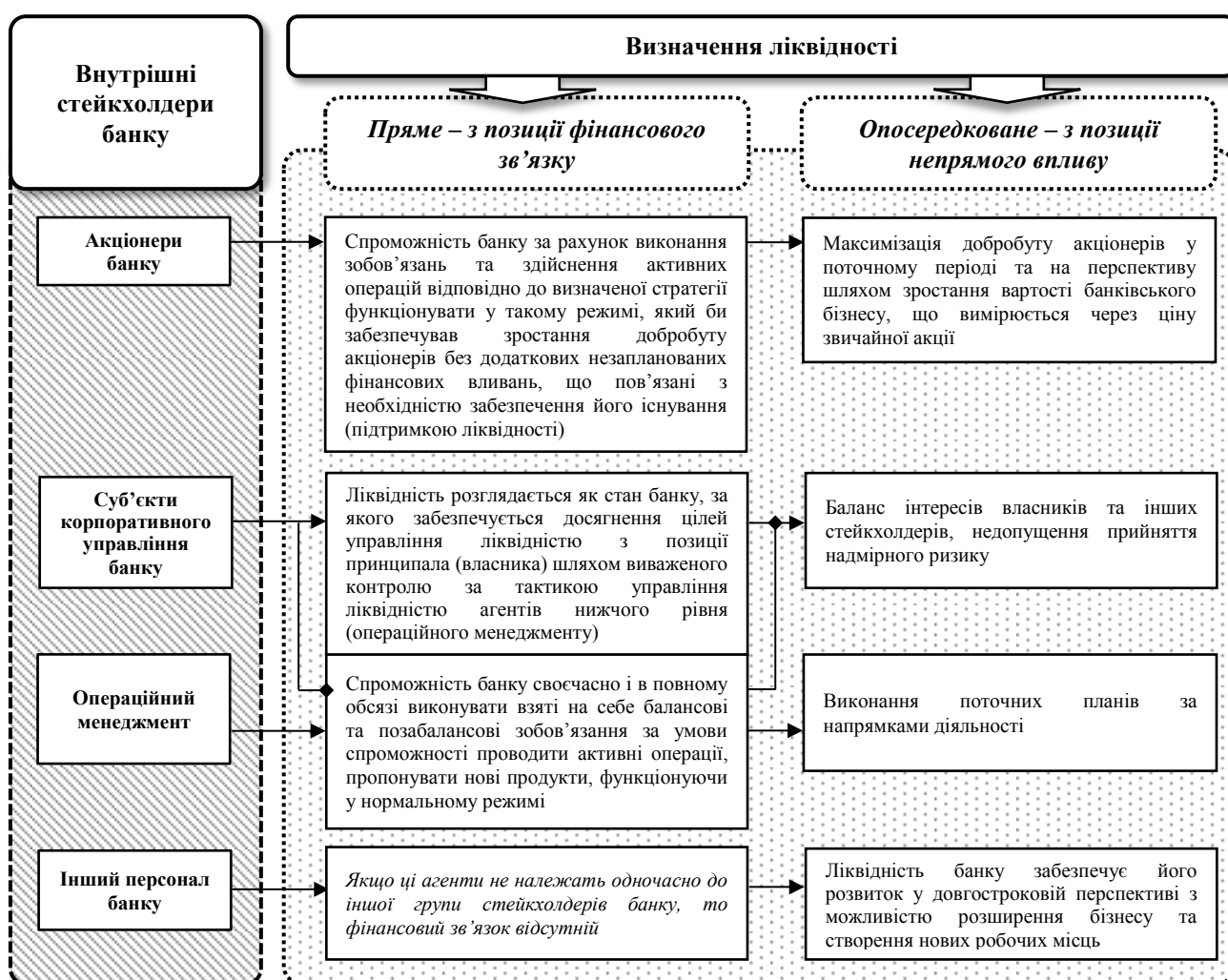


Рисунок 1.3 – Підходи до тлумачення сутності поняття «ліквідність банку» з позиції внутрішніх стейкхолдерів банку [авторська розробка]

З позиції власників ліквідність банку не є цільовим показником його діяльності. Так, Л. Матц, П. Неу [236] стверджують, що «акціонери володіють меншим обсягом інформації про поточний стан банку, тому для них більш важливою є його прибутковість». Якщо фактичний рівень ліквідності значно перевищує нормативний (встановлений регулятором та внутрішніми документами), то якість менеджменту банку негативно оцінюється акціонерами, бо в цьому випадку існує загроза невиконання планових показників прибутковості. З іншого боку, ліквідність забезпечує стабільне функціонування банку та можливість генерувати прибуток у довгостроковій перспективі, забезпечуючи добробут власників шляхом зростання вартості бізнесу.

Кошти акціонерів є першочерговим джерелом задоволення попиту на ресурси, тому важливим є забезпечення такого стану банку, за якого його розвиток не потребував би додаткових фінансових вливань, якщо це не пов'язано з обраною стратегією (наприклад, розширенням збутової мережі, виходом на нові ринки тощо) [256].

Управління ліквідністю з позиції суб'єктів корпоративного управління банку полягає у постійному балансуванні інтересів власників, які прагнуть максимізувати власний добробут шляхом зростання прибутковості банку, та менеджменту, метою якого є підтримка ліквідності банку. Агенти операційного рівня управління прагнуть забезпечити виконання своїх функцій, в багатьох випадках, через накопичення надмірних обсягів високоліквідних активів, що призводить до зниження показників прибутковості. Узгодження інтересів власників та операційного менеджменту досягається, з одного боку, спроможністю банку виконувати власні зобов'язання, а з іншого – розвитком діяльності шляхом пропозиції таких продуктів, які є ліквідними та конкурентоспроможними і забезпечують генерування прибутку, що є підґрунтям для функціонування банку у довгостроковій перспективі [149].

Операційний менеджмент відповідальний за прийняття поточних рішень з управління ліквідністю з метою виконання планів за ключовими аспектами

діяльністю банку. З позиції цього стейкхолдера ліквідність банку розглядається як його спроможність своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання за умови спроможності здійснювати активні операції, пропонувати нові продукти, функціонуючи у нормальному режимі. Володіючи точною оперативною інформацією, стейкхолдери, що належать до цієї групи, зацікавлені у досягненні планових значень показників ліквідності, що встановлюються стейкхолдерами вищого рівня.

Під іншим персоналом банку маються на увазі працівники бек- та фронт-офісів. До цього переліку не включено адміністративний та обслуговуючий персонал, оскільки у даному контексті банк розглядається як фінансовий посередник, а не підприємство. Внутрішніми стейкхолдерами, що належать до цієї групи, не приймаються управлінські рішення за окремими аспектами діяльності банку, у тому числі й щодо управління ліквідністю, але саме від кваліфікації та професійних навичок спеціалістів даних підрозділів залежать обсяги та якість залучених та розміщених коштів [165], що впливає на нефіксовану складову їх винагороди, тому зацікавленість цієї групи стейкхолдерів у роботі банку полягає у можливості кар'єрного росту (наприклад, при відкритті нових підрозділів) та своєчасній і повній оплаті праці, що можливе лише за умови функціонування банку у нормальному режимі, забезпечуючи його розвиток на перспективу. Зазначимо, що до цієї групи не включено обслуговуючий персонал, бо його найм пов'язаний, у першу чергу, з діяльністю банку як підприємства, а не як фінансового посередника.

До зовнішніх стейкхолдерів належать фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку банку і здатні впливати на його функціонування, але не пов'язані з банком відносинами власності (за виключенням банків з державною участю) та трудовими відносинами (рис. 1.4).

Держава на фінансовому ринку виступає у ролі економічного суб'єкта, законодавчого органу загальної компетенції та власника державних банків, тому ліквідність окремих банків з позиції цього стейкхолдера потрібно розглядати саме за цими напрямками діяльності.

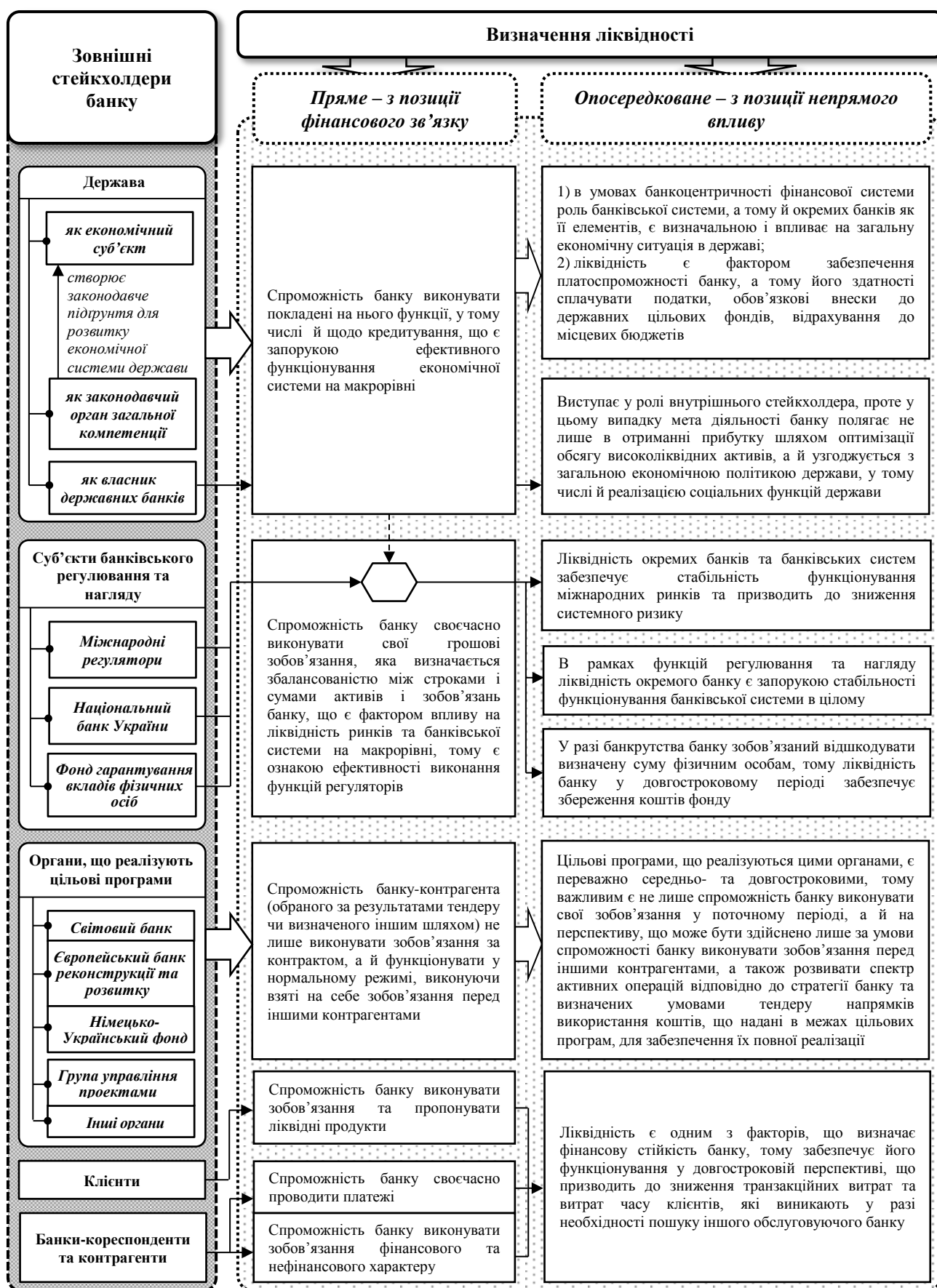


Рисунок 1.4 – Підходи до тлумачення сутності поняття «ліквідність банку» з позиції зовнішніх стейкхолдерів банку [авторська розробка]

У якості законодавчого органу держава створює передумови до розвитку економічної системи відповідно до обраної політики. При цьому, маючи значний обсяг ресурсів, держава є потужним економічним суб'єктом і, здійснюючи економічну діяльність, може впливати на стан основних ринків. В умовах банкоцентричності фінансової системи України проведення ефективної економічної політики держави можливе лише за умови функціонування банківської системи у нормальному режимі, бо саме банки є основними суб'єктами, що забезпечують надходження коштів у реальний сектор економіки [68], тому ліквідність, по-перше, є умовою функціонування економіки в цілому, по-друге, є фактором забезпечення платоспроможності банку, а тому його здатності сплачувати податки, обов'язкові внески до державних цільових фондів, відрахування до місцевих бюджетів.

Держава як власник окремих банків є, з одного боку, внутрішнім стейкхолдером, а з іншого – здійснює управління цим банком відповідно до своєї економічної політики, ставлячи в окремих випадках загальні інтереси (в тому числі й соціального характеру) на вищий ступінь пріоритетності порівняно з інтересом учасника (отримання прибутку). Наприклад, згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про взаємодію Кабінету Міністрів України і Національного банку України щодо відчуження публічним акціонерним товариством «Родовід Банк» зобов'язань перед фізичними особами за вкладами та активів відкритому акціонерному товариству «Державний ощадний банк України» [118] виплати за зобов'язаннями неплатоспроможного банку з державним капіталом (ПАТ «Родовід Банк») доручено здійснювати іншому державному банку (ПАТ «Державний ощадний банк України»). В даному випадку ліквідність банку розглядається державою не лише як умова забезпечення його діяльності на перспективу, а й як гарантія виконання стабілізаційної функції на макrorівні шляхом виконання зобов'язань перед вкладниками іншого банку.

З огляду на те, що для банківської діяльності є характерним високий рівень ризику, реалізація якого є відчутною не лише для фінансових

посередників, а й для реального сектору економіки, населення тощо, роль державних та міжнародних органів регулювання та нагляду, особливо в умовах кризи, набуває важливого значення та полягає у створенні таких регуляторних умов, які б дозволяли ефективно управляти ліквідністю на мікрорівні, унеможливаючи прийняття окремим банком надмірного ризику, та забезпечувати ліквідність банківської системи на макрорівні, що дозволяє проводити загальнодержавну економічну політику згідно з обраним курсом.

Основними суб'єктами банківського регулювання та нагляду на міжнародному рівні є Базельський комітет з питань банківського нагляду (далі – Базельський комітет), Міжнародний валютний фонд та інші, а головним їх завданням є забезпечення макроекономічної стабільності, тому ця група стейкхолдерів розглядає ліквідність окремого банку як його спроможність своєчасно виконувати свої грошові зобов'язання, що визначається збалансованістю між строками і сумами активів і зобов'язань банку та є умовою, але не гарантією, забезпечення стабільності функціонування міжнародних ринків та зниження системного ризику ліквідності. Ефективне виконання регуляторних функцій цими суб'єктами є фактором зростання їх авторитету.

Головним органом регулювання та нагляду у сфері банківської діяльності на державному рівні є Національний банк України (далі – НБУ), який визначає ліквідність банків другого рівня за тим же підходом, що й міжнародні регулятори, але з тією умовою, що забезпечення ліквідності на мікрорівні впливає не лише на його репутацію, а й на економічну сторону діяльності шляхом відсутності додаткових витрат на проведення операцій з підтримки ліквідності банків.

Згідно зі статтею 19 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [128] джерелами формування коштів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (далі – ФГВФО) є не лише збори з учасників а й інші кошти, у тому числі ті, що належать до державного бюджету, обов'язкової квоти НБУ тощо. Таким чином, ліквідність банку, забезпечуючи стабільне

функціонування, попереджає його потрапляння до категорії неплатоспроможних, а тому звільняє ФГВФО від необхідності здійснювати регулювання діяльності такого банку та сприяє збереженню коштів фонду, які могли б бути витрачені на відшкодування вимог вкладників-фізичних осіб.

Ще однією групою стейкхолдерів банку, що зацікавлені у його ліквідності, є органи, що реалізують цільові програми. На міжнародному рівні ця група представлена Світовим банком, завданням якого на сучасному етапі є надання допомоги в реалізації програми економічних реформ та у виконанні порядку денного інтеграції з ЄС у рамках Стратегії партнерства Світового банку з країною для України на 2012-2016 роки [172]; Європейським банком реконструкції та розвитку, що здійснює реалізацію Проекту міжнародної технічної допомоги «Програма кредитування мікро-, малих та середніх підприємств в Україні» [48] з метою підтримки зусиль, спрямованих на відновлення та масове запровадження кредитування через партнерські банки в Україні; Німецько-Українським фондом, що надає кредити українським банкам-партнерам для подальшого кредитування підприємств з метою фінансування інвестицій та обігових коштів.

На державному рівні такими органами є Група управління проектами міжнародних кредитних ліній при НБУ, що має на меті управління міжнародними кредитними лініями та, окрім інших, виконує функцію управління та контролю за видачею та поверненням кредитів, сплатою процентів і комісій; інші державні органи (Кабінет Міністрів України, державні міністерства тощо), що надають власні кошти на реалізацію програм або є відповідальними за управління коштами, наданими міжнародними організаціями.

Цільові програми, що реалізуються цими органами через банки (шляхом надання кредиту кінцевому позичальнику, проведення розрахунків), є переважно середньо- та довгостроковими, тому важливим є не лише спроможність банку виконувати свої зобов'язання у поточному періоді, а й на перспективу. Досягнення такого стану банку можливе за умови його

спроможності виконувати зобов'язання перед іншими контрагентами, а також розвивати спектр активних операцій відповідно до стратегії та визначених умовами тендеру напрямків використання коштів, що надані в межах цільових програм, для забезпечення їх повної реалізації. При цьому на початковому етапі проекту перелік банків-учасників формується за результатом тендеру, умовами якого визначено основні вимоги до претендентів. Тобто органи, що реалізують цільові програми, здійснюють як попередній, так і поточний аналіз ліквідності банку.

Клієнт вбачає ліквідність банку у своєчасному поверненні коштів (розміщених ним на депозит, отриманих в результаті переказу, наявних на поточних рахунках), а також у можливості споживати банківські продукти протягом операційного часу (отримання кредиту, здійснення розрахунків через систему банку) [238].

Схожий підхід є характерним і для банків-кореспондентів та контрагентів. Основна відмінність полягає в тому, що, з одного боку, невиконання своїх зобов'язань фінансового та нефінансового характеру може призвести до зниження ліквідності контрагента банку або ж впливати на його діяльність опосередковано (погіршення репутації), а з іншого – для контрагента також важливим є те, як виконання зобов'язань вплине на стан самого банку-боржника: у разі його погіршення це може спричинити паніку на ринку та ускладнити доступ до джерел кредитних ресурсів і можливість перерозподіляти наявні активи за сумами, строками та валютами.

Отже, підходи до визначення сутності ліквідності банку суттєво відрізняються залежно від інтересів стейкхолдерів, що необхідно враховувати при організації системи управління ліквідністю банку [96]. Водночас існування різних рівнів ліквідності у банківській діяльності (див. рис. 1.2) зумовлює об'єктивну необхідність їх розгляду у контексті ідентифікації ієрархічних зв'язків, існування яких визначає взаємовплив та взаємообумовленість ліквідності на кожному з рівнів.

У сучасній теорії та практиці банківського менеджменту існує ряд протиріч щодо визначення сутності ліквідності на різних рівнях управління. Так, у банках другого рівня загальноприйнятим є підхід до розподілу ліквідності банку на балансову (співставність активів та зобов'язань за строками, сумами, валютами) та ринкову (спроможність банку трансформувати свої активи у високоліквідні без додаткових втрат). При цьому вчені-теоретики об'єднують ці дві категорії, визначаючи, що співвідношення окремих статей активу та пасиву балансу з метою порівняння їх значень зі значенням встановлених нормативів називається ліквідністю балансу банку та передбачає можливість покривати строкові зобов'язання за пасивами за рахунок швидкої реалізації активів. Проаналізувавши переваги та недоліки кожного з підходів, ми схилиємося до думки про те, що для чіткого розуміння функціональних взаємозв'язків виокремлення категорії «ринкова ліквідність банку» є недоцільним, бо дублює поняття «ліквідністю активів», одночасно включаючи спроможність ринку трансформувати такі активи у високоліквідні, що є характеристикою цього ринку. При цьому балансова ліквідність банку забезпечується лише співставністю активів та зобов'язань за строками, сумами, валютами.

Ліквідність активів – це можливість їх використання для погашення боргових зобов'язань або здатність трансформуватися у грошову форму. Рівень ризику активів банку зумовлює їх дохідність: чим вище рівень ризику будь-якого активу, тим більш високу ціну (процентну ставку) банк має право встановити за нього для компенсації можливих втрат. З метою забезпечення стабільної діяльності банку необхідно забезпечити гнучке поєднання протилежних вимог дохідності та ліквідності банку [161].

Основними характеристиками, що визначають ліквідність пасивів, є їх стабільність, низька чутливість до зміни процентних ставок, можливість постійного поповнення [21]. Особливістю пасивів банку є те, що всі кошти вкладників не бувають запитані одночасно, тому в розпорядженні банку завжди є умовно-постійний залишок коштів клієнтів. Завдяки наданню послуг за

розрахунково-касовим обслуговуванням клієнтів банки мають певні суми на рахунках, які на практиці виявляються довгостроковими [171].

Таким чином, розглянувши сутність поняття «ліквідність» на різних рівнях управління та дослідивши існуючі теоретичні підходи до трактування поняття «ліквідність банку», надамо власне його визначення з урахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів: ліквідність банку – це такий його стан, що досягається за рахунок постійного балансування інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів з метою максимального їх врахування, за якого банк своєчасно і в повному обсязі виконує взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання за умови спроможності проводити активні операції, пропонувати нові продукти як у поточний момент часу, так і на перспективу.

Запропоноване визначення конкретизує об'єкт управління і слугує основою для побудови ефективної системи комплексного управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів.

1.2 Дослідження факторів, що впливають на ліквідність банку

Для побудови ефективної системи управління після вибору об'єкта і параметра оптимізації потрібно розглянути всі істотні фактори, які можуть впливати на процес управління. Якщо який-небудь фактор буде неврахованим, то це може призвести до незапланованих випадкових відхилень від плану. У сучасній науковій літературі відсутнє однозначне трактування класифікації факторів, що впливають на ліквідність банку, тому це питання залишається актуальним.

Такі науковці, як В.І. Міщенко, А.В. Сомик [94], Т. Субханіж [264] розглядають фактори ліквідності у сукупності, не розмежовуючи їх за ознаками, і виділяють такі фактори: якість активів і пасивів, капітальна база банку, співвідношення активів і пасивів за строками, рівень фінансового

менеджменту та імідж банку, його внутрішня політика, економічна та політична ситуація в державі, розвиток фінансових ринків, політика центрального банку.

У працях таких авторів, як А.М. Герасимович [28], О. Іващук [56], Г.Г. Коробова [69], Н.І. Кузьмук [85], О.І. Лаврушин [86], Ю.С. Серпенінова [166] здійснено розподіл факторів на внутрішні та зовнішні, а додатково розглядаються фінансові результати діяльності банку, ступінь залежності від зовнішніх джерел ресурсів, можливість залучати кошти на фінансовому ринку. І.В. Ключев [62], І.М. Парасій-Вергуненко [109] наводять більш детальну класифікацію, приділяючи увагу випадковим, сезонним, циклічним коливанням. Д.М. Олійник [107] у складі внутрішніх факторів виділяє економічні та організаційні.

Така різноманітність підходів до структуризації факторів впливу на ліквідність, на нашу думку, викликана, перш за все, особливостями конкретного дослідження, тому кожен з цих підходів має право на існування. Узагальнивши підходи науковців [28, 56, 62, 69, 85, 86, 94, 107, 109, 264] щодо факторів, які впливають на ліквідність банку (дод. Б), наведемо власну класифікацію (рис. 1.5).

Запропонована класифікація передбачає, що фактори впливу на ліквідність формуються не хаотично, а в результаті впливу та взаємодії зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів банку, а також інших економічних суб'єктів, тому відповідно до цього твердження всі фактори впливу розділено на три рівні, що відповідають окремим групам стейкхолдерів. Водночас кожен з рівнів формується за принципом накопичувального підсумку, тобто, наприклад, третій рівень передбачає вплив стейкхолдерів 1 та 2 рівня, а також додаткових економічних суб'єктів.

До факторів першого рівня віднесемо ті, що лежать в площині безпосереднього контролю з боку внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу (ресурсний потенціал власників банку; якість управління стратегічним, кредитним, валютним, репутаційним та операційним ризиками; якість

управління активами і пасивами банку). Саме від якості управління залежить якість активів і пасивів, їх співвідношення за строками, сумами, валютами; можливість банку залучати кошти на фінансовому ринку; імідж банку [153].

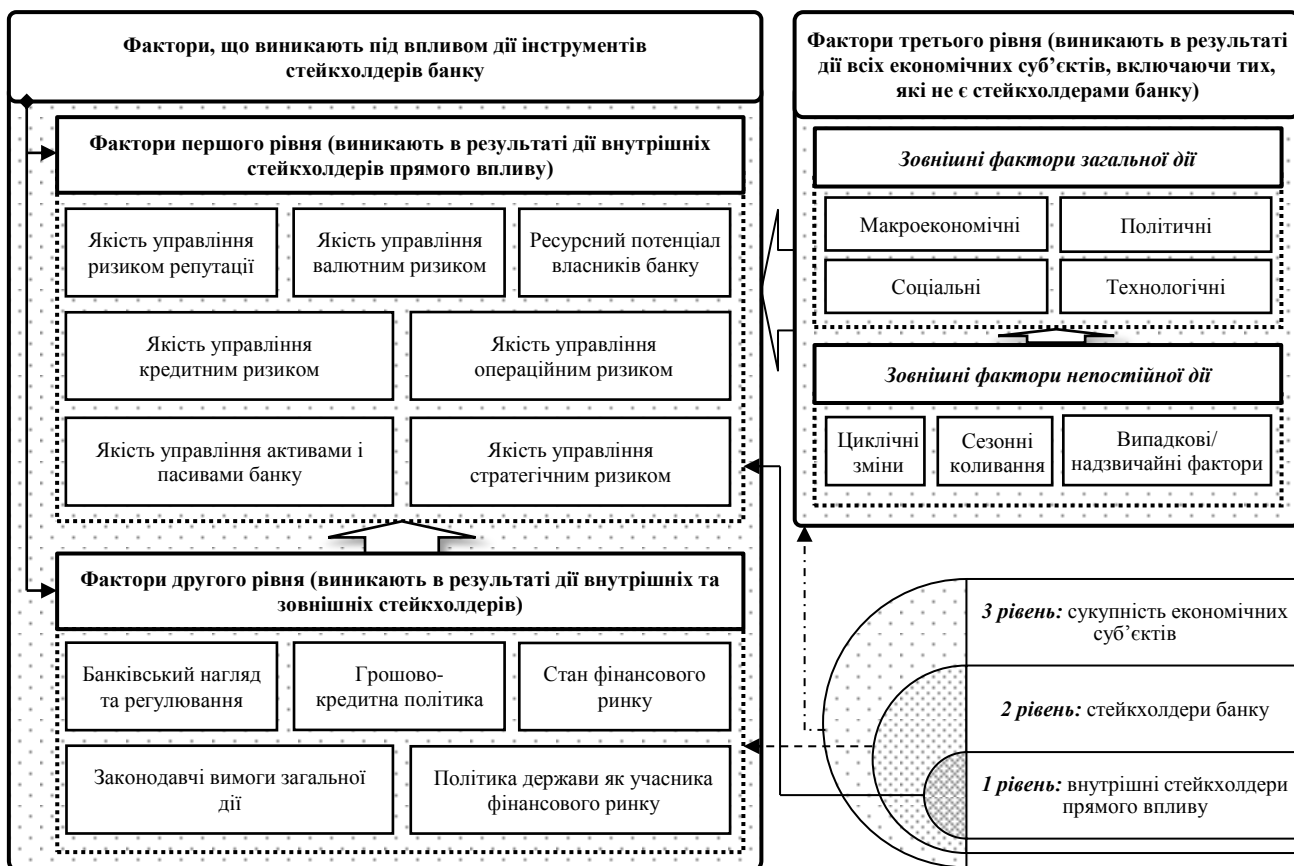


Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на ліквідність банку [авторська розробка]

Стратегічний ризик виникає внаслідок несумісності стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, що розроблені для досягнення цих цілей; ресурсів, задіяних для досягнення цих цілей; якості їх реалізації [168]. Стратегія банку повинна бути адекватною змінам, що відбуваються у навколишньому середовищі.

Значний апетит до ризику з метою отримання більшого обсягу прибутку або вибір напрямків діяльності, що не відповідають можливостям банку, є однією з головних причин неспроможності банків адекватно управляти

грошовими потоками, що не відповідають плановим, що призводить до виникнення значних збитків та проблем з ліквідністю [3].

Власний капітал банку, основу якого становлять статутний та інші фонди, є головним захисним джерелом поглинання ризику активів та гарантування коштів клієнтів [14], тому в умовах дефіциту високоліквідних коштів та обмеженості доступу до ринку міжбанківських кредитів кошти власників у вигляді субординованого боргу чи додаткових внесків до статутного капіталу є потужним інструментом забезпечення функціонування банку. Зниження рівня адекватності регулятивного капіталу протягом 2014 року (рис. 1.6) є свідченням того, що обсяги активів зростають швидше за обсяги регулятивного капіталу, що може призвести до неможливості поглинання банками фінансових ризиків за рахунок власних коштів і стати причиною кризи ліквідності.

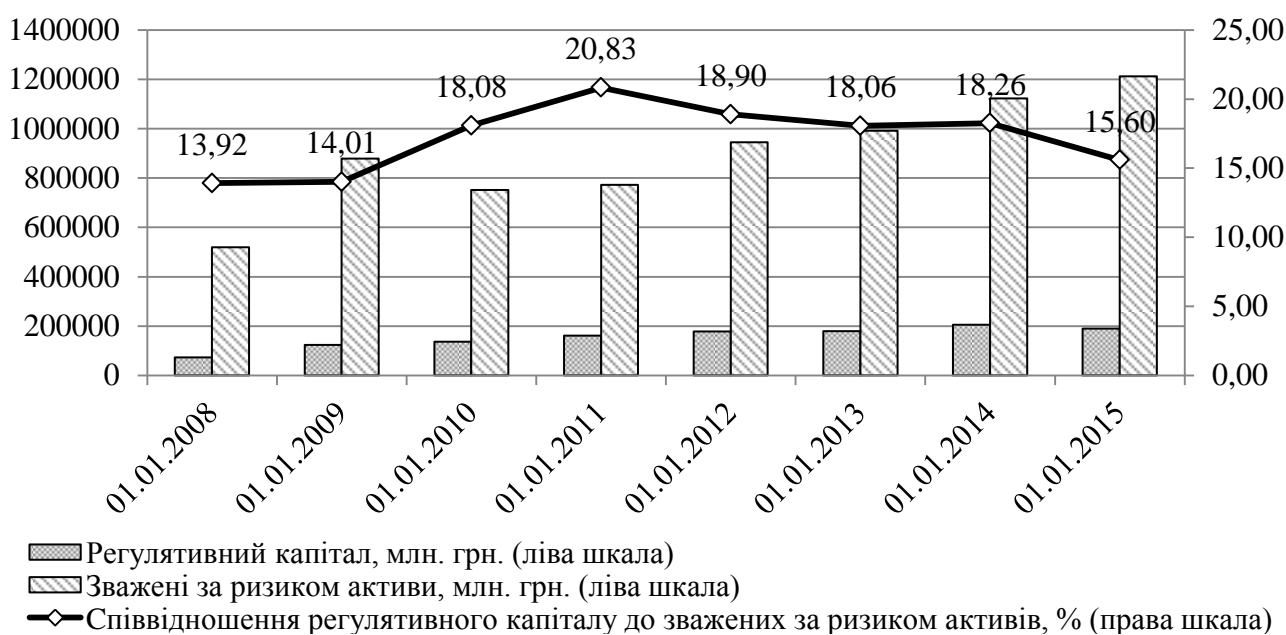


Рисунок 1.6 – Динаміка співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів з 01.01.2008 р. по 01.01.2015 р. [1]

За даними НБУ результати стрес-тестування 15 найбільших банків за сценаріями девальвації гривні на рівні 25-50 % порівняно з курсом валют на початок року виявили потребу у докапіталізації 9 банків на суму 56 млрд. грн. [134]. З огляду на це, спроможність власників мобілізувати

додатковий обсяг капіталу для покриття негативного впливу девальвації національної грошової валюти, стійкого відтоку коштів клієнтів тощо є необхідною умовою для безперебійного функціонування банків у сучасних стресових умовах.

З погляду забезпечення підтримки цільового рівня ліквідності за рахунок внутрішніх джерел важливим є не лише обсяг капіталу банку, а й тип власника, оскільки це визначає ресурсний потенціал та спроможність акціонера впливати на ліквідність банку за фінансовим каналом у період кризи. У 2014 році жоден банк, кінцевим бенефіціаром якого є держава Україна, іноземні держави чи міжнародні фінансові холдинги, не було визнано неплатоспроможним завдяки високому фінансовому потенціалу власників. При цьому значну кількість банків з приватним українським капіталом було виведено з ринку через неспроможність мажоритарних акціонерів протистояти відтоку коштів шляхом додаткових вливань капіталу [2].

Незбалансованість активів і пасивів за строками, сумами, валютами становить загрозу ліквідності, що визначає експозицію ризику ліквідності, тому якість управління активами і пасивами є одним з головних факторів забезпечення ліквідності балансу банку. На сучасному етапі показник покриття поточних зобов'язань ліквідними активами (до 1 року) демонструє стійку тенденцію до зниження (рис. 1.7), тобто за рахунок короткострокових коштів клієнтів відбувається фондування активів з більшим строком.

Така ситуація є загрозливою, оскільки при настанні строку погашення зобов'язань банки додатково наражаються на значні цінові ризики через низьку ліквідність ринку і, як наслідок, неспроможність залучати кошти за прийнятною ціною. Зауважимо, що досить низькі значення зазначеного показника станом на початок 2008-2010 рр. пояснюється використанням показника ліквідних активів з початковим строком погашення, а у наступні періоди – з кінцевим строком погашення, тобто має місце різниця методологія розрахунку цього показника.

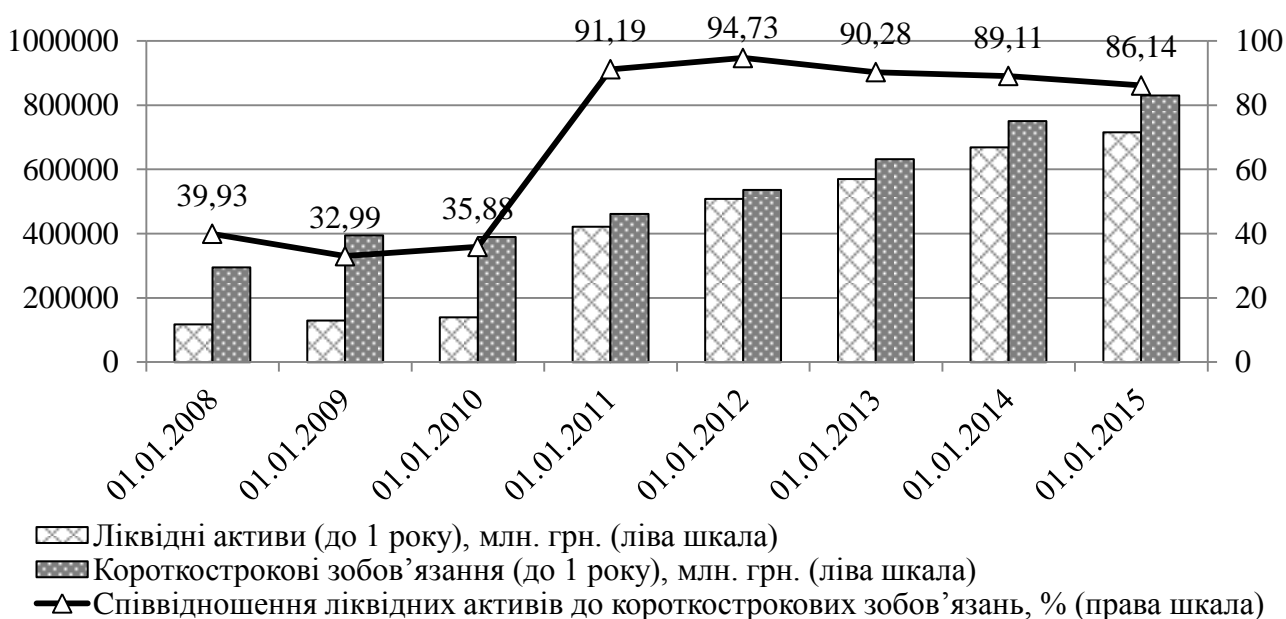


Рисунок 1.7 – Динаміка співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань з 01.01.2008 р. по 01.01.2015 р. [2]

Значно впливає на ліквідність банку якість кредитного портфеля: чим більша частка простроченої та безнадійної заборгованості у його складі, тим більше відрахувань у резерв під кредитні ризики і менше надходжень коштів у вигляді процентних платежів. На рисунку 1.8 наведено динаміку частки недіючих кредитів (негативно класифіковані кредити за IV та V категоріями якості) у структурі кредитного портфелю банків.

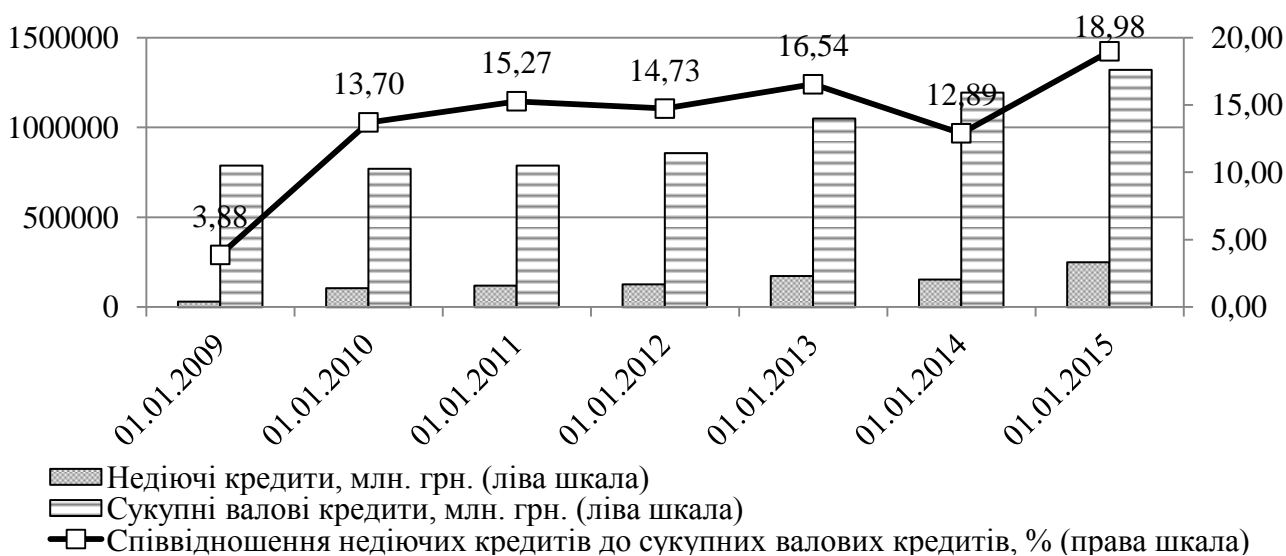


Рисунок 1.8 – Динаміка співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів з 01.01.2009 р. по 01.01.2015 р. [3]

Перерахунок валютних кредитів за новим курсом та зростання частки валютних позик у проблемному портфелі призвели до істотного зростання частки недіючих кредитів у сукупному кредитному портфелі банків протягом 2014 року (більше 6 %) [136]. Додатковий тиск на виникнення проблемної заборгованості спричинило припинення банківської діяльності на анексованих та окупованих територіях, а також відсутність механізмів стягнення заборгованості за кредитами, виданих на території АР Крим, Донецької та Луганської областей.

На сьогоднішній день внаслідок значного послаблення курсу гривні існує ризик зростання частки недіючих валютних кредитів, питома вага яких у структурі кредитних портфелів українських банків є високою (рис. 1.9), через втрату платоспроможності позичальників, які отримують дохід у національній валюті. Пошук шляхів вирішення цієї проблеми спонукав до розробки та узгодження з НБУ Меморандуму про реструктуризацію валютних кредитів [91], що передбачає переведення суми заборгованості за окремими кредитами в іноземній валюті у гривню.

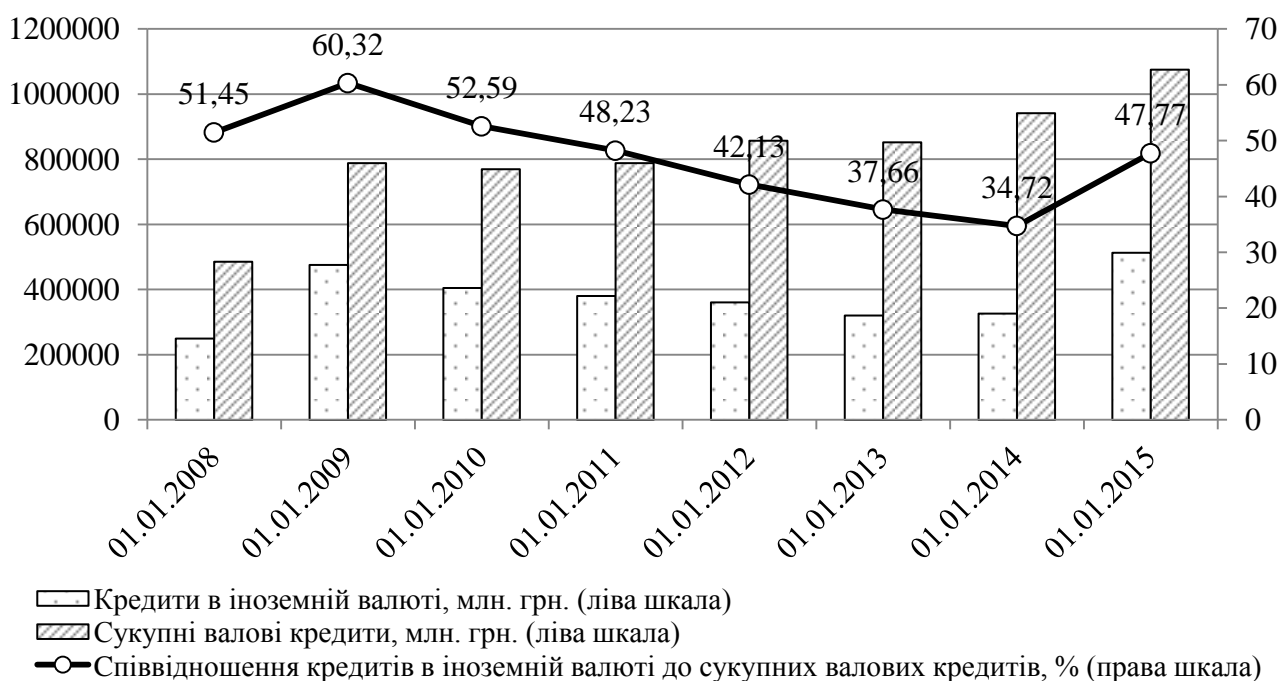


Рисунок 1.9 – Динаміка співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів з 01.01.2008 р. по 01.01.2015 р. [3]

Прийняття цього меморандуму дозволяє позичальникам виплачувати валютну заборгованість у гривні з фіксацією процентної ставки, що вказана в договорі кредитування, на 3 роки. Поряд з існуванням значних переваг підписання цього документу для банків (отримання платежів за виданим кредитом) мають місце й суттєві проблеми, пов'язані з прийняттям додаткового валютного ризику, що негативно вплине на валютну ліквідність банків у поточному періоді.

Ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу фінансової установи клієнтами, контрагентами, акціонерами або органами нагляду. Це впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати існуючі відносини [168].

Позитивна ринкова репутація допомагає витримувати тиск зовнішніх факторів. Визнання банку на ринку є вагомим фактором прихильності до нього клієнтів навіть у разі виникнення фінансових труднощів. Це впливає на стабільність ресурсної бази, спроможність банку розширювати асортимент продуктів, нарощувати клієнтську базу, що, в свою чергу, зменшує ризик ліквідності.

За даними таблиці 1.1 протягом 2014 року в 33 банки було введено тимчасову адміністрацію, підставою для чого були не лише проблеми з ліквідністю, що виникли через стійкий відтік коштів клієнтів [6] у результаті зростання невизначеності та негативних економічних очікувань вкладників, а й відмивання коштів, санкції ЄС, а також зловживання з боку власників та керівників, що проявлялися у виведення коштів та доведенні до банкрутства банків шляхом кредитування пов'язаних осіб.

Таблиця 1.1 – Підстави введення тимчасової адміністрації у 2014 році [175]

Підстава	Кількість банків
Проблеми з ліквідністю	16
Відмивання коштів	8
Операції з пов'язаними особами, що призвели до втрати ліквідності	6
Санкції ЄС проти власників	3

Порушення кодексів професійної етики та недосконалі практики ведення бізнесу в окремих банках посилили тиск на репутацію всієї банківської системи та прискорили процеси вилучення вкладниками коштів. Окремим дестимулюючим фактором впливу на ліквідність банків є існування на ринку протягом тривалого часу значної кількості фактично неплатоспроможних банків, які стримують відтік коштів шляхом введення необґрунтовано низьких лімітів на операції з готівковими коштами, що в результаті призводить до протилежних наслідків і негативно впливає на репутацію інших банків.

Вплив операційного ризику на ліквідність банку може мати різні масштаби: від неможливості розрахуватися за зобов'язаннями з окремим клієнтом у разі помилки або зловживання співробітника банку до неліквідності всього банку з причини виникнення помилок та збоїв у роботі комп'ютерної системи, програм, що здійснюють планування ліквідності, тощо [201, 248]. Останнім часом регулятор все більше уваги приділяє мінімізації даного ризику, а самі банки вдосконалюють власні інформаційні системи та засоби захисту [202].

Фактори другого рівня не можуть бути об'єктом управлінських дій з боку банку, проте їх аналіз дає змогу правильно оцінити умови, в яких він функціонує, ризики та можливості, пов'язані з зовнішнім середовищем, що формується в результаті взаємодії з усіма групами стейкхолдерів банку.

Законодавчі вимоги загальної дії, що висуваються державою до діяльності суб'єктів господарювання, які створені у формі публічних акціонерних товариств (далі – ПАТ), є чинними і для банків, отже, суттєво впливають на організаційні, фінансові чи інші аспекти їх діяльності, тому при побудові системи управління ліквідністю банку такі вимоги повинні бути враховані. З іншого боку, роль держави не обмежується законотворчою діяльністю, а її активна участь на фінансовому ринку під час проведення операцій з облігаціями внутрішньої державної позики (далі – ОВДП), інвестиційних, квазіфіскальних операцій здійснює вплив на ліквідність банку.

Регуляторна діяльність у банківському секторі, що проявляється у

встановленні прямих обмежень, заборон, вказівок, правил та проведенні економічної політики регулятора, впливає на ліквідність банків через встановлення приписів щодо розміру резервів, нормативів ліквідності, капіталу тощо або опосередковано – шляхом регулювання ліквідності ринку в цілому.

Стан фінансових ринків визначає їх спроможність перерозподіляти ліквідність шляхом надання/отримання кредитів, купівлі/продажу цінних паперів. Низька ліквідність цих ринків може стати причиною зниження ліквідності окремого банку внаслідок неспроможності оперативного залучити кошти за прийнятною ціною.

Протягом 2014 року спостерігалися тенденції до звуження міжбанківського ринку, оскільки порівняно з попереднім роком відбулося зниження обсягів кредитів, виданих на міжбанківському ринку, на 1,6 % (до 1067,1 млрд. грн.) та міжбанківських депозитів на 36,6 % (до 83,2 млрд. грн.). При цьому частка договорів, укладених на міжбанківському ринку у гривні, зросла до 90,2 % за кредитами та до 60,6 % за депозитами у грудні порівняно з 54,8 % та 16,0 % у січні.

Збереження попиту на міжбанківські кошти на тлі відтоку депозитів та дії регулятора, направлені на ревальвацію національної грошової одиниці, зумовили зростання вартості міжбанківських ресурсів. Так, протягом I півріччя вартість міжбанківських кредитів мала різноспрямовану динаміку, але, починаючи з липня, вона демонструвала стійку тенденцію до зростання, досягнувши максимуму в грудні (23,0 %). Середньозважена процентна ставка за кредитами, виданими банкам у 2014 році, зросла у 2,7 рази (до 10,8 %) порівняно з попереднім роком. Підвищення ставок спостерігалось як за кредитами в національній (до 13,1 % з 4,9 % у 2013 році), так і в іноземній валюті (до 4,9 % з 2,5 % у 2013 році). Також протягом 2014 року зросла середньозважена процентна ставка за новими депозитами, залученими від банків-резидентів (на 1,3 п.п. до 4,1 %).

Динаміка показників міжбанківського валютного ринку у 2014 році формувалася під впливом політичної ситуації та розгортанням воєнного

конфлікту в східних областях, які традиційно генерували близько 20 % вітчизняного експорту, що спричинило несприятливі макроекономічні тенденції та значне погіршення економічних очікувань з одночасним підвищенням попиту на іноземну валюту та суттєвою курсовою волатильністю гривні.

За підсумками 2014 року спостерігався чистий відтік іноземної валюти на користь нерезидентів на суму 125,8 млн. дол. США в еквіваленті, що мало місце вперше з 2009 року. У 2014 році чистий попит на безготівкову іноземну валюту становив майже 10 млрд. дол. США в еквіваленті, тоді як чиста пропозиція безготівкової іноземної валюти у 2013 році становила 1,6 млрд. дол. США.

Окреслені тенденції негативно позначилися на спроможності банків використовувати міжбанківський ринок у якості ефективного джерела поповнення ліквідності, оскільки в умовах обмеженості пропозиції ресурсів їх ціна була досить високою, тобто відбувався прояв ризику ліквідності ринку.

Підтримка ліквідності банків другого рівня з боку регулятора відбувалася через надання кредитів рефінансування, а також шляхом перегляду строків їх повернення. При цьому було знижено вимоги до формування обов'язкових резервів, у тому числі шляхом повного вивільнення коштів з окремого рахунку. Враховуючи спектр ризиків, що здійснювали негативний вплив на фінансовий ринок, НБУ забезпечував підтримку ліквідності банків другого рівня шляхом надання стабілізаційних кредитів, а для вдосконалення процедурних моментів цього процесу було внесено зміни до окремих регуляторних актів НБУ, зокрема щодо розширення переліку забезпечення, порядку надання тощо. Загальна сума виданих стабілізаційних кредитів у 2014 році склала 28,2 млрд. грн.

З метою створення умов для стабільної діяльності банків, вчасного виконання ними зобов'язань, а також надання додаткової гнучкості при управлінні ліквідністю, протягом 2014 року регулятор змінював вимоги до формування банками обов'язкових резервів, а саме:

– зменшував частку обов'язкових резервів, яка має формуватися банками на окремому рахунку в НБУ та встановив новий порядок формування та зберігання всіма банками обов'язкових резервів на кореспондентському рахунку;

– зменшував частку мінімально допустимого обсягу обов'язкових резервів, який необхідно утримувати щоденно на кореспондентському рахунку банків;

– уніфікував нормативи обов'язкового резервування залежно від строку залучення коштів шляхом спрощення системи нормативів обов'язкового резервування;

– дозволив зарахування частини готівкових касових залишків на покриття обов'язкових резервів, що формуються та зберігаються на кореспондентському рахунку [138].

До переліку факторів 3 рівня належать ті, що виникають у результаті взаємодії всіх стейкхолдерів банку, а також інших суб'єктів економічних відносин у довгостроковій перспективі, тобто їх вплив визначає загальний стан політичного, технологічного, соціального, економічного середовища держави і не є еластичним до зміни у короткостроковому періоді.

Політичне поле значним чином впливає на побудову системи управління ліквідністю банку. Нестабільна політична ситуація погіршує якість суспільних інститутів, що впливає на їх здатність здійснювати опосередковане регулювання та контроль ліквідності банку. На відміну від економічних факторів, у політиці неможливо виділити детерміновані фактори впливу на ліквідність банку, тому визначати вплив політичного середовища особливо складно.

Технологічні фактори, що впливають на ліквідність банків, перш за все, визначаються рівнем розвитку інформаційної інфраструктури, яка дозволяє оперативно реагувати на відповідні зміни, а також розвитком комунікаційної мережі як між окремими банками, так і в ланці «банк-регулятор», що дає змогу налагодити зв'язки між банками-контрагентами з метою швидкого залучення

чи розміщення коштів при управлінні ліквідністю. За даними Давоського економічного форуму за показником технологічної конкурентоспроможності у 2015 році Україна посіла 85 місце серед країн-учасників [10]. Зниження рейтингу на 5 позицій порівняно з показником 2010 року є свідченням розвитку технологій сповільненими темпами, а збереження таких тенденцій у майбутньому може призвести до ускладнення процесу управління ліквідністю банків з причини неефективної системи комунікації між банками, а також внаслідок проблем з просуванням банківських продуктів.

Соціальні фактори обумовлюють бажання населення користуватись банківськими послугами. З позиції впливу на ліквідність банків соціальне середовище можна охарактеризувати наступними ознаками: рівень економічної освіченості населення, рівень довіри до банків, рівень захисту прав споживачів фінансових послуг, рівень мобільності населення.

Станом на початок 2015 року чисельність офіційно зареєстрованих безробітних зросла (до 512,2 тис. осіб), у той час як кількість вакантних посад знизилася до 35,3 тис., тобто навантаження на 10 вільних робочих місць зросло до 145 осіб порівняно з 103 особами на початок 2014 року) [138].

Протягом 2014 року зросла кількість переселенців з Донецької та Луганської областей, але істотного впливу на рівень безробіття це не мало – на початок 2015 року він становив 1,9 % населення працездатного віку (1,8 % у 2013 році). При цьому рівень безробіття для населення працездатного віку, розрахований за методологією МОП, зріс до 9,7 % порівняно з 7,7 % у 2013 році.

За підсумками 2014 року відбулося зростання обсягу номінальних доходів населення (на 3,6 % до 1531,1 млрд. грн. порівняно з попереднім роком), проте інтенсифікація інфляційних процесів у державі призвела до зниження реального доходу за 2014 рік на 8,4 %. Так, середньомісячна номінальна заробітна плата за 2014 рік зросла до 4380 грн. (на 6 % порівняно з 2013 роком), але на тлі швидкого зростання споживчих цін відбулося зменшення реальної заробітної плати на 6,5 % за рік. При цьому у 2014 році паралельно відбулося

зростання обсягу заборгованості з виплати заробітної плати в 3,2 рази (до 2,4 млрд. грн. станом на 01.01.2015 року), тому окреслені тенденції негативно вплинули на формування економічних очікувань, що, в свою чергу, спричинило зменшення обсягів пропозиції ресурсів для банків, а зростання недовіри до банківської системи в цілому стало причиною дострокового вилучення депозитів, що створювало значний тиск на рівень ліквідності більшості банків [170].

Значно впливає на ліквідність банків загальний стан та розвиток економіки держави, що визначає інтенсивність та характер економічної взаємодії між суб'єктами. Несприятлива зміна загальної економічної ситуації, як правило, призводить до істотного перерозподілу коштів клієнтів, що значною мірою впливає на стабільність пасивів. Насамперед, це стосується вкладів населення, коштів банків і нестабільної частини залишків поточних рахунків юридичних осіб. Посилення негативного впливу цієї групи факторів на ліквідність банків у 2014 році було зумовлене такими тенденціями:

- погіршення дипломатичних відносин з Росією, що призвело до скорочення обсягу товарообороту між Україною країнами Митного союзу. Відкриття доступу до європейських ринків частково компенсувало таке погіршення, але протягом року відбулося зниження експорту з України на 15 % [263];

- ускладненість доступу до ринків капіталу, що виникла процесі скорочення на 44 % роловеру за зовнішніми зобов'язаннями реального сектору економіки, негативно вплинула на фінансовий стан позичальників, а також поглибила дефіцит фінансового рахунку платіжного балансу;

- значні обсяги квазіфіскального дефіциту та фіскальне домінування, що проявляється у перерахуваннях НБУ до держбюджету та монетизацію внутрішнього державного боргу (частка ОВДП в портфелі центрального банку збільшилась на 171 млрд. грн., тобто зросла з 58,3 до 69,5 % від ОВДП, які знаходяться в обігу), призводять до подальшого розкручування інфляційної

спіралі та обмежують можливості НБУ щодо підтримки ліквідності банків другого рівня.

Одним з головних макроекономічних факторів є рівень інфляції. Дворічна тенденція підтримки низького рівня споживчої інфляції змінилася стрімким розвитком інфляційних процесів у 2014 році, за підсумками якого споживчі ціни зросли на 24,9 % через підвищення адміністративно регульованих цін, девальвацію гривні та посилення інфляційних очікувань [169].

Зниження курсу гривні по відношенню до іноземних валют негативно вплинуло на динаміку індексу споживчих цін, який збільшився на 22,8 % протягом року. Зростання інфляції в 2014 році відбувалося під впливом підвищення цін на продукти харчування з високим ступенем оброблення та подорожчання непродовольчих товарів, значна частка яких імпортується з інших держав. Істотний вплив на інфляційний фон в економіці України здійснювало підвищення адміністративних цін на товари та послуги на 30,4 % внаслідок зростання тарифів у сфері житлово-комунального господарства. Попри стрімке зниження цін на енергоносії на ключових міжнародних ринках, основний вплив на вартість палива в Україні у бік її зростання на 60,7 %, зумовив курсовий чинник. У 2014 році відновилося зростання індексу цін виробників на 31,8 %, що було обумовлене підвищенням вартості імпортованої сировини та енергоносіїв через девальвацію гривні. Також курсовий чинник стимулював зростання цін в експортоорієнтованих галузях, які формуються під впливом гривневим еквівалентом цін на зовнішньому ринку.

Зростання цін призводить до переорієнтації потреб економічних суб'єктів на користь споживання і зумовлює зменшення обсягів заощаджень, унаслідок чого частка коштів на рахунках клієнтів у зобов'язаннях банків зменшується. Це призводить до необхідності пошуку нових джерел формування ресурсів та значно ускладнює процес управління ліквідністю банків. У цілому дію факторів загального впливу на ліквідність банку можна охарактеризувати як негативну.

Фактори, прояв яких носить випадковий чи мінливий характер, варто відносити до групи факторів непостійної дії, при чому циклічні та сезонні

коливання характерні для всієї економічної системи держави, у той час як випадкові фактори можуть впливати як на макрорівні, так і на рівні окремого банку [146].

Економічні цикли – регулярні коливання рівня ділової активності від економічного піднесення до спаду. Передбачаючи зміни економічної ситуації, домогосподарства і фірми впливають на баланс «дохід-споживання», в результаті чого скорочується чи зростає сукупний попит, оборот роздрібною торгівлі, об'єми виробництва, зайнятість. Ці зміни найбільш характерні для періоду економічних криз або фаз піднесення та економічного процвітання. Залежно від стану економічного циклу в країні значним чином змінюється купівельна спроможність населення, а також потреба у кредитних ресурсах, що, в свою чергу, впливає на ліквідність банків.

Сезонні коливання, які здійснюють вплив через зниження чи зростання економічної активності, викликані специфікою окремих галузей економіки, тому впливають і на діяльність банків як основних суб'єктів перерозподілу тимчасово вільних коштів в умовах банкоцентричності фінансової системи.

Випадковими та надзвичайними факторами вважають події на макро- (масові страйки, наслідки стихійних лих, військові конфлікти, революційні політичні та економічні події та ін.) та мікрорівні (руйнування матеріальної бази банку, масове вилучення коштів з банку внаслідок розповсюдження неправдивої інформації та ін.), які не мають властивості статистичної стійкості та не можуть бути описані яким-небудь законом розподілу ймовірності, тому ймовірність тих чи інших подій, що пов'язані з впливом цих факторів, визначити неможливо [144].

Таким чином, фактори впливу на ліквідність банку можна розглядати як корисну інформацію для прийняття управлінських рішень. Недостатній рівень ліквідності спричиняє не лише неспроможність банку розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а й неможливість залучення коштів для стабільного і ефективного функціонування.

1.3 Дослідження науково-методичних підходів до управління ліквідністю банку з позиції можливості врахування інтересів стейкхолдерів при їх застосуванні

Інтенсифікація зовнішніх та внутрішніх процесів банку під впливом розширення інформаційних потоків є передумовою до перегляду традиційних підходів до управління всіма аспектами його діяльності, у тому числі й ліквідністю, тому одним із завдань дисертаційної роботи є огляд існуючих науково-методичних підходів до управління ліквідністю банку з позиції можливості врахування інтересів стейкхолдерів при їх застосуванні. Значне місце дослідженню цього питання приділено у роботах таких авторів, як О.М. Волков [23], К.Т. Галімов [25], Р. Датвейлер [215], М.О. Долгальова [41], В.І. Колесников [67], Н.С. Костюченко [75], Є.М. Котляров [77], Л.В. Кузнецова [84], М.В. Марущак [90], Д.М. Олійник [107], Ю.С. Ребрик [79], П.С. Роуз [141], Р. Руозі [260], І.В. Сало, О.А. Криклій [161], Ю.С. Серпенінова [165], Дж. Сінкі [167], В.С. Стельмах, В.І. Міщенко [171], А.В. Трегубова [176], С.О. Уразова [179], А. Фалюта [180], К.К. Філімонова-Арутюнова [182], О.С. Червінська [184], М. Чоудрі [213], П.С. Шальнов [190], проте коло недосліджених питань у цій сфері все ще залишається досить широким: оскільки переважна більшість наукових праць розкриває сутність лише окремого підходу до управління без їх співставлення чи порівняння, додаткової уваги заслуговує проблема вибору оптимального підходу.

Поняття «управління ліквідністю банку» у сучасних наукових розробках не має єдиного тлумачення і трактується по-різному. У працях [8, 184, 191] його сутність визначено без посилання на сформовані підходи до управління. А.О. Агбада, С.С. Осужді [203] зазначають, що «управління ліквідністю включає в себе запозичення або розміщення коштів на ринку та утримання необхідного обсягу ліквідності відповідно до оптимального обсягу резервів ліквідності, не створюючи при цьому загрози для прибутку банку».

В.Н. Сетураман [261] розглядає управління ліквідністю як «постійне забезпечення банком належного рівня ліквідності шляхом запозичення коштів на ринку чи продажу активів за розумною ціною». При цьому сутність поняття «управління ліквідністю банку» розкривається через визначення стратегії управління ліквідністю, що призводить до підміни понять та заважає чіткому їх розмежуванню.

У праці Б.В. Воссена, Р.В. Несса [268] управління ліквідністю банку визначається як «забезпечення банком належного обсягу ліквідних коштів для продовження його діяльності у перспективі», натомість М.Б. Б'єті [211] зазначає, що «управління ліквідністю передбачає утримання установою достатнього обсягу грошових коштів і ліквідних активів для задоволення попиту клієнтів на кредити і зняття готівки, а також оплати витрат установи», тобто поняття «управління ліквідністю банку» та «ліквідність банку» ототожнюються.

Під час проведення дослідження з'ясовано, що переважна більшість науковців при дослідженні управління ліквідністю банку розглядають його за процесним підходом як «процес аналізу, планування, регулювання та контролю рівня ліквідності банку на основі застосування визначеного інструментарію з метою поєднання максимізації прибутковості та обов'язкового додержання норм ліквідності, а також виконання боргових, фінансових та позабалансових вимог банку [79]; «процес управління активами та зобов'язаннями з точки зору управління ліквідністю» [67]; «складний багатоетапний та безперервний процес, що є сукупністю підходів і методів, за допомогою яких здійснюють діагностику та планування ліквідності, тому досягається оптимальне співвідношення між активами та зобов'язаннями за обсягами, термінами та валютами, що дає змогу банкам обмежити рівень ризику незбалансованої ліквідності та досягти максимізації прибутковості за умов обов'язкового дотримання її нормативів» [182].

Узагальнюючи розробки науковців у даній сфері, управління ліквідністю банку за процесним підходом пропонуємо визначати як формалізований процес

з чіткою послідовністю етапів та методів управління, за допомогою якого визначаються фактори, що впливають на рівень ліквідності банку, розраховується ліквідна позиція банку, здійснюється її регулювання й контроль, як це представлено на рисунку 1.10.

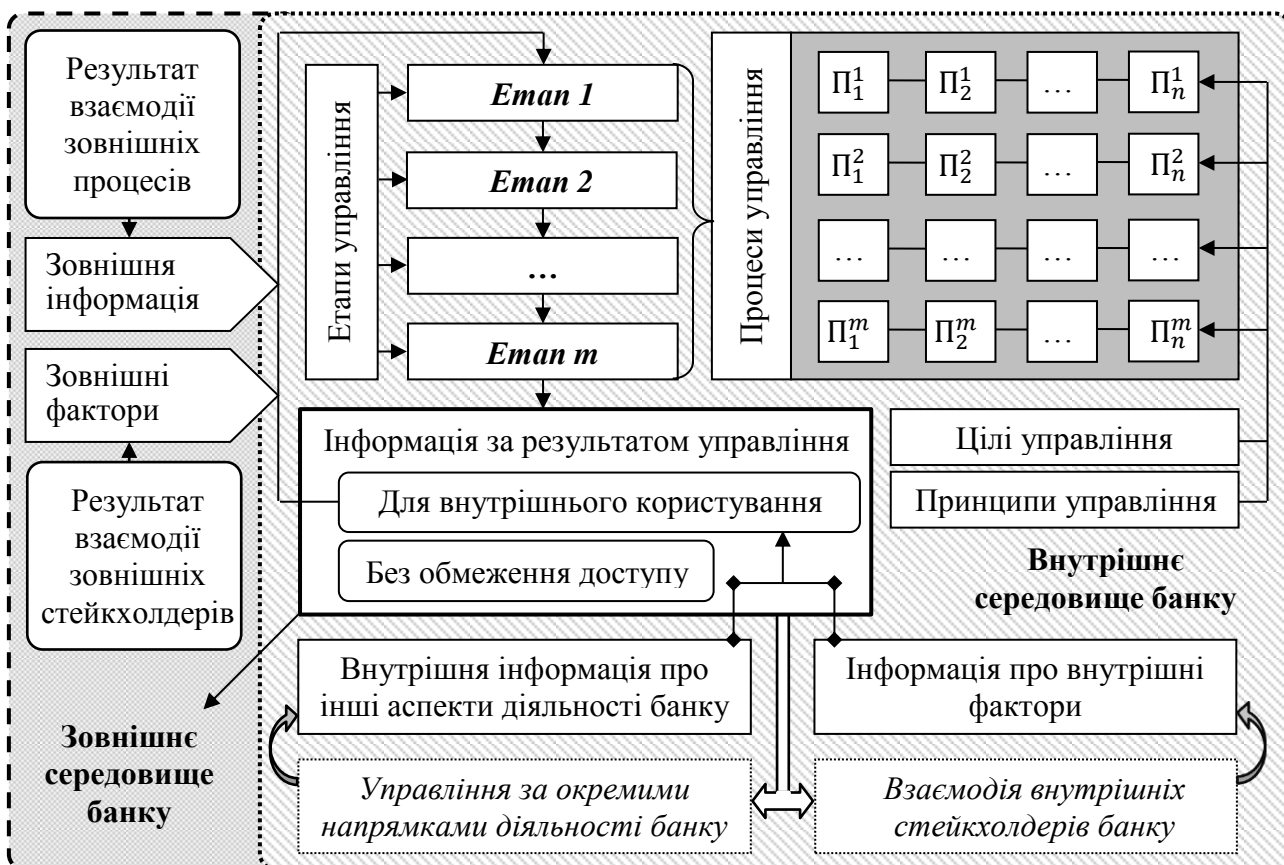


Рисунок 1.10 – Процес управління ліквідністю банку [авторська розробка]

Принципами процесного підходу, що доцільно застосовувати й до управління ліквідністю банку, є динамічний характер, що обумовлений безперервним характером прийняття управлінських рішень; орієнтованість на управління за цілями (кількість та форма процесів управління ліквідністю банку визначається цілями управління нею); відкритість (процес має зовнішні межі та взаємодіє з оточенням через входи та виходи); інформованість (процес управління ліквідністю супроводжується наявністю об'єктивної, достовірної та актуальної інформації та звітами); регламентованість (усі процеси, що виникають в управлінні ліквідністю банку, повинні мати чіткий регламент).

Найбільш поширеними на сьогоднішній день є такі типи процесів управління ліквідністю:

– лінійний – характеризується чіткою послідовністю визначених етапів, методів, інструментів процесу управління з використанням заздалегідь визначеного забезпечення, у тому числі й інформаційного, і може використовуватися як концептуальна основа управління ліквідністю банків з невеликою кількістю бізнес-напрямків. Характерною ознакою лінійного типу є низький рівень гнучкості, тому його ефективність в умовах невизначеності постійно знижується;

– коригований – передбачає ініціювання певних змін у конкретизованих процесах управління після проходження кожного попереднього етапу і застосовується у випадку, якщо повна інформація для управління ліквідністю не є доступною в момент розробки концепції управління та встановлення цілей;

– ситуаційний – набір можливих інструментів та методів на кожному з етапів управління визначається на початковому етапі розробки нормативного забезпечення діяльності банку, проте їх застосування визначається поточною ситуацією і може бути ініційоване в будь-який момент часу на будь-якому етапі.

Управління ліквідністю банку за процесним підходом не варто розглядати як абстраговану від інших операцій банку діяльність, тобто вихідні інформаційні потоки, що формуються після проходження окремих етапів управління ліквідністю, є вхідними не лише для наступних етапів у межах даного процесу, а й для агрегованих процесів чи етапів щодо управління іншими аспектами діяльності банку. Водночас при процесному підході до управління ліквідністю банку розглядається лише функціональна складова, у складі якої найчастіше виділяють агреговані етапи управління, питання щодо виокремлення яких є дискусійним і розглядається у працях [39, 108, 200].

Традиційно найбільш поширеним є підхід до виокремлення таких етапів процесу управління ліквідністю банку, як планування, аналіз, регулювання, контроль [210]. Вищезазначені етапи є основою процесу управління ліквідністю

у сучасних наукових розробках, проте деякі автори наводять розширений перелік цих етапів. Так, Ю.С. Серпенінова [164] розмежовує такі етапи як моніторинг та контроль, хоча ми не погоджуємося з цією точкою зору, оскільки моніторинг є одним з інструментів контролю. Р. Руозі [260] зазначає, що окремими етапами управління ліквідністю банку є якісний аналіз та кількісна оцінка ліквідності, проте ми вважаємо, що це твердження є дискусійним, оскільки завдання, що постають на кожному з цих етапів є схожими і полягають у наданні своєчасної інформації про стан ліквідності банку, тому, на нашу думку, зазначені етапи управління мають розглядатися в агрегованому вигляді.

Окремі праці містять посилання на такий етап управління ліквідністю банку, як визначення умов (*establishing the context*), сутність якого полягає у формулюванні мети, завдань, принципів, а також встановлення часових, ресурсних та інших меж процесу управління тощо. Проаналізувавши переваги та недоліки такого підходу, вважаємо, що виокремлення такого етапу управління є недоцільним, оскільки описані вище процеси варто віднести не до процесу управління ліквідністю, а до процесу формування функціональної складової управління нею.

Зважаючи на вищевикладене, вважаємо за доцільне застосовувати традиційний підхід до виокремлення етапів процесу управління ліквідністю банку, основою якого є планування, в результаті чого визначаються пріоритетні напрямки подальшого розвитку банку, що впливають на його ліквідну позицію. Проведення аналізу дозволяє визначити поточний стан ліквідності банку. Контроль ліквідності банку передбачає моніторинг стану ліквідності і факторів, які здатні вплинути на нього, а також своєчасне виявлення відхилень фактичних показників ліквідності від запланованих та прийняття оперативних рішень при управлінні ліквідністю.

Зазначимо, що процесний підхід фактично звужує поняття управління ліквідністю банку, бо розглядає лише його сукупність етапів управління,

залишаючи поза увагою питання структурної організації управління ліквідністю банку.

У працях П.С. Шальнова [190] зазначається, що «на практиці в кожному банку необхідно сконструювати систему управління ліквідністю, яка враховує особливості бізнесу даного банку». Необхідність застосування системного підходу також обґрунтовували О.М. Волков [23], М.В. Марущак [90], Д.М. Олійник [107], Ю.С. Ребрик [79], С.О. Уразова [179], А. Фалюта [180] та інші.

За результатами проведеного дослідження нами визначено, що управління ліквідністю банку за системним підходом – це цілеспрямована діяльність, що базується на загальноприйнятих принципах управління та передбачає взаємоузгоджене поєднання окремих елементів системи в межах наявного забезпечення з метою отримання максимального ефекту синергії під час їх взаємодії для досягнення основних цілей управління ліквідністю банку.

Основними принципами системного підходу, що повинні урахуватись для побудови системи управління ліквідністю банку, є:

- цілісність системи управління ліквідністю банку, що дозволяє розглядати її одночасно як єдине ціле і як підсистему для системи фінансового менеджменту банку;

- множинність системи управління ліквідністю банку, що дозволяє використовувати кібернетичні, економічні, математичні моделі для опису окремих елементів і системи управління ліквідністю банку в цілому;

- ієрархічність будови системи управління ліквідністю банку, що передбачає наявність елементів нижнього рівня, які підпорядковуються елементам вищого рівня;

- інтеграція елементів системи управління ліквідністю банку, що є передумовою їх ефективної взаємодії та уникнення недоліків функціонування системи внаслідок дублювання функцій, процесів тощо;

– структуризація системи управління ліквідністю банку, що дозволяє аналізувати елементи системи управління ліквідністю банку та їх взаємозв'язки.

Враховуючи існуючі підходи до класифікації систем управління (табл. 1.2), для визначення сутності системи управління ліквідністю банку необхідно розглянути основні її характеристики та ознаки.

Таблиця 1.2 – Види систем управління, що застосовуються при управлінні окремими аспектами діяльності банку [176, 186]

Класифікаційна ознака	Види систем
За характером взаємозв'язку елементів	– проста; – складна;
За типом взаємодії із зовнішнім середовищем	– відкрита; – закрита;
За типом розвитку	– динамічна; – статична;
За видом компонентів системи	– система з компонентами, що мають кількісні характеристики; – система з компонентами, що мають якісні характеристики; – система з компонентами, що мають комбіновані характеристики;
За способом управління	– регульована; – саморегульована; – з комбінованим управлінням;
За обумовленістю поведінки	– детермінована; – стохастична.

Характер взаємозв'язку елементів системи управління ліквідністю банку обумовлює її складність внаслідок різноманітності факторів впливу та неоднорідного характеру зв'язків між ними. Це, в свою чергу, є причиною диференційованості елементів системи, їх взаємозв'язків та параметрів і призводить до зміни складу і стану системи.

Система управління ліквідністю банку за типом взаємозв'язку із зовнішнім середовищем є відкритою, оскільки не лише отримує інформацію у вигляді вхідних даних, що можуть здійснювати вплив на окремі елементи системи, та зовнішніх параметрів функціонування, а й впливає на стан та розвиток інших елементів та систем через пряму взаємодію з ними або

опосередковано. Водночас за обумовленістю поведінки система управління ліквідністю банку є стохастичною, оскільки стан об'єкта управління змінюється під впливом управлінських рішень суб'єктів системи, які приймаються на основі внутрішньої та зовнішньої інформації, яка не є завчасно детермінованою.

Стохастичність системи управління ліквідністю банку визначає таку її характеристику, як динамічність, оскільки, з одного боку, вона є чутливою до впливу значної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, які є мінливими, а з іншого – перебуває у постійному розвитку на основі ретроспективної інформації, а також вхідних параметрів щодо функціонування, що задаються ззовні.

Стан об'єкта управління як одного з ключових елементів системи управління ліквідністю банку змінюється за допомогою функціональної складової, формування якої відбувається, виходячи з потреб суб'єкту управління, а також вимог, що встановлюються зовнішніми системами, які детермінують якісний склад окремих елементів системи та кількісні параметри їх функціонування, тому в даному випадку має місце комбінований спосіб управління [189].

Отже, система управління ліквідністю банку є складною, відкритою, динамічною, стохастичною підсистемою банківського менеджменту, що побудована на принципах системного підходу і може бути визначена як структурно-функціональна цілісність елементів системи (об'єкт, суб'єкт, функціональна складова), результатом взаємодії яких є прояв властивостей емерджентності, внаслідок чого при використанні додаткових елементів забезпечення виникає можливість досягнення поставлених цілей управління ліквідністю (рис. 1.11).

В умовах нестабільного зовнішнього середовища значна увага приділяється ситуаційному підходу, відповідно до базових принципів якого «форми, методи, стилі управління повинні істотно варіюватися залежно від об'єктивних умов діяльності». У працях Ю.С. Серпенінової [164]

запропоновано, окрім базового варіанту управління ліквідністю, додатково виділяти альтернативний сценарій на випадок виникнення дефіциту чи надлишку ліквідності. К.К. Філімонова-Арутюнова [182] вважає, що «процес управління ліквідністю банку і ризиком незбалансованої ліквідності повинен здійснюватися за допомогою комбінування принципів системного та ситуаційного підходів». А.В. Трегубовою [176] розроблена система управління ліквідністю банку, що передбачає комплексне поєднання «1) ситуаційного підходу; 2) адаптивної системи управління ліквідністю; 3) геп-аналізу активів і пасивів з урахуванням відповідності не лише за строками, але й за валютами».

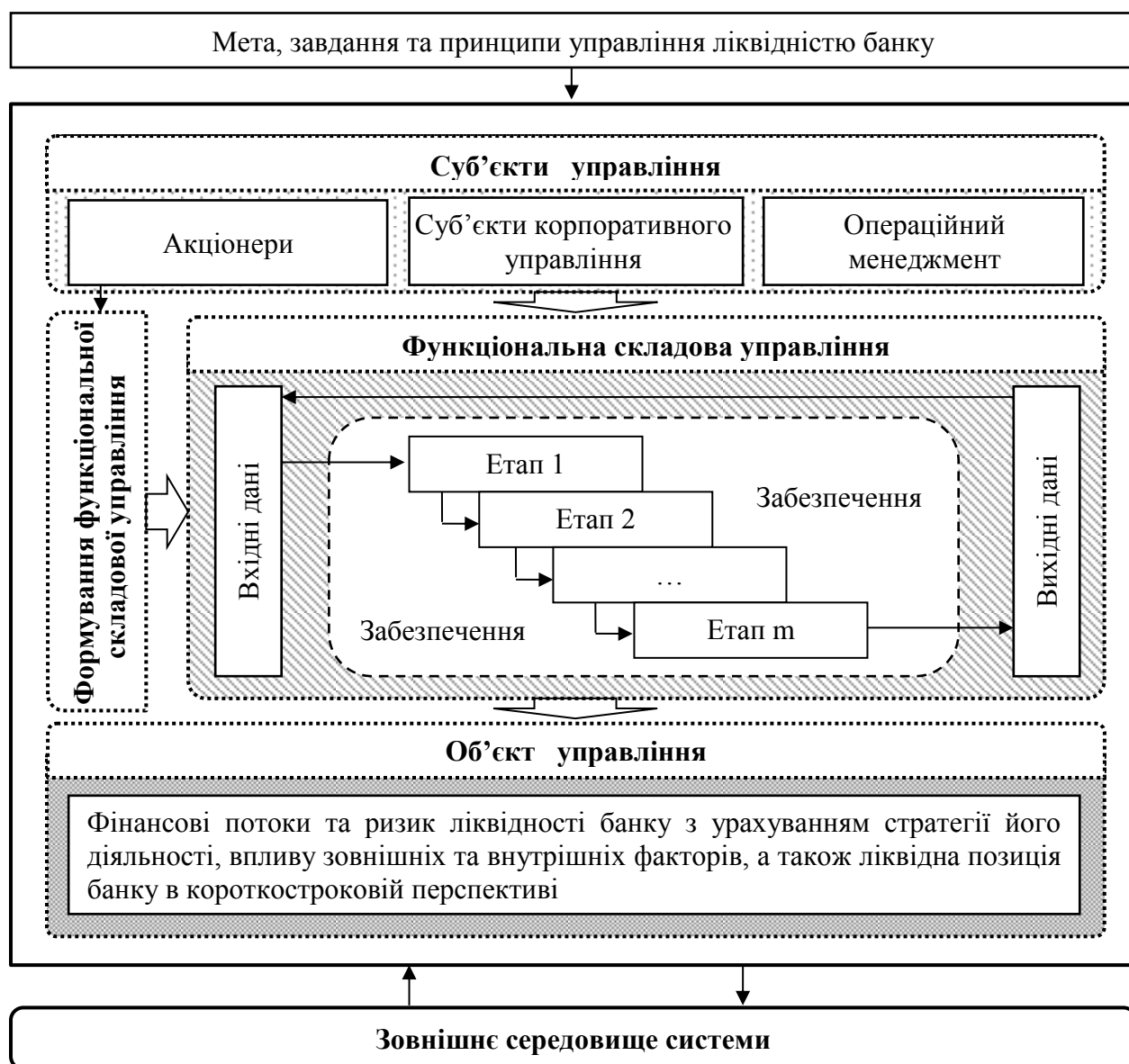


Рисунок 1.11 – Система управління ліквідністю банку [авторська розробка]

Поширення ситуаційного підходу зумовлене існуванням істотної відмінності економічних систем від технічних, що полягає у якісній розбіжності типів їх параметрів, які в технічних системах мають, як правило, певні фізичні розмірності, а формалізація при цьому відбувається за допомогою застосування відповідних фізичних і математичних законів. Для економічних систем здійснення такої формалізації породжує ряд проблем через нерегулярність прояву властивостей системи, труднощі чіткого визначення критерію функціонування, ймовірнісний характер параметрів процесів тощо.

Однією з головних причин застосування ситуаційних моделей систем є нестабільність зовнішнього середовища: складність формального опису впливів в економічних системах пов'язана зі специфічною природою відхилень, які притаманні відповідним процесам, і імовірнісним характером їх появи. Ситуаційне пристосування формалізованої системи чи її елементів проводиться за даними поточної і прогнозованої інформації про вхідні змінні цієї системи.

Управління ліквідністю банку за статичними характеристиками не дає належного ефекту: поки воно здійснюється для деякого t -го моменту часу, змінюються сама система, стан зовнішнього середовища, яке діє в нестаціонарному, стохастичному режимі. Чітко визначити і формалізувати цільову функцію на всьому плановому горизонті практично неможливо, а тому актуальним є використання ітераційного управління на певних інтервалах часу $[t_k; t_k + 1]$, коли проводиться оцінка значень параметрів за даними вхідних змінних. Саме таким чином створюється модель з гнучкою структурою і параметрами, тобто така ситуаційна модель, що описує процес з мінливою структурою і параметрами відповідно до змін характеристик процесу при функціонуванні.

Основними видами адаптації, які варто розглядати в межах ситуаційного підходу до управління, є такі:

– повна адаптація – всі елементи системи можуть змінювати свої функції, склад та властивості відповідно до умов функціонування системи. З позиції управління ліквідністю банку такий вид адаптації не може бути

імплементований, тому що для його впровадження необхідною умовою є пристосування та зміна всіх елементів, включаючи суб'єкти та об'єкти управління. Функціонування суб'єктів управління ліквідністю, їх склад та структура обумовлюється, перш за все, законодавчими актами, тому для цього елемента характерним є низький ступінь гнучкості та мінливості. Окрім того, навіть за умови існування широкого переліку варіантів організації суб'єктів управління, будь-які зміни в ній будуть призводити до змін у функціонуванні інших підсистем банку, таких як управління ефективністю, ризиками, конкурентоспроможністю тощо, тому такі зміни є неможливими у коротко- та середньостроковій перспективі;

– часткова адаптація – з усієї різноманітності елементів системи принаймні один наділений властивостями адаптації і хоча б один не має таких властивостей. Саме цей тип адаптації й слугує основою для управління ліквідністю банку за ситуаційним підходом: в даному випадку система управління містить ситуаційну функціональну складову (рис. 1.12), призначенням якої є накопичення й аналіз інформації про фактори ліквідності банку та їх прогнозування для забезпечення відповідних змін у разі зміни інтенсивності впливу зовнішніх або внутрішніх факторів.

Для ефективного функціонування ситуаційної моделі управління ліквідністю банку необхідно дотримуватись наступних принципів [92]:

– принцип необхідної різноманітності. Різноманітність функціональної складової управління ліквідністю банку має бути не менше різноманітності об'єкту управління;

– принцип системності. Застосування даного принципу передбачає розгляд управління ліквідністю як системи, визначення її структури та функцій, взаємозв'язків між елементами функціональної складової та з зовнішнім середовищем;

– принцип дуального управління. Управлінські впливи мають двоїстий характер. З одного боку, вони повинні змінювати керовані параметри так, щоб досягти цілей управління ліквідності у плановому періоді, з іншого – слугують

основою для її оцінки, аналізу та прогнозування з метою визначення бажаного та можливого рівня ліквідності в майбутньому для наступних управлінських впливів;

– принцип зворотного зв'язку, за допомогою якого визначаються характеристики рівня ліквідності банку та можливі управлінські впливи;

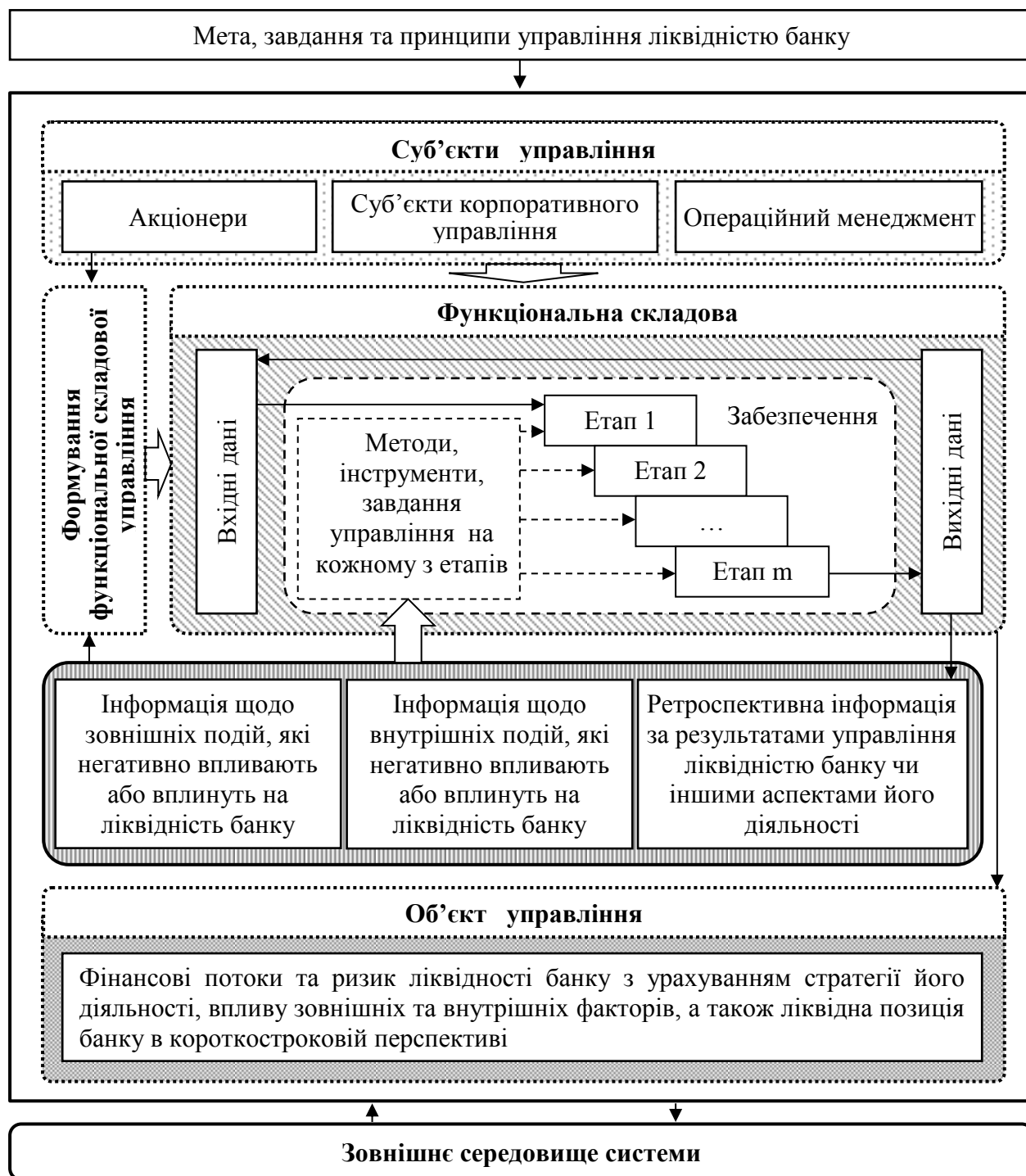


Рисунок 1.12 – Ситуаційний підхід до управління ліквідністю банку [авторська розробка]

– принцип гнучкості, що передбачає використання в функціональній складовій управління ліквідністю банку методів та моделей, що надають можливість прогнозувати стан зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування банку, а також визначати адекватні управлінські впливи [186].

Отже, ситуаційний підхід до управління фактично базується на побудові системи управління, суб'єкти та об'єкти якої є статичними, а функціональна складова враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності банку і завдяки властивостям адаптації пристосовується до цих змін [79].

Узагальнюючи характеристики вищезазначених підходів, варто зазначити, що кожен з них базується на певних принципах і передбачає виокремлення мети та завдань управління ліквідністю банку, для досягнення яких використовується необхідне забезпечення (табл. 1.3). Крім того, кожен підхід передбачає наявність функціональної складової (процесний підхід обмежується наявністю лише цього елемента), підґрунтям для існування якої є вхідні інформаційні потоки, а результатом функціонування – вихідні, внаслідок чого відбувається взаємодія з навколишнім середовищем.

Таблиця 1.3 – Порівняння науково-методичних підходів до управління ліквідністю банку [авторська розробка]

Компоненти та параметри підходу	Підхід до управління		
	процесний	системний	ситуаційний
Мета, завдання, принципи підходу	+	+	+
Функціональна складова як сукупність процесів управління	+	+	+
Методичне, інформаційне, технічне забезпечення	+	+	+
Взаємодія з зовнішнім середовищем шляхом обміну інформацією та взаємовпливу	+	+	+
Організаційна складова у вигляді сукупності суб'єктів управління	–	+	+
Об'єкт управління як керована складова	–	+	+
Адаптивність функціональної складової управління, що передбачає вибір методів та інструментів управління відповідно до ситуації	–	+	+
Врахування інтересів стейкхолдерів банку, під впливом яких змінюється інтенсивність впливу факторів на ліквідність банку, при формуванні функціональної складової управління	–	+	–

У той же час, процесний підхід не охоплює такі елементи, як суб'єкти та об'єкти управління, тому, з одного боку, він є дещо обмеженим, а з іншого – слугує основою для системного та ситуаційного підходів, основна відмінність між якими полягає в тому, що за ситуаційного підходу функціональна складова системи управління наділена ознакою адаптації, що передбачає вибір методів та інструментів управління відповідно до ситуації.

Головним чином розробка та впровадження ситуаційного підходу до управління ліквідністю банку є виправданою з точки зору антикризового управління, коли постає необхідність оперативної зміни режимів управління, що є можливим лише за умови розробки альтернативних сценаріїв управління, за яких має місце зміна інструментів, методів, забезпечення на кожному з етапів управління, проте, враховуючи той факт, що за типом розвитку система управління ліквідністю є динамічною, вона також повинна мати властивість адаптації до умов навколишнього середовища. Таким чином, фактично ситуаційний та системний підхід дублюють один одного, тому для досягнення цілей дисертаційної роботи нами буде розглядатися система управління ліквідністю банку, що включає ситуаційну функціональну складову. Окрім того, вона дозволяє врахувати інтереси стейкхолдерів банку, під впливом яких змінюється інтенсивність впливу факторів на ліквідність банку, вже на етапі формування функціональної складової управління, тобто в даному випадку може мати місце зниження інтенсивності негативного впливу окремих факторів на ліквідність банку, а також зростання ймовірності справдження прогнозів щодо них, а, як наслідок, й можливість прийняття вчасних рішень щодо управління ліквідністю.

Ліквідність банку знаходиться не лише під впливом дій окремих груп стейкхолдерів у конкретний момент часу, а й є результатом їх взаємодії у довгостроковій перспективі, тому серед факторів впливу на ліквідність банку (див. рис. 1.5) нами виокремлено фактори загальної та непостійної дії, до яких належать і надзвичайні події. За таких умов система управління ліквідністю банку повинна враховувати випадкові фактори, що висуває до неї

додаткові вимоги щодо спроможності адаптації, проте така адаптація пов'язана не з наявністю альтернативних шляхів управління шляхом використання різних інструментів та методів в умовах кризи, а з можливістю пруденційного управління ліквідністю, за якого можливим є попередження дій окремих груп стейкхолдерів, що можуть призвести до кризи ліквідності банку.

Зважаючи на те, що в сучасній науковій літературі питання врахування інтересів стейкхолдерів розглядається лише на рівні банку в цілому, а не окремих його підсистем, вважаємо, що саме поєднання цієї концепції з системним підходом до управління ліквідністю банку дасть змогу найбільш ефективно досягти мети та завдання управління ліквідністю банку.

Висновки до розділу 1

За результатами першого розділу дисертаційної роботи були зроблені такі висновки:

1. Ліквідність у банківській діяльності є не однорідною сутністю, а багаторівневою ієрархічною системою категорій, серед яких виділяють ліквідність банківської системи, ліквідність банку та ліквідність балансу банку, в тому числі ліквідність його активів та пасивів. Взаємозв'язкам між окремими ієрархічними рівнями притаманний діалектичний характер, оскільки вони характеризуються ознакою взаємообумовленості з одночасним існуванням можливості набуття певних характеристик незалежно одне від одного.

2. Враховуючи, що ліквідність є характеристикою банку як фінансового посередника та елемента системи, що визначає існування тісних економічних зв'язків між банком та іншими економічними суб'єктами, запропоновано розмежовувати підходи до трактування сутності поняття «ліквідність банку» з позиції внутрішніх (акціонери, суб'єкти корпоративного управління, операційний менеджмент, інший персонал банку) та зовнішніх (держава,

міжнародні регулятори, НБУ, ФГВФО, відповідальні за реалізацію державних цільових програм органи, клієнти банку, банки-кореспонденти та контрагенти) стейкхолдерів.

3. Під ліквідністю банку у роботі пропонується розуміти такий його стан, що досягається за рахунок постійного балансування інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів з метою максимального їх врахування, за якого банк своєчасно і в повному обсязі виконує взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання за умови спроможності проводити активні операції, пропонувати нові продукти як у поточний момент часу, так і на перспективу.

4. Систематизовано фактори, що впливають на ліквідність банку, та обґрунтовано їх типологію шляхом розподілу на три групи: 1) фактори, що виникають під впливом дії інструментів внутрішніх (якість управління стратегічним, репутаційним, валютним, операційно-технологічним, кредитним та інвестиційним ризиками; якість управління активами і пасивами банку; ресурсний потенціал власників банку) та зовнішніх (банківський нагляд та регулювання; грошово-кредитна політика; стан фінансового ринку; політика держави як учасника фінансового ринку; законодавчі вимоги загальної дії) стейкхолдерів; 2) зовнішні фактори загальної дії, що виникають як результат взаємодії економічних суб'єктів у довгостроковій перспективі (макроекономічна ситуація у державі; політичні, соціальні, технологічні фактори); 3) зовнішні фактори непостійної дії (сезонні коливання; циклічні зміни; випадкові/надзвичайні фактори).

5. Досліджено особливості процесного, системного та ситуаційного підходів до управління ліквідністю банку та визначено, що процесний підхід не охоплює такі елементи, як суб'єкти та об'єкти управління, тому, з одного боку, він є дещо обмеженим, а з іншого – слугує основою для системного та ситуаційного підходів, основна відмінність між якими полягає в тому, що за ситуаційного підходу функціональна складова системи управління наділена ознакою адаптації, що передбачає вибір методів та інструментів управління відповідно до ситуації.

6. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління ліквідністю банку, а зважаючи на те, що в сучасній науковій літературі питання врахування інтересів стейкхолдерів розглядається лише на рівні банку в цілому, а не окремих його підсистем, вважаємо, що саме поєднання цієї концепції з системним підходом до управління ліквідністю банку дасть змогу найбільш ефективно досягти мети та завдання управління ліквідністю банку.

Основні наукові результати розділу опубліковані в наукових статтях [79, 96, 149, 153, 238, 255, 256] та тезах доповідей [144, 147, 202].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ТА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

2.1 Система управління ліквідністю банку з урахуванням впливу стейкхолдерів

Ефективне управління ліквідністю банку є необхідною передумовою для його функціонування у довгостроковій перспективі, тому відповідно до завдань дисертаційної роботи нами розроблено таку систему управління, яка забезпечує врахування впливу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що дає змогу найбільш ефективно досягати мети управління ліквідністю банку та забезпечує його стійкість у період кризи.

Початковим етапом розробки системи є визначення мети, завдань та принципів управління ліквідністю банку, які є основою її побудови, визначаючи характер взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день немає єдиного підходу до визначення мети та завдань управління ліквідністю банку (дод. В). Деякі науковці (М.В. Марущак [90], О.С. Червінська [184]) вбачають мету управління ліквідністю у постійному балансуванні між рівнем ризику, на який наражається банк з метою отримання прибутку, та рівнем його ліквідності. Проте вважаємо, що такий підхід є досить широким і виходить за межі управління ліквідністю.

Ю.С. Серпенінова [164] зазначає, що мета управління ліквідністю банку полягає у забезпеченні безперебійного проведення поточних платежів банку. Таке трактування уточнюється у працях І.В. Сало, О.А. Криклій [161], зокрема, зазначається, що достатній рівень ліквідності для проведення поточних платежів повинен досягатися з одночасним виконанням умови мінімізації витрат.

У працях Д.М. Олійника [107] мета управління ліквідністю банку розглядається у двох часових періодах: коротко- та довгостроковому.

Дослідивши такий підхід, ми вважаємо, що виділення окремої мети на різних часових горизонтах є недоцільним, а для більш чіткого розуміння основних орієнтирів дії варто виділяти окремі завдання, що конкретизують загальну мету, на оперативному, тактичному, стратегічному рівнях [185].

Для подальшого дослідження будемо використовувати трактування мети управління ліквідністю банку, що відображене у поглядах іноземних науковців (Р. Датвейлер [217], П.С. Роуз [141], Р. Руозі [260], Дж. Сінкі [167]): постійне, у будь-який момент часу, задоволення потреб у ліквідних коштах, використовуючи при цьому такий метод управління, за якого досягаються мінімальні витрати на підтримку необхідного рівня ліквідності. Для конкретизації мети управління перед відповідальними особами банку постають окремі завдання, які систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Завдання управління ліквідністю банку відповідно до часових горизонтів управління [авторська розробка]

Часовий горизонт управління	Завдання управління
Довгостроковий	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та затвердження загального фінансового плану банку; – визначення політики банку стосовно досягнення балансу «ліквідність-прибутковість»; – оцінка ефективності функціонування системи управління; – розробка базового та альтернативного варіанту діяльності; – розробка стратегії управління ліквідністю з урахуванням інтересів стейкхолдерів;
Середньостроковий	<ul style="list-style-type: none"> – визначення планових обсягів по залученню та розміщенню коштів; – затвердження лімітів за розривами ліквідності за строками; – визначення потреби банку в ліквідних коштах; – контроль стану ліквідності банку; – визначення оптимальної структури активів і пасивів, аналіз якості структури балансу банку;
Короткостроковий	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за дотриманням економічних нормативів ліквідності; – управління кореспондентськими рахунками банку; – поточний моніторинг ліквідності; – пошук альтернативних джерел фінансування у разі виникнення дефіциту та напрямків вкладення у разі появи надлишку ліквідності; – планування потреби у ліквідних коштах до 1 місяця; – моніторинг стану ринку та поведінки стейкхолдерів банку.

Принципи ефективного управління ліквідністю банку є основою для прийняття ефективних управлінських рішень і являють собою синтез загальних,

специфічних принципів, що слугують концептуальною основою управління ліквідністю банку, та принципів корпоративного управління в банку [87], що визначають ефективність системи управління банком в цілому, яка, в свою чергу, є надсистемою для системи управління ліквідністю, а тому значно впливає на її побудову.

Загальними принципами є ті, що мають універсальний характер і слугують основою для формулювання конкретних правил, законів, концепцій управління ліквідністю банку. До цієї групи належать такі принципи: цілеспрямованості, плановості, взаємозалежності, розподілу повноважень та відповідальності, узгодженості, взаємодії (дод. Г).

До специфічних принципів, що висвітлюють найважливіші напрямки управління ліквідністю банку, зазвичай відносять:

- пріоритетність ліквідності у виборі напрямів розміщення коштів;
- постійність аналізу потреб банку в ліквідних коштах для уникнення як їх надлишку, так і дефіциту;
- планування та прогнозування дій банку в разі виникнення незбалансованої ліквідності та кризових ситуацій;
- врахування взаємозв'язку ризику ліквідності з іншими сферами діяльності [12, 26].

Варто звернути увагу на той факт, що Базельським комітетом розроблено документ «Принципи поміркованого управління та нагляду за ризиком ліквідності» [247], який враховує основні принципи корпоративного управління, проте його остання редакція датується 2008 роком, тому можна констатувати, що основні положення цього документа є застарілими і потребують перегляду, враховуючи досвід управління в умовах світової фінансової кризи. Під корпоративним управлінням у даному контексті мається на увазі сукупність відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності банку та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу за всіма аспектами його діяльності, в тому числі й з питань управління ліквідністю [72].

Як зазначалося, банки, виконуючи специфічні функції у фінансовій сфері, за своєю сутністю є, перш за все, підприємствами, тому у своїй діяльності вони повинні керуватися принципами корпоративного управління [245, 246], що розроблені регуляторами у сфері підприємницької діяльності (Організацією з економічного співробітництва та розвитку [239], Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку [129]), а також спеціалізованими регуляторами у банківській сфері (Базельським комітетом [244], НБУ [195]).

Принципи корпоративного управління, що розроблені регуляторними органами на національному рівні, за своєю структурою є схожими до принципів, оприлюднених міжнародними органами, проте існує певна різниця між цими документами (дод. Д). Наприклад, вимоги до діяльності ради банку висвітлюються лише у принципах, опублікованих національними регуляторами [129, 195], оскільки у світовій практиці окрім дворівневої існують також унітарна та змішана моделі ради директорів.

Суттєвим є той факт, що принципи, розроблені спеціалізованими регуляторами, є більш конкретизованими, оскільки вони враховують особливості банківської діяльності [73]. Саме тому в них додатково розглядаються питання кваліфікації членів ради директорів (управління банком на стратегічному рівні вимагає відповідальності та компетентності суб'єктів управління, оскільки робота банку пов'язана із залученням коштів від клієнтів), управління ризиками (діяльність банку пов'язана з високим рівнем ризику, тому для його стабільного функціонування необхідною умовою є наявність системи ризик-менеджменту), ефективності системи обміну інформацією (ступінь волатильності на фінансових ринках значно впливає на діяльність окремого банку, тому для прийняття вчасних управлінських рішень система обміну інформацією повинна функціонувати ефективно) [150]. На нашу думку, на сьогоднішній день найбільш змістовними та повними є принципи корпоративного управління, розроблені Базельським комітетом у редакції 2010 року [244], тому на їх основі нами сформулювало принципи ефективного управління ліквідністю та зазначено етапи управління, на яких ці принципи повинні враховуватися (дод. Е).

Оскільки функціонування системи управління ліквідністю банку нерозривно пов'язане із взаємодією з зовнішнім середовищем, то її можна формалізувати у такому вигляді:

$$LMS = \{EE; IE\}, \quad (2.1)$$

де LMS – система управління ліквідністю банку;

EE – зовнішнє середовище системи;

IE – внутрішнє середовище системи.

Основними компонентами зовнішнього середовища є вплив стейкхолдерів, а також зовнішні фактори непостійної та загальної дії. Зазначимо, що інший персонал банку не є безпосереднім учасником та ініціатором управлінських впливів щодо ліквідності, тому хоча в системі менеджменту банку в цілому він і належить до внутрішнього середовища, з позиції системи управління ліквідністю вплив цієї групи стейкхолдерів варто відносити до впливу зовнішнього середовища, взаємодія системи управління ліквідністю банку з яким може бути описана як:

$$EE = \{ID; OD; FB; EC\}, \quad (2.2)$$

де ID – компоненти «входу» в систему;

OD – компоненти «виходу» системи;

FB – компоненти зворотного зв'язку;

EC – зв'язки з зовнішнім середовищем.

На нашу думку, до «входу» системи варто віднести сукупність впливу компонентів зовнішнього середовища. При цьому вплив факторів непостійної та загальної дії, а також непрямий вплив стейкхолдерів стосується лише формування функціональної складової системи управління, у той час як окремі групи зовнішніх стейкхолдерів за допомогою відповідних каналів та інструментів (рис. 2.1) можуть додатково впливати на формування суб'єктів управління ліквідністю.

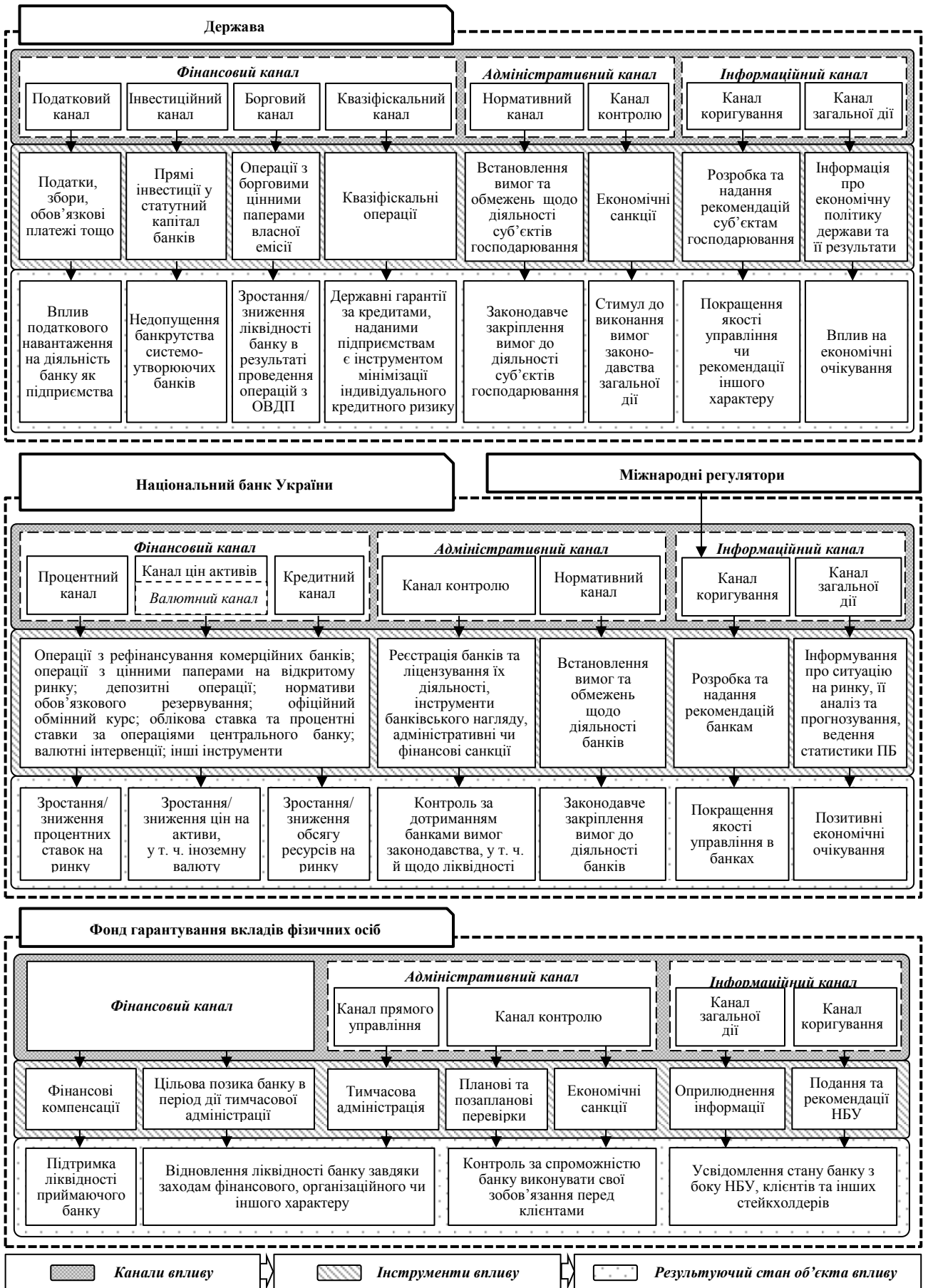


Рисунок 2.1 – Формалізація прямого впливу зовнішніх стейкхолдерів на ліквідність банку в межах функціональної складової системи [авторська розробка]

Своєчасна ідентифікація зміни стану зовнішнього середовища та характеру його впливу на ліквідність банку є підґрунтям для прийняття вчасних управлінських рішень, тому нами формалізовано вплив зовнішніх стейкхолдерів на ліквідність банку через фінансовий, адміністративний, інформаційний канали, що дає можливість суб'єктам управління вживати необхідні регулюючі заходи для підтримки необхідного рівня ліквідності.

На думку С.В. Мочерного, головною метою державного регулювання економіки є забезпечення функціонування та розвитку цілісної економічної системи, що є передумовою для розширеного відтворення [98]. Принцип цілісності у цьому контексті передбачає активну взаємодію різних державних органів для максимізації синергетичного ефекту. У сфері банківського регулювання політика держави та її поведінка на фінансовому ринку симбіотично поєднана з діяльністю НБУ. Перш за все, це стосується стратегії регулювання грошової маси в обігу. З одного боку, монетарна політика центрального банку впливає на попит та пропозицію на грошові кошти, а з іншого – держава як емітент ОВДП [130] може проводити операції з борговими цінними паперами власної емісії для підтримки реалізації рестрикційної чи експансійної політики НБУ (у разі емісії та розміщення ОВДП відбувається зниження обсягу вільних коштів на ринку і навпаки). За стабільних умов це сприяє досягненню економічних цілей держави, проте в умовах кризи ліквідність державних облігацій знижується, тому перед банками може поставати завдання пошуку нових джерел фінансування, що наражає їх на ризик ліквідності.

Інструментом державного регулювання є встановлення ставок податків, зборів та інших обов'язкових платежів, що, по-перше, впливає на грошові потоки банку як підприємства, а, по-друге, призводить до переорієнтації ринкових потреб економічних агентів, наприклад, внаслідок зміни кривої «дохід-споживання» через встановлення податку на прибуток від депозитів.

Операції, які не відображені у показниках бюджету, але можуть призвести до зменшення суми надходжень бюджету та/або потребувати додаткових витрат бюджету в майбутньому, називають квазіфіскальними [13].

Їх перелік затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку квазіфіскальних операцій і органів влади (управління), відповідальних за проведення оцінки можливого впливу таких операцій на показники бюджету» [121]. З позиції впливу на ліквідність найбільшу роль відіграють операції з залучення кредитів під державні гарантії суб'єктами господарювання-резидентами або реструктуризація їх боргів під державні гарантії: у разі, якщо такі суб'єкти є боржниками банку, здійснення цієї операції сприяє зниженню індивідуального кредитного ризику, якість управління яким, як було зазначено, прямо впливає на його ліквідність. У світовій практиці до квазіфіскальних також відносять операції з фінансової підтримки системоутворюючих банків шляхом інвестування коштів у їх статутний капітал з метою недопущення кризи ліквідності та паніки на ринку, проте, зважаючи на той факт, що в Україні цей вид операцій не віднесено до квазіфіскальних, нами виокремлено інвестиційний канал трансмісії [100].

Вплив держави на діяльність банків, а тому і їх ліквідність, через адміністративний канал здійснюється за рахунок розробки регуляторних актів, які містять вимоги, обмеження, приписи щодо діяльності суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм, зокрема з питань функціонування публічних акціонерних товариств, стимулювання до виконання яких здійснюється шляхом застосування економічних санкцій [251].

Результати діяльності держави у якості регулятора та учасника економічної системи відображаються у звітах, публічних документах, офіційних повідомленнях, які розкривають сутність та напрям економічної політики у майбутніх періодах, а також ступінь виконання поставлених ретроспективних завдань. Оприлюднення цієї інформації впливає на економічні очікування ринкових суб'єктів, у тому числі й клієнтів банку, які, розміщуючи тимчасово вільні кошти, забезпечують стабільність ресурсів банку.

Відповідно до Закону України «Про Національний банк України» [122] однією з основних функцій НБУ є визначення та проведення грошово-кредитної політики, тому вплив на ліквідність банків другого рівня через фінансовий канал відбувається за рахунок застосування таких інструментів:

операції з рефінансування; операції з цінними паперами на відкритому ринку; депозитні операції; нормативи обов'язкового резервування; офіційний обмінний курс; облікова ставка та процентні ставки за операціями центрального банку; валютні інтервенції; інші інструменти. Водночас вищезазначені інструменти застосовуються в межах каналу цін активів, а також процентного, кредитного каналів монетарної трансмісії з метою регулювання цін на активи, у тому числі іноземну валюту, а також впливу на вартість та обсяг ресурсів у фінансовому секторі, визначаючи спроможність ринку перерозподіляти грошові кошти та можливість окремих банків фінансувати власні потреби за рахунок покупної ліквідності.

Високий ступінь ризику, притаманний банківській діяльності, обумовлює необхідність її додаткового регулювання порівняно з підприємствами реального сектору. Ці функції покладено на НБУ, що встановлює вимоги та обмеження щодо діяльності банків, а також здійснює контроль за їх дотриманням, накладаючи санкції фінансового чи адміністративного характеру у разі виявлення порушень [120]. Зазначимо, що інструменти контролю застосовуються не лише під час функціонування банку, а й при його входженні на ринок, тобто при створенні нового банку юридична особа повинна дотримуватися принаймні мінімальних вимог. Так, з метою контролю за ліквідністю банків НБУ встановлює обов'язкові нормативи ліквідності [124, 199], але вплив на неї через адміністративний канал не обмежується лише цими вимогами і може бути здійснений за рахунок встановлення нормативного розміру окремих параметрів діяльності банку економічного, організаційного чи іншого характеру, зміна яких може стати причиною зростання чи зниження його ліквідності [35].

Для інтеграції банківської системи України у світовий фінансовий простір необхідним є впровадження міжнародних стандартів банківської діяльності. Тому для покращення якості управління НБУ на постійній основі розробляє та надає банкам рекомендації, що стосуються окремих аспектів їх функціонування, зокрема й управління ліквідністю. Вони впроваджуються на добровільній основі і не є обов'язковими до виконання, проте їх імплементація

дає змогу українським фінансовим посередникам функціонувати на засадах ефективного управління.

Вплив НБУ на діяльність банків, а тому і їх ліквідність, через інформаційний канал здійснюється за рахунок створення позитивних економічних очікувань агентів щодо майбутньої макроекономічної ситуації, яка визначатиме їх рішення щодо заощаджень, інвестицій, споживання, виробництва [106]. Ураховуючи нестабільність політичного та економічного середовища держави, несприятлива інформація щодо майбутнього стану економіки, що розповсюджується за цим каналом, може значно впливати на поведінку суб'єктів ринку у короткостроковому періоді, зокрема їх переорієнтацію на користь споживання, а не заощадження, призводячи до зниження пропозиції коштів, що змушує банки шукати нові джерела залучення ресурсів.

Законом України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [128] визначено регуляторні функції ФГВФО стосовно виведення неплатоспроможних банків з ринку, зокрема, він наділений повноваженнями щодо проведення планових та позапланових перевірок з метою контролю за спроможністю банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. У разі виявлення порушень діючого законодавства у сфері гарантування вкладів фізичних осіб він має право застосовувати економічні санкції, що може призводити до відтоку коштів як за рахунок сплати штрафів, так і через погіршення економічних очікувань стосовно діяльності конкретного банку з боку його клієнтів.

Інструментом адміністративного каналу впливу є запровадження тимчасової адміністрації: у цьому випадку органи управління та контролю банку призупиняють свої повноваження до моменту припинення такого режиму. При цьому в період дії тимчасової адміністрації банку може бути надана цільова позика для відновлення його ліквідності.

Інструментом фінансового каналу впливу є фінансові компенсації приймаючому банку за рішенням виконавчої дирекції ФГВФО, спосіб, розмір та умови надання якої визначаються відповідно до нормативно-правових актів

фонду [128]. Така фінансова допомога надається банку, який приймає активи та зобов'язання від неплатоспроможного банку з метою підтримки ліквідності першого, якщо згідно з розрахунками фонду такий спосіб виведення неплатоспроможного банку з ринку є найменш витратним.

Прояв впливу на ліквідність з боку ФГВФО через інформаційний канал відбувається за рахунок застосування таких інструментів: 1) подання НБУ рекомендацій щодо віднесення банку до категорії неплатоспроможних чи його ліквідації; 2) встановлення вимог до банків щодо розкриття інформації, а також безпосереднє її розповсюдження фондом з метою усвідомлення зовнішніми стейкхолдерами фінансового стану цих банків. ФГВФО має право доступу до інформації, що становить банківську, комерційну таємницю, проте не має права оприлюднювати її, якщо це не пов'язано зі здійсненням тимчасової адміністрації.

Вплив міжнародних регуляторів на забезпечення необхідного рівня ліквідності банку є обмеженим порівняно з центральними банками і реалізується шляхом видання документів через нормативний канал у випадку, коли вони є обов'язковими до виконання і регулюють певні аспекти банківської діяльності, або через канал коригування у вигляді рекомендацій.

Отже, прямий вплив зовнішніх стейкхолдерів банку обумовлений виконанням ними специфічних регуляторних функцій у банківському секторі (міжнародні регулятори, НБУ, ФГВФО), нормотворчою діяльністю держави щодо загальних питань функціонування суб'єктів господарювання, а також виконанням нею своєї ролі на фінансовому ринку.

Окрему групу стейкхолдерів банку складають суб'єкти, що не мають у своєму розпорядженні інструментів для прямого впливу на ліквідність банку, але внаслідок своїх правомірних чи незаконних, свідомих чи неумисних дій можуть опосередковано впливати на неї (рис. 2.2). До цієї групи варто включати органи, що реалізують цільові програми, банків-кореспондентів та контрагентів, клієнтів та персонал банку, що не належить до суб'єктів корпоративного управління та операційного менеджменту [158].

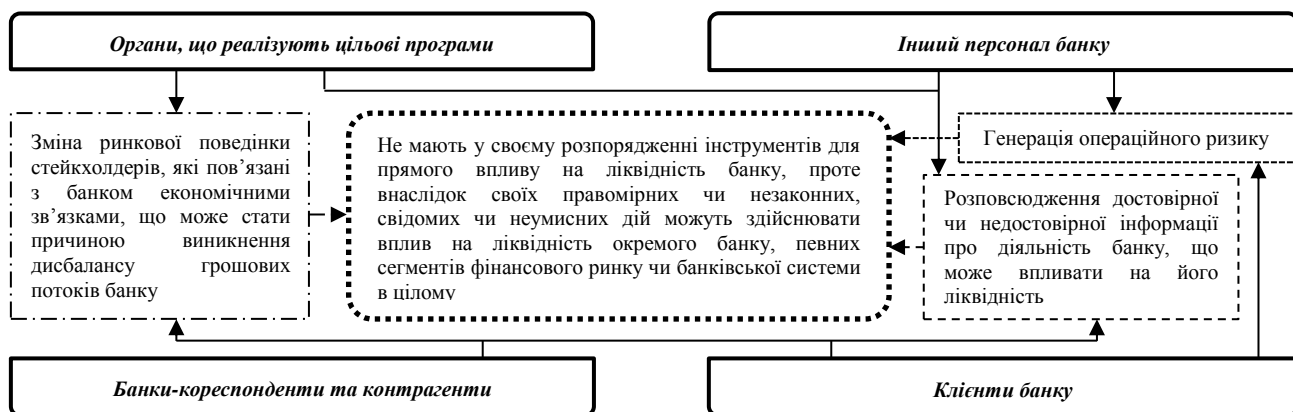


Рисунок 2.2 – Формалізація опосередкованого впливу зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів на ліквідність банку в межах функціональної складової системи [авторська розробка]

Основним каналом впливу на ліквідність банку, що об'єднує вищезазначені групи суб'єктів, є інформаційний: рівень довіри до фінансових установ, особливо у періоди нестабільності, формується головним чином під впливом даних про окремих банк чи систему в цілому, які можуть бути достовірними або недостовірними, публічними чи інсайдерськими, розповсюджуючись з метою ознайомлення з реальною ситуацією в банку або задля досягнення цілей рейдерських атак. Для сучасного етапу розвитку суспільства характерним є зростання швидкості обміну інформаційними потоками, тому роль цього каналу та сила його впливу на ліквідність банку будуть зростати.

Зауважимо, що Європейський банк реконструкції та розвитку віднесено до органів, що реалізують державні цільові програми, проте, порівняно з іншими стейкхолдерами, що належать до цієї групи, він має у своєму розпорядженні додаткові інструменти впливу на ліквідність окремих банків, зокрема через канал власності, оскільки володіє 15 % акцій таких банків як ПАТ «Мегабанк», ПАТ «Прокредитбанк», ПАТ «Укрсиббанк», що сприяє виконанню функції ефективного контролю за цільовим використанням коштів, що виділяються в межах цільових програм [58].

Стейкхолдери, які пов'язані з банком економічними зв'язками (див. рис. 2.2), надаючи свої кошти у користування, формують

пропозицію банківських ресурсів, що визначає стабільність пасивів банку. У разі зміни ринкової поведінки цих суб'єктів, що може проявлятися у частковому або повному непередбачуваному вилученні коштів, зміні умов договірних відносин тощо, існує висока ймовірність виникнення дисбалансу грошових потоків, що може призвести до незапланованих втрат внаслідок залучення коштів з інших джерел для функціонування у нормальному режимі. Значною мірою поведінковий канал знаходиться під впливом інформаційного: з одного боку, при поодиноких випадках вилучення коштів з банку, що пов'язані з терміною потребою самих стейкхолдерів у фінансуванні, такий вплив є мінімальним, а з іншого – масовий відтік коштів у більшості випадків супроводжується розповсюдженням інформації про ситуацію в банку і, призводячи до виникнення паніки, слугує поштовхом до зниження стабільності пасивної частини балансу банку.

Як було зазначено, якість управління операційним ризиком є одним з головних внутрішніх факторів прямого впливу на ліквідність банку, тому з огляду на те, що відповідно до деталізованої класифікації типів втрат згідно з Базелем II [201, 225] персонал та клієнти банку є потенційними генераторами операційного ризику, окремі дії цих стейкхолдерів можуть опосередковано впливати на ліквідність банку.

Охарактеризувавши основні компоненти «входу» системи управління ліквідністю банку, необхідно звернути увагу на той факт, що складовими «виходу» цієї системи є ступінь задоволення банком економічних очікувань як вищезазначених груп стейкхолдерів, так і суспільства в цілому, окремих інститутів чи осіб, які не є прямими стейкхолдерами банку. В свою чергу, «виходи» системи є основою для створення «зворотного зв'язку» з нею, який відображає рівень сприйняття банку зацікавленими особами і може виражатися як в параметричних оцінках, що оприлюднюються, так і через поведінку цих осіб. Головною особливістю «зв'язків з зовнішнім середовищем» є відображення ступеня впливу системи управління ліквідністю банку на діяльність стейкхолдерів; при цьому якщо «вихід» системи включає в себе лише задоволення очікувань зацікавлених осіб (наприклад, очікування НБУ

щодо дотримання економічних нормативів), то «зв'язки з зовнішнім середовищем» фактично є стимулом до реакції стейкхолдерів на зміни, що відбуваються (застосування НБУ санкцій до банку, що порушує нормативи, та/або прийняття стабілізаційних заходів за необхідності).

Внутрішнє середовище системи управління ліквідністю банку включає такі елементи:

$$IE = \{O; S; M; P\}, \quad (2.3)$$

де O – об'єкт управління;

S – суб'єкт управління;

M – функціональна складова;

P – забезпечення.

Об'єктом управління ліквідністю є фінансові потоки та ризик ліквідності банку з урахуванням стратегії його діяльності, впливу зовнішніх факторів та інтересів основних груп зацікавлених осіб, а також ліквідна позиція у короткостроковій перспективі [225].

До суб'єктів управління відносяться особи, групи осіб чи організації, що мають право та повноваження приймати рішення щодо управління об'єктами, процесами чи процесами задля досягнення поставлених цілей. Зауважимо, що склад, структура та характер субординаційних зв'язків між суб'єктами управління визначається специфікою об'єкта управління, а, отже, й відповідними цілями та завданнями, що постають перед відповідальними особами, проте при управлінні ліквідністю задіяні фактично всі суб'єкти, що належать до системи управління банком в цілому.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління банку (окрім державних), проте власники не беруть безпосередньої участі в управлінні ліквідністю – вони здійснюють вплив на неї через створення фінансових, організаційних, інформаційних рамок управління нею, тобто задіяні в процесі формування функціональної складової системи управління. До суб'єктів корпоративного управління банку нами віднесено раду, ревізійну комісію,

правління (раду директорів), комітети ради та правління, підрозділ внутрішнього аудиту та підрозділ з ризик-менеджменту, до компетенції яких належить питання стратегічного й тактичного управління ліквідністю банку. У той же час, до рівня операційного менеджменту банку нами віднесено казначейство та його функціональні підрозділи, які забезпечують щоденну потребу в ліквідних коштах.

Вплив вищезазначених суб'єктів на ліквідність банку здійснюється через функціональну складову системи управління (рис. 2.3), під якою варто розуміти сукупність дій суб'єктів управління за допомогою визначених інструментів в межах фінансового, адміністративного та управлінського каналів, що застосовуються для досягнення цільового стану об'єктів впливу.

Законом України «Про банки і банківську діяльність» [117] визначено, що банки в Україні можуть створювати у формі ПАТ або кооперативних банків, але на сьогоднішній день всі вітчизняні банки створені у формі ПАТ. Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [116] загальні збори акціонерів є вищим органом управління акціонерного товариства стратегічного рівня, що наділений правом визначення основних напрямків діяльності банку, тобто визначає вектор його розвитку з орієнтацією на балансування між ризиком, ліквідністю та прибутковістю. Для досягнення поставленої мети власники банку обирають та затверджують організаційну та управлінську структури; призначають та звільняють членів вищого керівництва, що забезпечує належну якість управління банком як за стабільних умов, так і під час кризи; застосовують інструменти стратегічного контролю, що дозволяє вчасно коригувати стратегію діяльності чи розвиток окремих її напрямків [65].

У той же час саме власники зобов'язані підтримувати необхідний рівень ліквідності та розміру капіталу банку шляхом першочергового задоволення непередбачуваних потреб у ресурсах. Інструментами для досягнення цієї мети є збільшення розміру статутного капіталу за рахунок коштів власників, а також залучення коштів на умовах субординованого боргу, що дозволяє підвищити стабільність ресурсів банку [71].

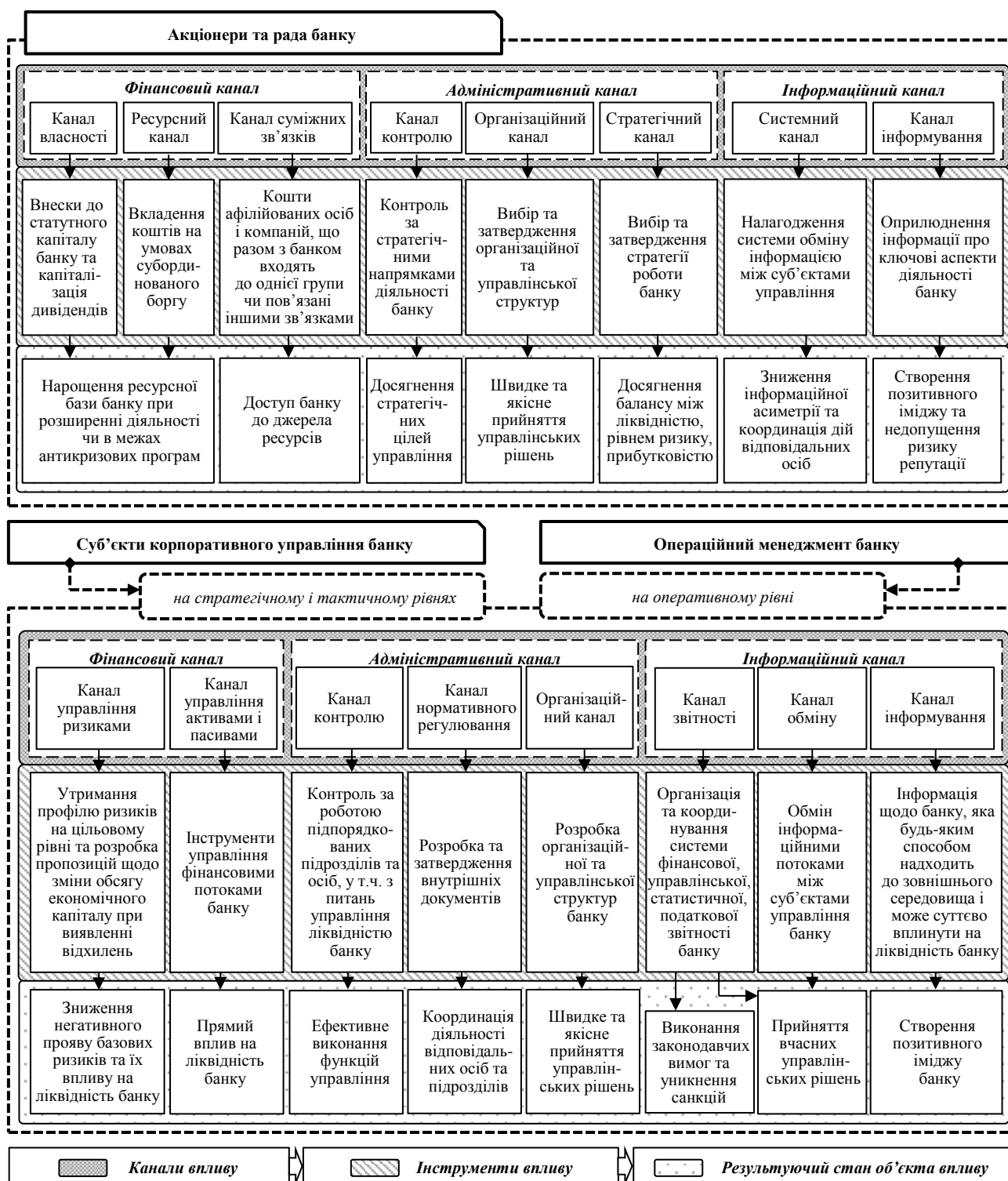


Рисунок 2.3 – Формалізація прямого впливу внутрішніх стейкхолдерів на ліквідність банку в межах функціональної складової системи [авторська розробка]

В умовах зростання інтенсивності консолідаційних процесів банки можуть бути учасниками фінансових чи банківських груп. При цьому інші компанії, що входять з банком до однієї групи, чи афілійовані особи задля досягнення ефекту синергії та економії на масштабі зазвичай є клієнтами цього

банку, задовольняючи його потребу у ресурсах. Зміна власника банку призводить до виключення його з групи та втрати певної частини клієнтів, що при обмежених можливостях щодо залучення ресурсів може мати негативний прояв у вигляді зниження ліквідності.

Вплив акціонерів банку на його ліквідність через інформаційний канал здійснюється за двома основними напрямками: 1) шляхом оприлюднення інформації про ключові аспекти діяльності з метою створення позитивного іміджу та недопущення ризику репутації – у цьому випадку власники виступають у ролі трансляторів інформації, сприяючи чи обмежуючи її надходження до зовнішнього середовища; 2) через побудову такої системи корпоративного управління, яка, будучи нерозривно пов'язаною з підсистемою інформаційного забезпечення, сприяла б зниженню інформаційної асиметрії та забезпечувала б ефективну координацію дій відповідальних осіб – діяльність акціонерів за цим напрямком пов'язана з організаторськими функціями, виконання яких дозволяє покращити якість управління на всіх його рівнях та етапах.

Як було зазначено, поява негативної інформації про фінансову чи нефінансову діяльність впливає на ліквідність. Для попередження такого впливу через інформаційний канал необхідним є організація роботи адміністративного каналу на основі принципу забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонерів незалежно від ознаки резидентності, кількості акцій, якими вони володіють [129]. Це дозволить уникнути корпоративних конфліктів між представниками цієї групи стейкхолдерів.

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [117] вищим органом управління державного банку є наглядова рада, на яку покладено здійснення контролю за діяльністю правління банку з метою збереження залучених у вклади грошових коштів, забезпечення їх повернення вкладникам і захисту інтересів держави як акціонера державного банку. Виходячи з цього, члени наглядової ради не є акціонерами банку, тому їх

вплив за фінансовим каналом є дещо обмеженим, оскільки не передбачає участі у статутному капіталі.

Суб'єкти корпоративного управління та операційний менеджмент банку безпосередньо задіяні в процесі управління базовими ризиками [46], від якості якого залежить спроможність банку бути ліквідним у довгостроковій перспективі. З метою зниження впливу негативного прояву цих ризиків на ліквідність банку дані суб'єкти застосовують відповідні інструменти управління у розрізі валютного, кредитного, інвестиційного, стратегічного, репутаційного, операційно-технологічного ризиків, а у випадку їх зростання до неприйняттого рівня розробка рекомендацій щодо збільшення обсягу економічного капіталу банку. Окрім того, важливим є постійне збалансування активів і пасивів за строками, сумами, валютами, що досягається шляхом застосування інструментів управління фінансовими потоками.

Вплив на ліквідність через організаційний канал здійснюється за рахунок сприяння, стимулювання та забезпечення організаційної підтримки виконання структурними підрозділами, що входять до складу операційного менеджменту банку, покладених на них завдань та функцій через формування ефективної організаційної, управлінської та фінансової структур банку [74].

Координація діяльності відповідальних осіб відбувається на основі внутрішньої нормативно-правової бази, яка розробляється, формалізується та затверджується до впровадження у діяльність банку відповідними суб'єктами на різних рівнях управління через нормативний канал [66]. З метою виявлення недоліків у роботі банку, окремих його підрозділів чи осіб застосовуються інструменти контролю, за допомогою яких виявляються проблемні аспекти діяльності банку, окремих підрозділів, та вживаються коригуючі заходи.

Вплив суб'єктів корпоративного управління та операційного менеджменту на ліквідність банку через інформаційний канал здійснюється за рахунок:

– організації та координації систем фінансової, управлінської, статистичної, податкової звітності, що, по-перше, дає змогу окремим суб'єктам управління отримувати доступ до інформації, необхідної для прийняття

управлінських рішень щодо забезпечення необхідного рівня ліквідності; по-друге, сприяє виконанню законодавчих вимог щодо розкриття інформації, забезпечуючи уникнення фінансових чи адміністративних санкцій з боку регулятора;

– обміну інформаційними потоками між суб'єктами управління ліквідністю банку, що забезпечує прийняття вчасних управлінських рішень завдяки координації діяльності відповідальних осіб;

– надходження інформації до зовнішнього середовища. Цей канал повинен забезпечувати створення позитивного іміджу банку, проте саме через нього може відбуватися розповсюдження інсайдерських даних з окремих питань діяльності банку – за таких обставин з великою ймовірністю ефект впливу на ліквідність буде протилежним.

Роль суб'єктів корпоративного управління та операційного менеджменту полягає в прямій участі в управлінні ліквідністю банку або окремими аспектами діяльності, що можуть опосередковано здійснювати вплив на неї.

Ефективне функціонування системи управління ліквідністю банку неможливе без наявності відповідних елементів забезпечення. Інформаційним забезпеченням є сукупність повної, достовірної, вчасної, співставної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища системи, що є основою для прийняття управлінських рішень. Під кадровим забезпеченням мається на увазі сукупність персоналу банку з необхідними навичками та кваліфікацією та методів відбору, навчання, стимулювання кадрів. До елементів технічно-технологічного забезпечення належать техніка, обладнання, інформаційні засоби та пристрої передачі та накопичення даних, які складають технологічну систему банку.

Нормативне забезпечення системи управління ліквідністю банку поділяють на зовнішнє та внутрішнє. Нормативні акти міжнародних регуляторів, державних органів загальної компетенції, спеціалізованих суб'єктів регулювання банківської діяльності є складовими зовнішнього нормативного забезпечення.

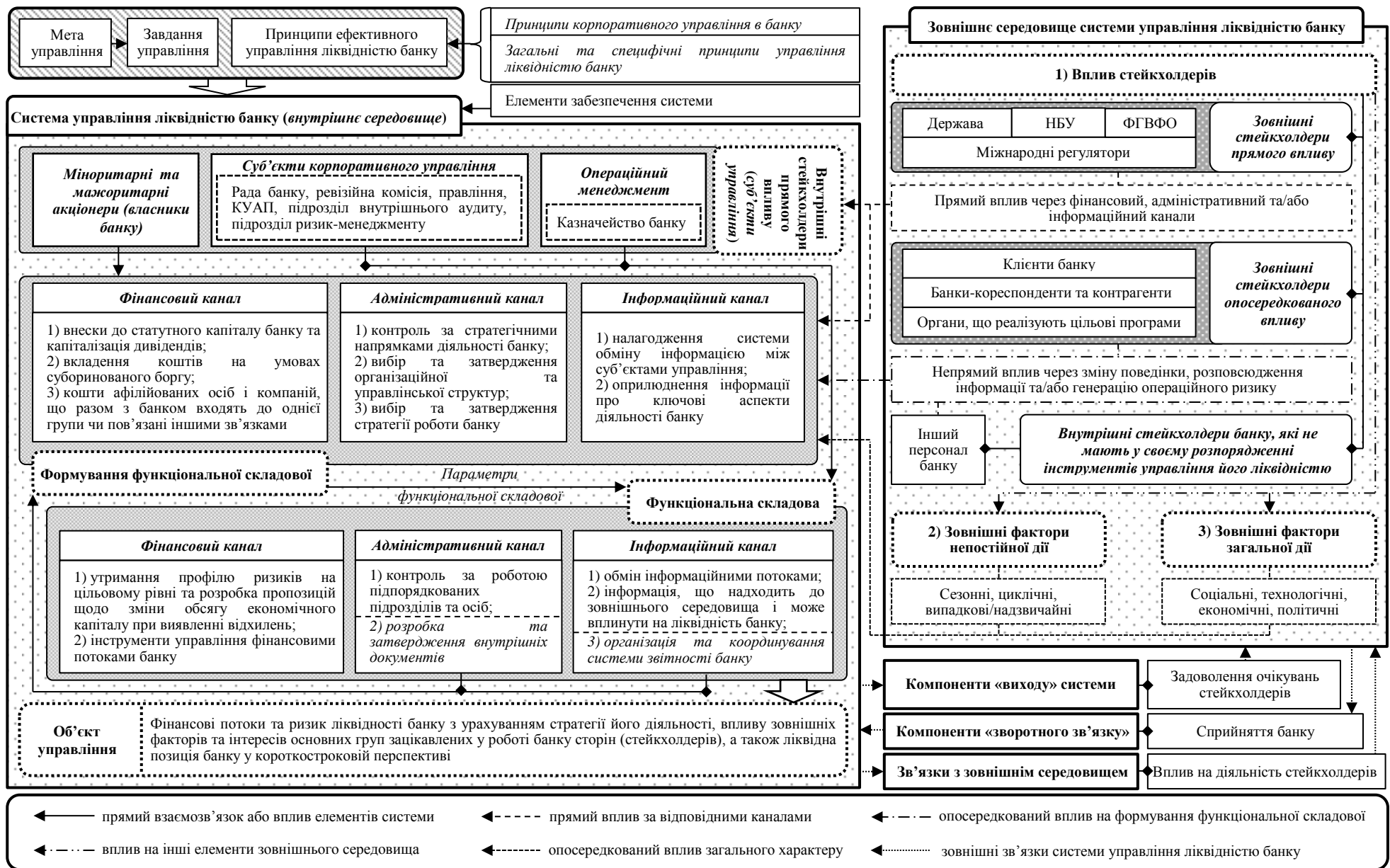


Рисунок 2.4 – Система управління ліквідністю банку з урахуванням впливу стейкхолдерів [авторська розробка]

Внутрішнє нормативне забезпечення розробляється з метою формалізації та створення підґрунтя для здійснення управлінської діяльності, а його структуру визначають культура організації, розмір та складність відповідних бізнес-процесів, рекомендації регуляторних органів [152].

За результатами проведеного дослідження було розроблено систему управління ліквідністю банку з урахуванням впливу стейкхолдерів, яка передбачає постійну взаємодію її елементів як між собою, так і з елементами зовнішнього середовища (рис. 2.4).

Варто зазначити, що запропонована модель системи управління передбачає врахування впливу окремих груп зацікавлених осіб на ліквідність банку за фінансовим, адміністративним, інформаційним каналами, що забезпечує ефективне управління ліквідністю банку з позиції внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу шляхом прийняття ними своєчасних управлінських рішень з урахуванням, з одного боку, варіативності відповідних внутрішніх каналів (зокрема фінансового, в межах якого в подальшому реалізуються інтереси основних груп стейкхолдерів) залежно від специфіки діяльності банку, а з іншого – мінливості середовища функціонування банку під впливом інших груп зацікавлених осіб за зовнішніми каналами.

2.2 Формування інформаційно-організаційної інфраструктури управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління

Ефективна передача імпульсів впливу на ліквідність через адміністративний та інформаційний канали передбачає існування в банку чіткої та логічної інформаційно-організаційної інфраструктури, яка являє собою сукупність внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу на ліквідність банку на різних рівнях управління, що здійснюється на основі субординаційних зв'язків

між ними та реалізується шляхом передачі відповідних управлінських імпульсів за інформаційними каналами.

Заслуговує уваги той факт, що система управління ліквідністю банку не існує відокремлено від загальнобанківської системи управління, тому зазначені субординаційні взаємозв'язки формуються, перш за все, як основа управління банком в цілому і слугують підґрунтям для розробки інформаційно-організаційної інфраструктури при управлінні його ліквідністю, тому на даному етапі дослідження варто провести порівняльний аналіз окремих моделей таких її компонентів, як рада директорів, комітети, казначейство банку.

У світовій практиці існують три основні моделі ради директорів (унітарна, дворівнева, комбінована) [212], залежно від яких різняться характер передачі імпульсів через адміністративні канали, відносини підпорядкування та звітності (дод. Ж) між внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу на ліквідність банку на рівні корпоративного управління (власники, рада директорів, комітети).

За умови впровадження в банку унітарної моделі ради директорів (рис. 2.5) всі рішення, включаючи стратегічні, приймаються в межах однієї ради, до якої входять як виконавчі, так і невиконавчі (залежні та незалежні) директори. При цьому посади голови ради директорів та генерального директора можуть бути суміщеними, але в цьому випадку особа, яка обіймає таку посаду, повинна бути невиконавчим директором з метою уникнення конфлікту інтересів.

У деяких країнах до складу ради директорів може входити головний незалежний директор [215], що підпорядковується голові ради директорів та виступає у ролі представника від незалежних членів ради, надаючи об'єктивні та неупереджені рекомендації щодо діяльності банку. Зазначимо, що невиконавчі директори мають виключне право формувати контролюючі комітети, проте це не обмежує їх участі у діяльності оперативних комітетів.

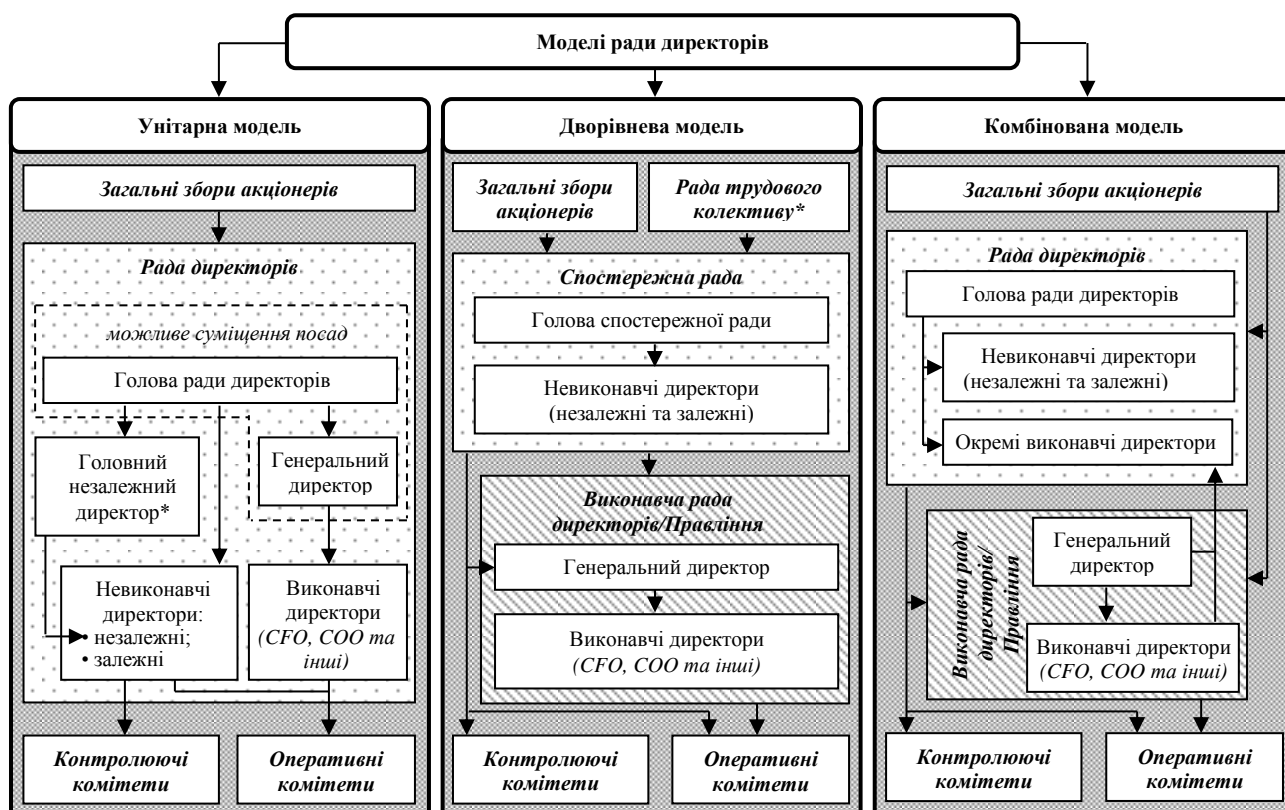


Рисунок 2.5 – Особливості побудови адміністративних каналів впливу стратегічного рівня на ліквідність банку при виборі моделі ради директорів [212]

Примітка. *Наявність зазначених органів не є обов'язковою.

Головною перевагою такої моделі є зниження інформаційної асиметрії: обмін інформаційними потоками в межах однієї ради відбувається швидше, що сприяє прийняттю вчасних управлінських рішень, особливо у кризових умовах.

Дворівнева модель ради директорів передбачає наявність у банку одночасно двох рад – спостережної ради та виконавчої (правління) [230]. Ураховуючи специфіку роботи правління банку, присутність власників банку є можливим лише у спостережній раді, що створює значні проблеми для них при передачі імпульсів, у тому числі й щодо впливу на ліквідність, через інформаційний канал. Законодавство окремих держав закріплює право обрання членів спостережної ради не лише загальними зборами акціонерів, але й радою трудового колективу банку [57], проте створення такого органу не передбачено нормативно-правовими актами більшості держав.

Комбінована модель є найменш поширеною у світовій практиці й за структурою є схожою до дворівневої ради директорів [7], проте її суттєвою

ознакою є одночасна участь окремих представників виконавчої ради директорів банку у роботі ради невиконавчих директорів, що, з одного боку, сприяє покращенню інформаційного обміну, а з іншого – забезпечує високу якість стратегічного контролю завдяки існуванню чітких субординаційних зв'язків при функціонування двох рад.

Зазначені моделі мають свої унікальні характеристики, переваги та недоліки, тому це породжує дискусії стосовно ефективності кожної з них. Так, Д. Хіггс [221] стверджує, що важливою стратегічною характеристикою для унітарної моделі є швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі та затвердження управлінських рішень. В той час, коли за умови впровадження дворівневої моделі ради розгляд процедурних питань в процесі міжнародного менеджменту входить в обов'язки спостережної ради, котра часто складається з некомпетентних у справах управління акціонерів та представників трудового колективу [10], що значно гальмує даний процес, унітарна модель передбачає існування ради директорів, що покликана сприяти найбільш динамічній адаптації банку до мінливих умов ведення бізнесу.

У працях Г. Штерна [192] зазначається, що особливості акціонерної форми власності в країнах, в яких функціонування унітарної моделі закріплене на законодавчому рівні, не передбачають існування домінуючих акціонерів, частка котрих перевищувала б 3-5 % статутного капіталу, що позитивно впливає на рівень стратегічного ризику, якість управління яким є одним з факторів впливу на ліквідність, оскільки напрямки роботи банку у довгостроковій перспективі визначаються на основі рішень міноритарних акціонерів і мінімізує лобювання інтересів окремих учасників.

Дослідження С. Конг [229] показало, що унітарна модель ради директорів має перевагу над дворівневою та комбінованою моделями принаймні з двох причин: вона передбачає спрощення каналів обміну інформацією між всіма рівнями управління, сприяючи підвищенню переговорної сили, та прискорює процес прийняття рішень при управлінні ліквідністю банку.

У працях С. Джакобі [226] визначено, що надання працівникам права участі в управлінні банком шляхом обрання членів спостережної ради дозволяє підвищити їх готовність до інвестування в неї власних фінансово-інтелектуальних ресурсів та сприяє більш швидкій реалізації їхніх ідей стосовно підвищення ефективності діяльності. З. Пінг [240] також підкреслює, що унітарна модель схильна до захисту і навіть лобіювання інтересів акціонерів, а дворівнева модель, в свою чергу, захищає інтереси працівників, менеджерів та інших стейкхолдерів. При цьому у дослідженнях [226, 240] не зазначається, що практика організації банками міжнародного бізнесу в частині делегування кандидатур працівників до спостережної ради характерна лише для підрозділів, що знаходяться в країні базування. У той же час великі банки завдяки розширеній регіональній мережі здійснюють свою діяльність на території ряду країн-реципієнтів, що спотворює ідею захисту прав стейкхолдерів шляхом участі у цьому органі.

Згідно з твердженням М. Спісто [262] дворівнева модель ради директорів має досить ефективну систему з розробки управлінських рішень, що зумовлюється участю в цьому процесі керівників всіх організаційних структур, стійкими зв'язками між ними та постійним обміном актуальною інформацією на засіданнях правління, котрі відбуваються частіше, ніж за унітарної моделі. При цьому вчений наголошує, що поєднання двох функцій – виконавчої та спостережної – в одному органі, що характерно для унітарної моделі, негативно впливає на відповідальність директорів, збільшуючи шанси зловживань з боку виконавчих структур, що часто призводить до виникнення конфлікту інтересів між менеджерами та акціонерами. Разом з цим, у зазначеній праці не розглянуто питання щодо вирішення окресленої проблеми шляхом введення незалежних експертів до складу ради директорів.

За результатами дослідження у працях С. Лютц [235] сформовано висновок про те, що для дворівневої моделі ради директорів характерна не лише значна концентрація власності, а й перехресне володіння акціями та крос-управління. Приділяючи належну увагу питанням корпоративного управління в

Німеччині, де зазначена модель існує історично під впливом еволюції законодавчої бази з питань регулювання банківської діяльності, автором не розглянуто проблеми ефективності функціонування дворівневої моделі ради директорів у країнах з низькою концентрацією власності.

Можна зробити висновок про те, що можливість впровадження тієї чи іншої моделі ради директорів банку залежить від законодавчої бази у країні походження банку [40], проте питання вибору найбільш ефективної моделі у країнах, де такі законодавчі обмеження відсутні, все ще залишається невирішеним.

Відповідно до чинного законодавства [117] рада директорів українських банків повинна функціонувати за дворівневою моделлю, що визначає специфіку адміністративного та інформаційного каналів впливу на ліквідність.

Вітчизняним законодавством не передбачена можливість участі представників трудового колективу банків при формуванні наглядового органу (див. рис. 2.5) [230], тому вплив цієї групи стейкхолдерів на ліквідність банку через адміністративний канал є обмеженим.

До органів корпоративного управління, що беруть участь у реалізації стратегічних і тактичних завдань, належать комітети банку. Відповідно до світової практики ведення бізнесу виділяють контролюючі комітети, членами яких можуть бути виключно представники ради банку або невиконавчі директори, та оперативні комітети, до складу яких можуть входити як виконавчі, так і невиконавчі директори [193].

Перелік базових контролюючих комітетів банку визначаються під впливом особливостей адміністративного та інформаційного каналів, а їх функції наведено у таблиці 2.2.

При цьому варто зазначити, що перелік оперативних комітетів та розподіл повноважень між ними не є уніфікованим і залежить, в першу чергу, від розмірів банку, специфіки його діяльності, вимог законодавства тощо [231].

На сьогоднішній день вітчизняна практика формування комітетів банку суттєво відрізняється від міжнародної. Так, Законом України «Про банки і

банківську діяльність» [117] регламентовано створення в обов'язковому порядку таких оперативних комітетів правління банку, як кредитний та комітет з управління активами і пасивами (далі – КУАП), проте чинним законодавством не висувається жодних вимог до створення комітетів ради банку і лише на рівні рекомендацій регламентується питання функціонування комітету з ризиків при раді банку [198].

Таблиця 2.2 – Перелік та функцій базових контролюючих комітетів, що створюються при раді банку [252]

Комітет	Функції комітету
Комітет з аудиту	<ul style="list-style-type: none"> – розгляд та оцінка періодичних фінансових звітів та прес-релізів, а також основних положень облікової політики та подання висновків та рекомендацій на розгляд ради банку; – забезпечення наявності та адекватності внутрішніх політик і процедур внутрішнього контролю; – забезпечення нагляду та оцінювання роботи правління; – нагляд за роботою зовнішніх аудиторів; – нагляд за процесом виявлення конфліктами інтересів; – забезпечення прозорості діяльності банку та його відкритості у відносинах з акціонерами, вкладниками та іншими клієнтами.
Комітет з ризиків	<p>Розробка та надання раді банку рекомендацій щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методологій, що використовуються при встановленні апетиту до ризику; – управління ризиками з урахуванням поточної ситуації, беручи до уваги поточні та перспективні загрози, що виникають в результаті реалізації бізнес-стратегії та планів банку; – проектування та експлуатації систем управління ризиками та внутрішнього контролю банку (окрім систем внутрішнього фінансового контролю); – публічного розкриття інформації про управління ризиками.
Комітет з винагород	<p>Розробка та надання раді банку рекомендацій щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробки системи винагород членів вищого керівництва банку; – визначення розміру винагороди членів вищого керівництва банку; – істотних умов трудових договорів з членами вищого керівництва банку.
Комітет з призначень	<p>Розробка та надання раді банку рекомендацій щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> – висування кандидатур для першого або повторного призначення членів правління та ради банку відповідно до затверджених критеріїв; – встановлення критеріїв до нових членів та голови ради банку; – призначення генерального директора (CEO), фінансового директора (CFO), директора з ризиків (CRO), директора з операцій (COO), заступника голови правління та членів комітетів ради банку; – звільнення членів правління.

Водночас закордонна практика формування комітетів передбачає існування в банку контролюючих комітетів, що створюються при раді банку або формуються з числа невиконавчих директорів, у той час як питання створення оперативних комітетів та розподіл функцій між ними не є жорстко регламентованим, оскільки їх перелік та повноваження залежать від особливостей діяльності конкретного банку та його потреб [232]. При цьому на прикладі найбільших банків, що належать до I групи за класифікацією НБУ, можна констатувати, що з метою покращення якості корпоративного управління вони поступово впроваджують досвід створення комітетів при раді банку (табл. II.1), але така тенденція має несистемний характер, що породжує проблему конфлікту інтересів у результаті зосередження функцій окремих комітетів в одному органі.

Вітчизняна практика створення оперативних комітетів правління банку знаходиться під впливом світових тенденцій (табл. II.2): з одного боку, склад обов'язкових до створення комітетів визначається на законодавчому рівні, проте в більшості банків I групи сформовано додаткові комітети, зважаючи на пріоритетність окремих напрямків діяльності чи їх особливості.

З огляду на те, що в Україні існують законодавчі вимоги щодо створення підрозділу внутрішнього аудиту, який є органом оперативного контролю ради банку, а відповідно до світових стандартів корпоративного управління одним з найважливіших органів контролю банку є комітет з аудиту, постає питання розподілу повноважень між цими органами, зокрема при управлінні ліквідністю банку, що повинно враховуватися при побудові адміністративного та інформаційного каналів впливу на неї. Також невирішеним залишається питання координації діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, комітету з ризиків та головного директора з ризиків (Chief risk officer, CRO) [139].

Під впливом світової фінансової кризи роль CRO в банках істотно зросла, про що свідчить поява регуляторних вимог щодо діяльності зазначеного суб'єкта, зокрема у документі [244] наголошується на необхідності розділення функцій CRO та інших суб'єктів управління (CFO, COO тощо), а також

визначається, що CRO повинен мати доступ до ради директорів банку шляхом участі у її засіданнях. Для уникнення конфлікту інтересів рекомендується організувати систему обміну інформацією таким чином, щоб інформаційні імпульси з питань управління ризиками надходили від CRO як до виконавчих органів банку, так і безпосередньо до голови ради директорів та комітету з ризиків [265].

Функції управління ліквідністю на оперативному рівні покладаються на казначейство банку або підрозділи, що здійснюють казначейські операції. Варто зазначити, що в нормативно-правових актах НБУ не висунуто обов'язкових вимог щодо концентрації функцій казначейства в межах окремого структурного підрозділу, проте відсутність такого органу є виправданою лише тоді, коли обсяг та перелік операцій є мінімальним і банк не має відкритих позицій або вони контролюються вищим керівництвом [254]. Таким чином, в малих банках функції казначейства делегуються відповідальним виконавцям за такими напрямками:

- розподіл ресурсів, процентна політика, об'єкти інвестування – керівництво банку;
- операції на валютному ринку та звітність щодо стану відкритої валютної позиції – відділ, що обслуговує клієнтську конверсію та валютообмінні операції з готівкою;
- операції на фондовому та грошовому ринках – відділ, що здійснює депозитні операції банків, юридичних осіб та операції з цінними паперами [60].

Залежно від специфіки діяльності банку казначейство виконує декілька основних функцій (торгівельна функція – операції на грошовому та фондовому ринках та конверсійні операції; функція управління ліквідністю) [205], які, найчастіше, несуть у собі конфлікт між банківським бізнесом та управлінням поточною і стратегічною діяльністю банку, оскільки підтримка необхідного рівня ліквідності знижує обсяг активів для формування його прибутку.

У малих банках без чіткого виділення різних напрямків бізнесу ці функції, як правило, покладаються на один підрозділ, який здійснює торгові

операції на ринку міжбанківського кредитування та розрахунок, контроль і управління поточною платіжною позицією (рис. 2.6).

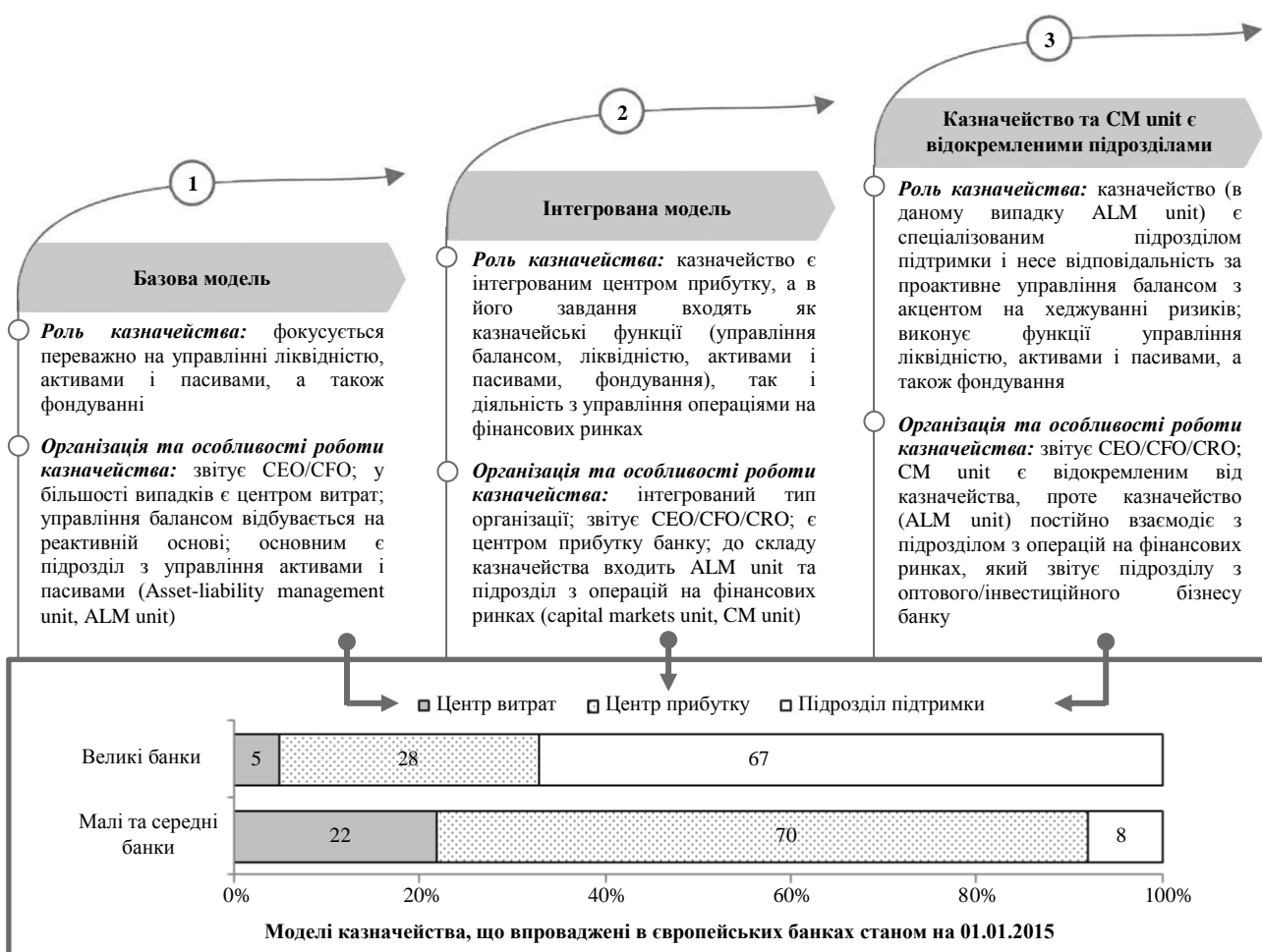


Рисунок 2.6 – Особливості побудови адміністративних каналів впливу оперативного рівня на ліквідність банку при виборі моделі казначейства [214]

Базова модель казначейства дозволяє оперативно управляти платіжною позицією в поточному режимі [266], але при подальшому зростанні обсягів банківської діяльності та впровадженні системи управлінського обліку ці функції розподіляються між окремими підрозділами в межах казначейства.

Організація роботи казначейства у середніх за розміром банках передбачає формування у його складі окремих підрозділів (інтегрована модель), що здійснюється за принципом консолідації бізнес-процесів [206]: підрозділ з операцій на фінансових ринках (capital markets unit, CM unit) є відповідальним за торгівлі та конверсійні операції, а підрозділ з управління активами і пасивами

(asset-liability management unit, ALM unit) здійснює контроль, аналіз і регулювання ліквідності на оперативному рівні.

У великих банках з широким спектром операцій у різних секторах ринку казначейство, як правило, виконує обмежений перелік функцій: здійснює розподіл ресурсів, встановлює і контролює процентні ставки, портфелі активів і пасивів, трансфертні ціни, управління процентним ризиком та ризиком ліквідності на оперативному рівні тощо. При цьому взаємодія з CM unit відбувається на постійній основі, але за такої моделі адміністративний та інформаційний канали передачі управлінських імпульсів не співпадають [214].

Принципова відмінність між цими моделями казначейства полягає у рівні ризику, що приймає на себе підрозділ [147]: інтегрована модель передбачає активне управління всіма видами ринкових ризиків, тому казначейство є центром прибутку, в той час як при впровадженні третьої моделі, що передбачає виокремлення CM unit, казначейство є підрозділом підтримки, що дозволяє ефективно уникати конфлікту інтересів між цими підрозділами.

Таким чином, при побудові адміністративних каналів впливу на ліквідність банку необхідно враховувати специфіку взаємодії та відносин підпорядкування між вищезазначеними суб'єктами, що, в свою чергу, вплине на частоту та характер передачі імпульсів через інформаційний канал.

На нашу думку, саме розмір банку визначає рівень розвитку інформаційно-організаційної інфраструктури системи управління ліквідністю банку, оскільки від нього залежить обсяг ресурсів, а, отже, і спроможність банку здійснювати діяльність на тому чи іншому ринку, тому відповідно до завдань дисертаційної роботи нами було розроблено інформаційно-організаційну інфраструктуру системи управління ліквідністю банку для великих та малих банків на основі базових моделей корпоративного управління з урахуванням законодавчих вимог в Україні, а функції відповідних суб'єктів управління ліквідністю банку наведено у додатку К.

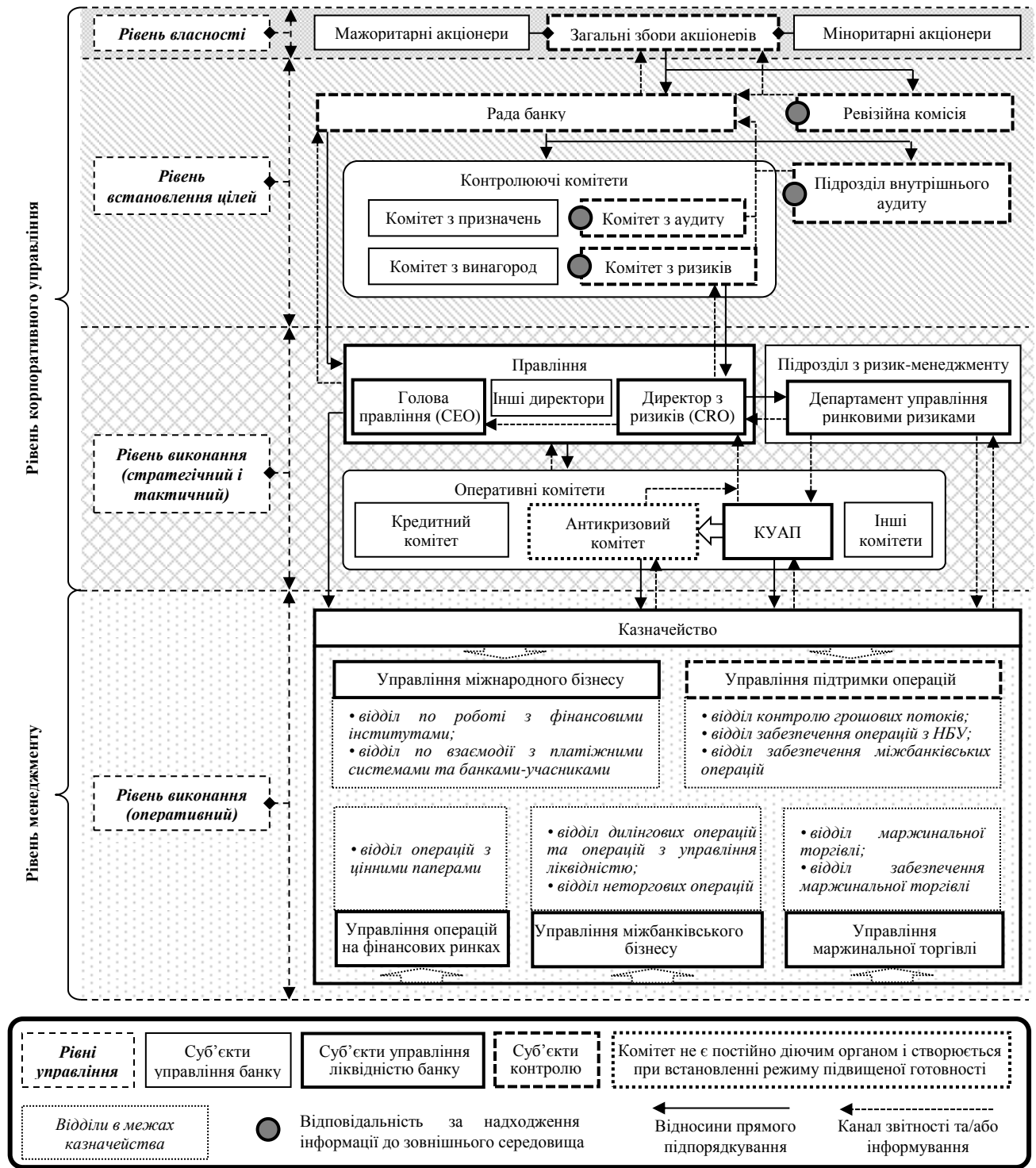


Рисунок 2.7 – Інформаційно-організаційна інфраструктури системи управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління (для великих банків України) [авторська розробка]

Формування інформаційно-організаційної інфраструктури системи управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління для великих банків України (рис. 2.7) передбачає виокремлення

таких основних рівнів управління, як рівень власності, рівень встановлення цілей, стратегічний і тактичний рівень виконання, а також оперативний рівень виконання. Варто зазначити, що не всі внутрішні стейкхолдери банку одночасно є суб'єктами управління його ліквідністю, тому нами враховано їх участь при побудові моделей корпоративного управління, проте, зважаючи на обмежений вплив цих суб'єктів на ліквідність банку, їх функції у цій сфері не є об'єктом дослідження.

Головним суб'єктом управління банку є загальні збори акціонерів, що визначають основний вектор його розвитку і забезпечують власними коштами, проте управління ліквідністю банку в цьому випадку набуває форми стратегічного контролю за її рівнем, а головним цільовим орієнтиром є прибутковість банку. Зауважимо, що вищим органом управління в державних банках є наглядова рада, члени якої не є учасниками банку, а їх функції є схожими до функцій зовнішніх незалежних директорів ради банку з приватним капіталом.

Основною метою суб'єктів управління на рівні встановлення цілей управління ліквідністю є забезпечення здатності банку зберігати ліквідність в неосяжному майбутньому за умови, що управління нею відбувається в контексті загальної стратегії банку і базується на визначених загальних принципах і підходах до управління активами та пасивами, а сформовані керівництвом мета та завдання щодо управління ліквідністю банку фіксуються у загальній політиці банку та є невід'ємною частиною його загальної ділової стратегії. Для покращення якості корпоративного управління у великих банках України, а, як наслідок, удосконалення їх інформаційно-організаційної інфраструктури системи управління ліквідністю, пропонуємо формувати у складі ради банку профільні комітети (комітет з призначень, комітет з винагород, комітет з аудиту, комітет з ризиків), бо відповідно до світової практики ведення банківського бізнесу їх наявність та функціонування за світовими стандартами дозволяє покращити якість управлінських рішень.

На стратегічному та тактичному рівні виконання забезпечення певного рівня ліквідності вимагає від банку збереження частини активів у високоліквідній формі. Тут виявляється основна проблема управління поточною ліквідністю: з одного боку, необхідно мати достатню кількість високоліквідних активів, а з іншого – наявність і розміри цих активів не повинні призводити до зростання обсягу втраченої вигоди. Основними суб'єктами управління ліквідністю на цьому рівні є правління, голова правління, директор з ризиків, департамент управління ринковими ризиками (у складі підрозділу з ризик-менеджменту), комітет з управління активами та пасивами. На нашу думку, введення посади директора з ризиків у великих банках України повинно стати основою для якісного управління ліквідністю, але вона повинна існувати не номінально, а відповідати основним міжнародним стандартам, зокрема вимогам Базельського комітету [208], тобто повинні виконуватися принаймні дві умови: функції директора з ризиків мають бути відокремленими від інших бізнес-напрямків банку з метою уникнення конфлікту інтересів та сприяння прийняттю виважених об'єктивних рішень; канал звітності при управлінні ліквідністю банку повинен бути налагоджений таким чином, щоб інформаційні імпульси надходили від директора з ризиків до комітету з ризиків при раді банку регулярно, що дасть змогу коригувати цільові орієнтири та апетит до ризику на вищому рівні управління.

У сучасних мінливих умовах все більшого значення набуває питання управління ліквідністю банку в умовах кризи, тому до запропонованої моделі корпоративного управління включено антикризовий комітет, який є результатом трансформації комітету з управління активами та пасивами банку після введення антикризового режиму управління ліквідністю. Крім членів КУАП, до антикризового комітету доцільно включати голову правління та окремих його заступників, керівників казначейства, департаменту управління ризиками, фінансового департаменту, управління роботи з клієнтами, управління зв'язків із громадськістю, що забезпечить комплексний підхід до управління ліквідністю банку в умовах кризи. Засідання антикризового

комітету повинно проводитись на щоденній основі, у ході якого ухвалюються рішення щодо поточного управління, виконання яких є обов'язковими для всіх підрозділів банку [133]. З огляду на те, що погіршення ліквідності ринку може мати значний негативний вплив на ліквідність окремих банків через неможливість покриття розриву ліквідності за рахунок міжбанківських запозичень за прийнятною ціною, доцільним є розробка планів дій на випадок кризи ліквідності банку, так і ринку в цілому. Рішення про створення/припинення діяльності антикризового комітету приймається одночасно з введенням/припиненням режиму антикризового управління ліквідністю банку. При цьому у випадку появи негативних тенденцій на ринку без ознак кризи ліквідності банку антикризовий комітет не створюється, тобто посилений моніторинг здійснюється органами, на які покладено завдання з управління ліквідністю за нормальних умов.

Рівень оперативного виконання з точки зору управління ліквідністю представлений казначейством банку, а його діяльність спрямована на визначення щоденної потреби в ліквідних коштах та вибір раціональних джерел їх поповнення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, максимально ефективний розподіл наявних коштів між напрямками діяльності та організаційними одиницями банку. Зважаючи на те, що рівень розвитку фінансових ринків, зокрема ринку деривативів, в Україні знаходиться на низькому рівні, казначейство в великих банках пропонуємо організувати за інтегрованою моделлю (див. рис. 2.6), а в його складі варто виокремлювати відділ підтримки операцій, що дозволить децентралізувати та оптимізувати процедури контролю і призведе до зростання оперативності прийняття управлінських рішень при виконанні відділами казначейства покладених на них функцій (додаток Л).

Проблема функціонування малих банків зазвичай полягає в обмеженості доступу до ресурсів, тому в багатьох випадках впровадження системи управління, в тому числі й ліквідністю, базується на виконанні мінімальних законодавчих вимог, а не кращій світовій практиці. На нашу думку, система

управління ліквідністю банку не може бути універсальною, тому, враховуючи особливості діяльності малих банків, нами була розроблена інформаційно-організаційна інфраструктура, наведена на рисунку 2.8.

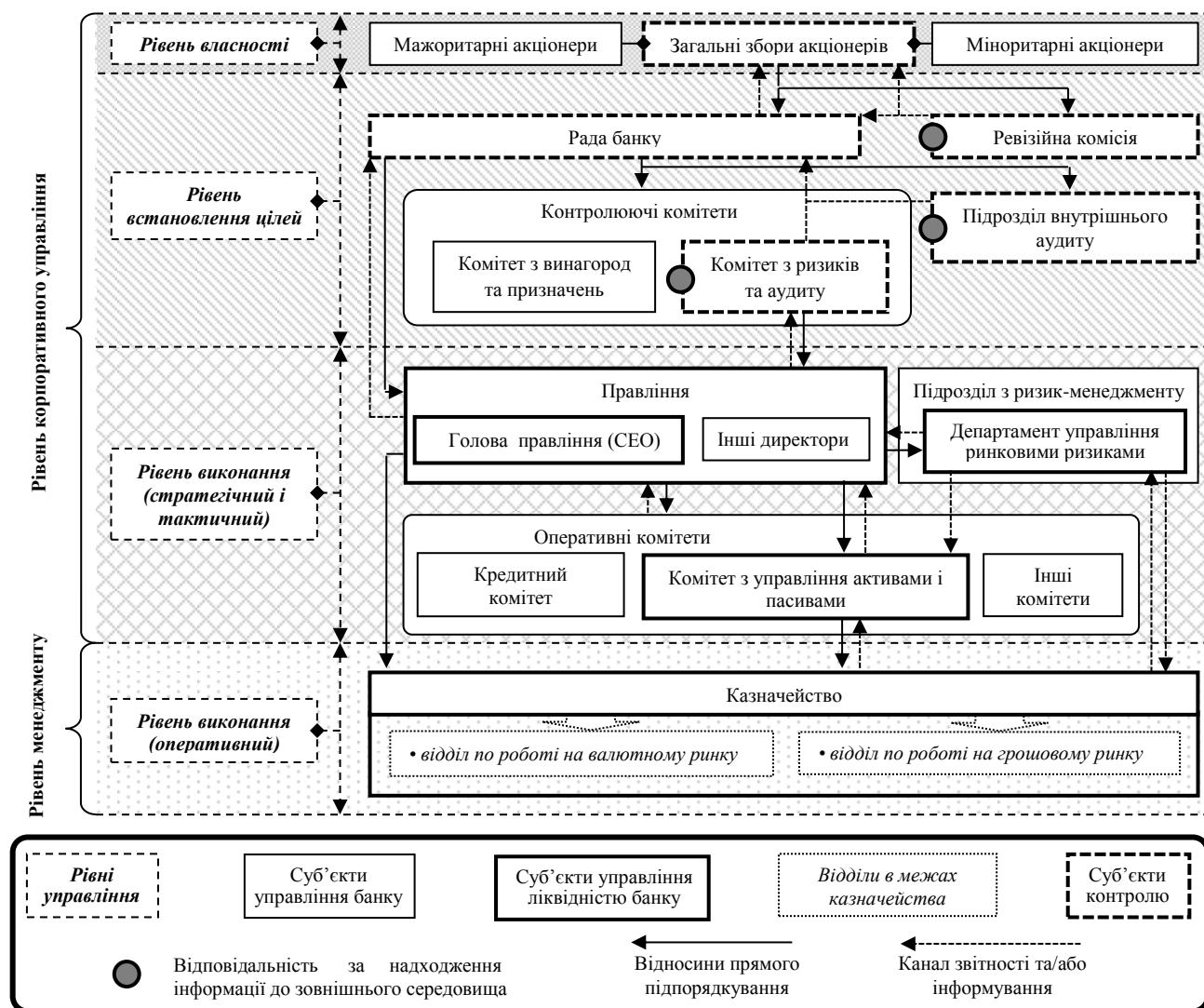


Рисунок 2.8 – Інформаційно-організаційна інфраструктури системи управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління (для малих банків України) [авторська розробка]

Незважаючи на відсутність законодавчих вимог щодо створення комітетів при раді банку, їх формування є необхідним для розподілу функцій цього органу за декількома напрямками для підвищення компетенції членів ради банку у вирішенні спеціалізованих питань функціонування банку, але з метою недопущення надмірного зростання адміністративних витрат пропонуємо

об'єднувати функції комітету з винагород та комітету з призначень, а також комітету з ризиків та комітету з аудиту (див. дод. К).

Ураховуючи той факт, що у малих банках кількість членів правління зазвичай є невеликою, при побудові інформаційно-організаційної інфраструктури системи управління ліквідністю банку може виникати проблема розподілу функцій директора з ризиків та функцій основних бізнес-напрямків, тому виокремлення цієї посади в малих банках вважаємо недоцільним.

Як зазначалося, управління ліквідністю банку на оперативному рівні, в тому числі його ліквідною позицією, може здійснюватися як окремим органом, так і підрозділами, що здійснюють операції. Враховуючи міжнародну практику ведення банківського бізнесу, вважаємо, що створення казначейства як окремого підрозділу є необхідним навіть у малих банках України, але, з огляду на незначні обсяги операцій, організувати роботу казначейства доцільно на основі базової моделі (див. рис. 2.6).

Заслуговує уваги той факт, що розроблені моделі інформаційно-організаційної інфраструктури системи управління ліквідністю банку не є виключними, тобто вони відображають сукупність взаємовідносин основних суб'єктів управління у великих та малих банках, проте їх впровадження повинно відбуватися, виходячи з потреб самого банку, тому, наприклад, для середніх за розміром банків можливе існування варіативності моделі, що передбачає поєднання окремих елементів моделей для малих та великих банків.

Наступним етапом побудови системи управління ліквідністю банку після формування організаційного каналу впливу є визначення специфіки та характеру інформаційних імпульсів, які є результатом аналітичних процедур у цій сфері. Найбільш потужний аналітичний апарат мають у своєму розпорядженні внутрішні стейкхолдери прямого впливу (рис. 2.9), оскільки вони використовують найбільш повний обсяг інформації за всіма аспектами діяльності банку, а також спеціалізовані програмно-технічні комплекси,

використання яких значно спрощує процес аналізу та позитивно впливає на його оперативність [143].

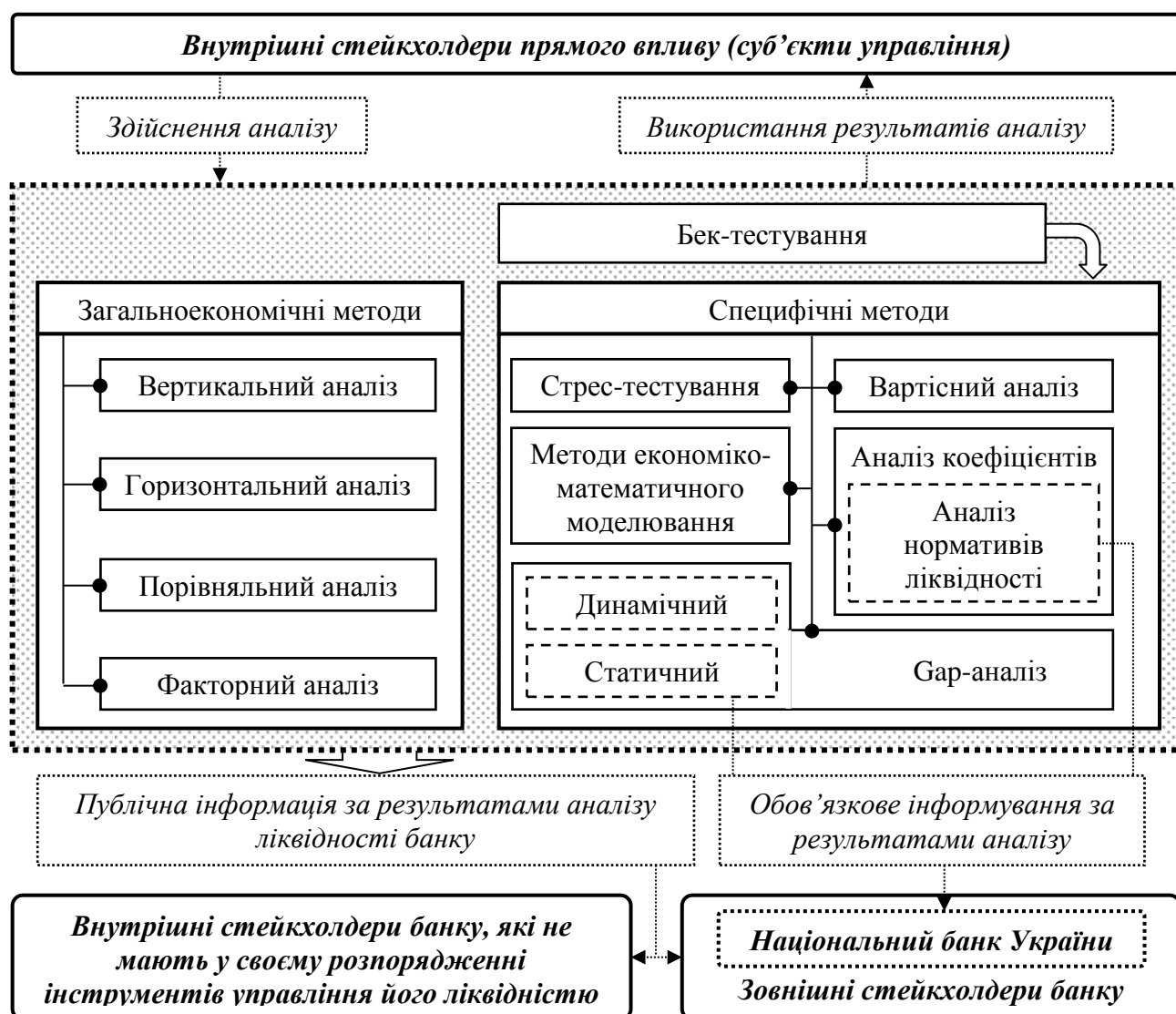


Рисунок 2.9 – Класифікація методів аналізу ліквідності банку, на основі яких формуються інформаційні імпульси [авторська розробка]

Регламент подання звітності з питань управління ліквідністю на оперативно-тактичному рівні наведено у додатку М, а основні форми звітів – у додатку Н.

Передача інформаційних імпульсів у формі звітів, записок, повідомлень на стратегічному рівні зазвичай здійснюється в агрегованому вигляді за всіма ризиками банку і не має чітко стандартизованої форми.

Аналіз коефіцієнтів є головним методом в системі контролю ліквідності банків другого рівня, тому НБУ встановлює обов'язкові економічні нормативи – миттєвої, поточної, короткострокової ліквідності. Іншим важливим методом, на основі якого формуються інформаційні імпульси, що передаються до регулятора, є статичний гар-аналіз [55], за результатами якого формується звіт за формою 631 «Звіт про структуру активів та пасивів за строками» [123]. Подання вищезазначеної інформації є обов'язковим, оскільки регламентується нормативно-правовими актами України. Водночас основним джерелом інформації про рівень ліквідності банку для інших зовнішніх стейкхолдерів та внутрішніх стейкхолдерів, які не мають у своєму розпорядженні інструментів управління ліквідністю банку, є публічна звітність, зокрема примітка 39 «Управління фінансовими ризиками» [126] до річного звіту, але ці стейкхолдери також можуть бути ініціаторами та суб'єктами аналізу з використанням власних методів [54], а в якості вхідних даних в такому випадку можуть виступати окремі фінансові та нефінансові показники діяльності банку, що не є банківською та комерційною таємницею [145].

Таким чином, розроблена інформаційно-організаційна інфраструктура системи управління ліквідністю банку передбачає ефективну взаємодію внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу, а також дозволяє врахувати розмір і потреби банку при побудові такої інфраструктури.

2.3 Науково-методичний підхід до реалізації стратегії банку на основі збалансування інтересів стейкхолдерів при управлінні ліквідністю

Особливістю банківської діяльності є високий ступінь її регулювання, тому врахування інтересів стейкхолдерів у ліквідності банку є обов'язковою умовою його функціонування, бо в іншому випадку наслідком поодиноких порушень законодавства є адміністративні санкції з боку регулятора, а в разі

неможливості розраховуватися за зобов'язаннями та/або систематичного порушення обов'язкових економічних нормативів та інших норм – позбавлення банківської ліцензії та ініціювання процедури ліквідації банку. Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що завдання врахування інтересів стейкхолдерів повинно виконуватися не лише в процесі управління ліквідністю банку, а вже на початковому етапі – при розробці системи управління нею, тобто воно повинно бути інтегрованим у загальнобанківську стратегію, яка й визначає особливості та параметри функціонування системи управління ліквідністю банку.

Результати світової фінансової кризи підкреслюють необхідність переосмислення вищим керівництвом банків потенційних наслідків неефективного управління ліквідністю, що виникає в результаті прийняття стратегічних бізнес-рішень, але на сьогоднішній день у переважній більшості банків відсутній чіткий механізм та відпрацьовані алгоритми взаємодії систем стратегічного планування та управління ліквідністю [249], тобто завдання, що повинні бути виконані у середньо- та довгостроковій перспективі, встановлюються інтуїтивно та є результатом прояву амбіцій власників банку, а управління ліквідністю відбувається на реактивній основі, оскільки спроможність банку до поглинання ризиків на етапі формування стратегії, як правило, не аналізується.

На нашу думку, для вирішення вищезазначеної проблеми доцільним є застосування додаткових компонентів зворотного зв'язку, сутність яких полягає в необхідності визначення потенціалу банку щодо досягнення бажаних цілей, тобто вже на етапі розробки стратегії може виникати необхідність впливу на його діяльність, в тому числі й ліквідність, з боку акціонерів не лише через адміністративний канал під час вибору та затвердження перспективного вектору розвитку банку, а й через фінансовий канал шляхом застосування відповідних інструментів, що дозволяють сформувати необхідний обсяг капіталу банку.

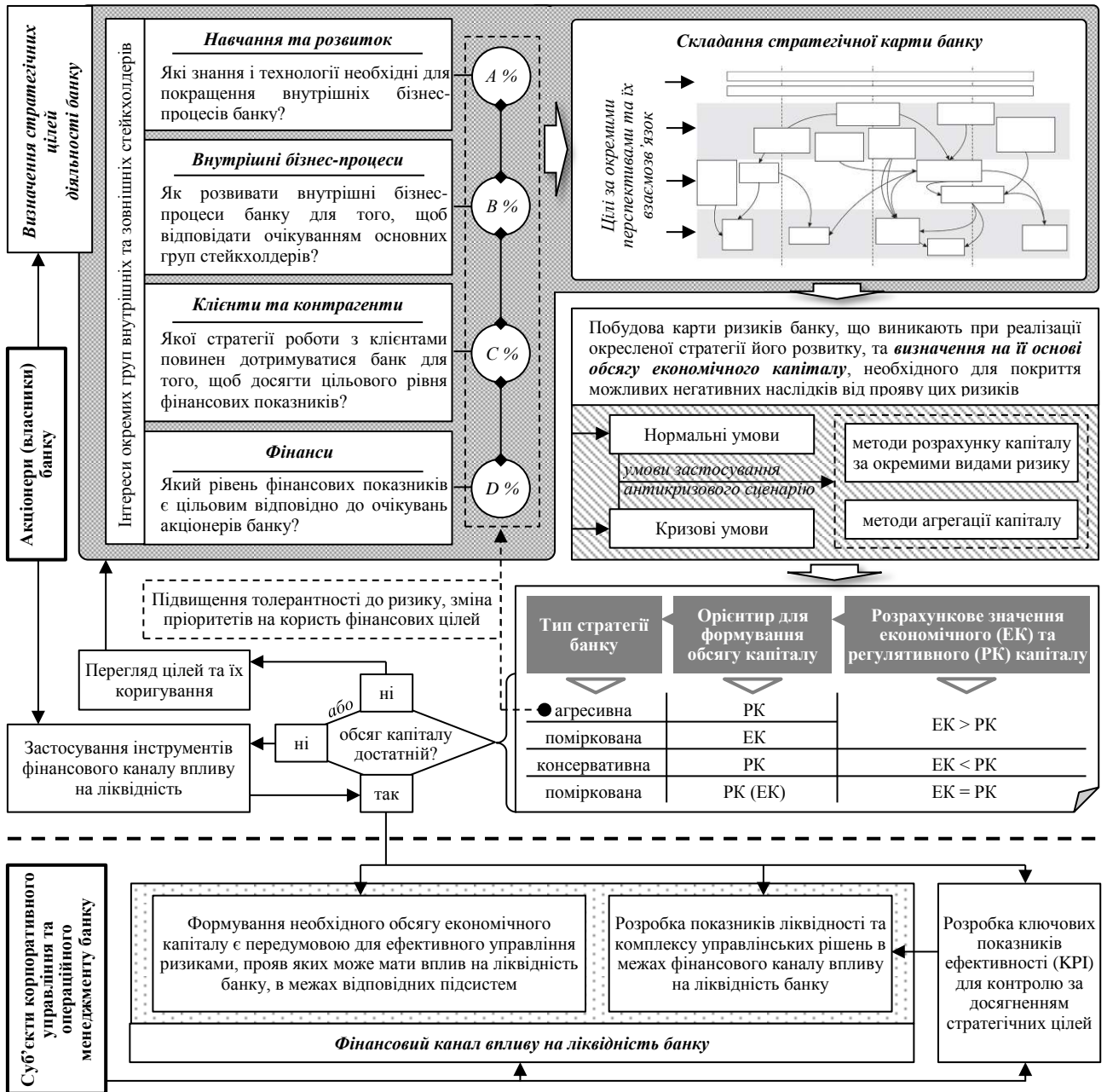


Рисунок 2.10 – Алгоритм розробки та реалізації стратегії банку та місце фінансового каналу впливу на ліквідність в ньому [авторська розробка]

Враховуючи необхідність балансування інтересів стейкхолдерів при реалізації стратегії банку, і, як наслідок, під час управління його ліквідністю, пропонуємо здійснювати фіксацію цілей діяльності з боку власників банку за допомогою збалансованої системи показників (рис. 2.10), що розроблена Н.С. Капланом та Д.П. Нортеном [9, 59, 178].

Головною ідеєю даного підходу є актуалізація стратегічних орієнтирів діяльності за всіма напрямками: у класичному розумінні роль банку та його

функціональне призначення зазвичай ототожнюють з можливістю генерувати прибуток, тоді як збалансована система показників включає такі основні перспективи (ключові напрямки, в межах яких розробляються набори показників, що дозволяють оцінити ступінь виконання завдань), як «фінанси», «навчання та розвиток», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти та контрагенти» [151].

Ознака збалансованості системи показників полягає в тому, що кожній з перелічених перспектив присвоюються вагові коефіцієнти від 0 до 1, а обов'язковою умовою є те, що сума вагових коефіцієнтів рівна 1: у більшості випадків перевага надається перспективі «фінанси», оскільки вона безпосередньо пов'язана з виконанням банком своїх функцій як фінансового посередника і принципами комерційної діяльності.

Головними критеріями трансформації якісних рішень вищого керівництва банку у кількісні вимірники за допомогою збалансованої системи показників є такі:

- вагові коефіцієнти визначаються у порядку спадання, починаючи з більш пріоритетних перспектив;
- вага окремих КРІ, щодо яких складно визначити релевантні кількісні вимірники, не повинна перевищувати 15-20 %;
- жоден з КРІ не повинен бути більшим за 65 % та меншим за 5 %;
- сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1 (100%).

На наступному етапі відбувається аналіз стратегії банку, його місії, бачення, цілей, результатом якого є опис стратегічної карти, яка буде відображати всі завдання та ключові фактори успіху, що сприяють їх досягненню за визначеними перспективами, які тісно пов'язані між собою існуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними: результати навчання і мотивації персоналу впливають на внутрішні бізнес-процеси і покращують їх якість, що, в свою чергу, є фактором, що позитивно корелює з рівнем задоволення клієнтів банку, посилюючи його ринкову позицію, а тому й сприяє покращенню фінансових показників ефективності.

Після складання стратегічної карти важливим етапом є побудова карти ризиків банку, сутність якої полягає в ідентифікації та оцінці окремих видів ризику, що виникають при реалізації окресленої стратегії розвитку банку, та визначення на її основі обсягу економічного капіталу, необхідного для покриття можливих негативних наслідків від прояву цих ризиків. На нашу думку, такий підхід дозволяє узгодити фінансові цілі банку та потенціал щодо їх досягнення у вигляді наявних ресурсів (капіталу) [267]. При цьому в якості основного орієнтиру варто розглядати саме економічний капітал, що відображає здатність окремого банку з визначеною ймовірністю поглинати збитки від негативного прояву всього спектру ризиків без втрати ліквідності чи загрози для надходжень або власного капіталу [168], а розрахунок його обсягу варто проводити не лише за основним, а й за кризовим сценарієм, щоб забезпечити діяльності банку навіть у періоди фінансової нестабільності.

Розрахунок обсягу економічного капіталу за антикризовим сценарієм відбувається шляхом гнучкого поєднання як методів оцінки індивідуальних ризиків, так і їх агрегації: за нормальних умов можуть використовуватися методи вартісної оцінки (value-at-risk, VaR), що базуються на історичних даних, а за кризових умов – методи очікуваного дефіциту (expected shortfall, ES), відповідно до яких основний масив даних для калібрування моделі повинен формуватися в період кризових явищ [131, 148].

На відміну від VaR, концепція ES щодо оцінки капіталу дозволяє враховувати можливі втрати за межами рівня довіри, результатом чого є потенційне збільшення вимог до капіталу, оскільки передбачається формування такої його складової, яка дозволяє покривати загрози при малоїмовірних сценаріях, які називають «ризиком хвоста» («tail risk») [220].

Обсяг капіталу для покриття можливих втрат за окремими видами ризику слугує підґрунтям для визначення агрегованого обсягу економічного капіталу [228], який повинен формуватися банком в цілому, а принцип гнучкості розрахунку за різними сценаріями обумовлений особливостями ідентифікації взаємозв'язків між ризиками, що виникають при реалізації тих чи

інших заходів для досягнення поставлених стратегічних цілей. Так, за найпростішим методом існування таких взаємозв'язків нівелюється, а за найбільш комплексним – враховуються не лише загальноприйняті механізми взаємозв'язку між ризиками, а й їх характер в межах окремого банку, що визначається специфікою його діяльності. На цій основі Базельським комітетом з питань банківського нагляду [242] виокремлено декілька груп методів, що наведені у порядку зростання складності їх застосування та зниження ступеня консервативності (додаток П):

– метод розрахунку суми полягає в підсумовуванні необхідного обсягу капіталу на покриття окремих ризиків. Як правило, розрахунковий обсяг економічного капіталу за цим методом перевищує реальну потребу банку внаслідок того, що всі ризики визнаються рівнозначними та існує припущення щодо відсутності кореляції між ними;

– метод диверсифікації є схожим до методу розрахунку суми, проте основна відмінність полягає в тому, що він передбачає присвоєння компонентам капіталу за окремими видами ризику вагових коефіцієнтів для ранжування впливу кожного з них на агрегований обсяг економічного капіталу;

– метод, що базується на побудові коваріаційної матриці ризику, передбачає існування парних кореляцій між окремими видами ризику банку, проте вони розглядаються як лінійні та фіксовані у часі, що породжує значні недоліки та обмеження даного методу [200];

– застосування копула-моделей є досить гнучким інструментом агрегації економічного капіталу і виражається через функцію, яка поєднує в собі граничні рівні розподілу ймовірності за індивідуальними категоріями ризику, а перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє розглядати залежність між випадковими величинами (проявом ризиків) поза контекстом їх розподілів [105];

– повне моделювання рівня ризиків за всіма портфелями банку, що полягає у виявленні взаємозв'язків між окремими ризиками та побудові економетричних моделей на основі аналізу чутливості, сценарного

аналізу тощо, а обов'язковою умовою застосування цього методу є періодичне бек-тестування моделі для перевірки її адекватності.

На основі аналізу звітів та рекомендацій [106, 242] можна констатувати, що на сьогоднішній день найбільш поширеним методом розрахунку економічного капіталу банку є розрахунок суми: для кожного виду ризиків обираються найбільш прийнятні методи кількісної оцінки економічного капіталу, що базуються на достатності статистичних даних, рівня розвитку математичного апарату та інформаційного забезпечення тощо (наприклад, розподіл втрат/вартості для кредитного ризику, сценарний аналіз для процентного ризику, мультиплікатори для ділового ризику тощо) [238].

З позиції використання різних методів агрегації економічного капіталу за окремими сценаріями розвитку подій (стабільні, кризові умови) найбільш консервативним є метод розрахунку суми, оскільки фактично відбувається «подвійне» формування його обсягу за пов'язаними ризиками, що виникають в результаті однієї і тієї ж події, тому цей метод є найбільш прийнятним для антикризового сценарію. У той же час концепція економічного капіталу є досить новою для українських банків і застосування найбільш складних методів розрахунку (копула-моделі, повне моделювання) [52] для базового сценарію може бути ускладнене відсутністю належного інформаційно-аналітичного забезпечення й стати причиною спотворення результатів оцінки, що, як наслідок, призводить до заниження необхідного обсягу капіталу. Отже, найбільш виправданим у такому випадку є оцінка за методами сталої диверсифікації та коваріації [37].

Додатковим інструментом захисту банку від прояву ризику в умовах кризи є формування поряд з консерваційним (conservation) та контрциклічним (countercyclical) буферами додаткової подушки капіталу, розмір якої за цим сценарієм визначається, на відміну від попередніх, не регуляторними органами, а суб'єктами прямого впливу всередині конкретного банку.

Впровадження концепції економічного капіталу в діяльність банку з виокремленням базового та антикризового сценаріїв розвитку подій потребує

розробки та уточнення алгоритму переходу між ними. У якості основних орієнтирів в межах системи управління ліквідністю банку пропонуємо розглядати імпульси, які передаються за інформаційними каналами та ініціюють оголошення стадії «підвищеної готовності» антикризового режиму, проте перехід між сценаріями не обмежується лише ними, тобто може бути ініційований окремими інформаційними імпульсами, що свідчать про високу потенційну загрозу для надходжень та капіталу [168] і надходять до суб'єктів корпоративного управління в межах інших підсистем банку.

Варто зазначити, що відповідно до рекомендацій Базельського комітету формування та алокація капіталу для покриття ризику ліквідності не відбувається – ефективне управління ним досягається шляхом застосування адекватних процедур моніторингу та розробки антикризового плану заходів за різними альтернативними сценаріями [247]. У світовій практиці виокремлюють два види ризику ліквідності: балансовий та ринковий. Згідно з рекомендаціями Базельського комітету [209] та НБУ [168] під балансовим розуміють ризик неспроможності банку розраховуватися за своїми зобов'язаннями, що виникає через незбалансованість його активів і пасивів за строками, сумами і валютами, у той час як ризик ринкової ліквідності виникає через неспроможність банку закрити позицію (реалізувати актив) за ринковою ціною. Основним недоліком такого підходу є існування «подвійних стандартів управління»: з одного боку, як міжнародним, так і національним регулятором виокремлено дві категорії в межах ризику ліквідності, а з іншого – ґрунтовні рекомендації щодо управління надаються лише щодо ризику балансової ліквідності (технічний, позиційний ризик).

За таких умов має місце проблема недостатності обсягу економічного капіталу, бо фактично не враховується можливість загрози ліквідності як бізнес-драйверу, що виникає внаслідок реалізації ризику ринкової ліквідності, який виділяють у складі ризику ліквідності лише за формальною ознакою, не надаючи при цьому ґрунтовних рекомендацій щодо управління ним [227, 237].

Найбільш доцільним шляхом вирішення окресленої проблеми є застосування принципу управління не за формою (назвою) ризику, а за його сутністю: так, в основі ризику ринкової ліквідності лежить здатність активів трансформуватися у готівку, при цьому така трансформація відбувається в межах наявного ринку, а її ефективність (швидкість та відсутність неприйнятних втрат) обумовлюється як станом самого активу, так і ринковими умовами в конкретний проміжок часу, що є притаманною рисою всіх ризиків, які належать до групи ринкових [231], а ризик балансової ліквідності має специфічні, унікальні причини виникнення (незбалансованість активів і пасивів) і повинен розглядатися як індивідуальна категорія. Таким підходом у своїй практиці вже керуються окремі банки [183, 204, 222], обґрунтовуючи це рішення тим, що всі ринкові ризики мають схожі інструменти управління, у той час як для ризику балансової ліквідності їх набір є унікальним.

З метою уникнення неправильного тлумачення сутності та природи ризику пропонуємо розглядати ризик ринкової ліквідності у складі ризику ліквідності активів (рис. 2.11), як це було зазначено у першому розділі дисертаційної роботи, і, відповідно, застосовувати інструменти управління, що є найбільш ефективними, в межах системи управління ринковим ризиком банку.

Таким чином, ризик ринкової ліквідності (та ризик ліквідності активів у його складі) є об'єктом системи управління ринковим ризиком [155, 156], а підтримка необхідного рівня ліквідності банку на стратегічному рівні досягається, по-перше, шляхом формування такого обсягу економічного капіталу, який забезпечує абсорбацію загроз, що виникають при реалізації всіх видів ризику, по-друге, в межах системи управління ліквідністю банку завдяки застосування відповідних інструментів фінансового каналу з боку внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу.

Одночасно зі встановленням цільових орієнтирів діяльності банку та розрахунком необхідного обсягу його економічного капіталу відбувається визначення та фіксація у відповідних внутрішніх нормативних документах

рівня апетиту до ризику. Варто зазначити, що питання тлумачення цього поняття є дискусійним, а оскільки консенсус щодо його значення відсутній, то надамо власне бачення сутності цього поняття у його взаємозв'язку з такими категоріями, як «толерантність до ризику» та «спроможність прийняття ризику».

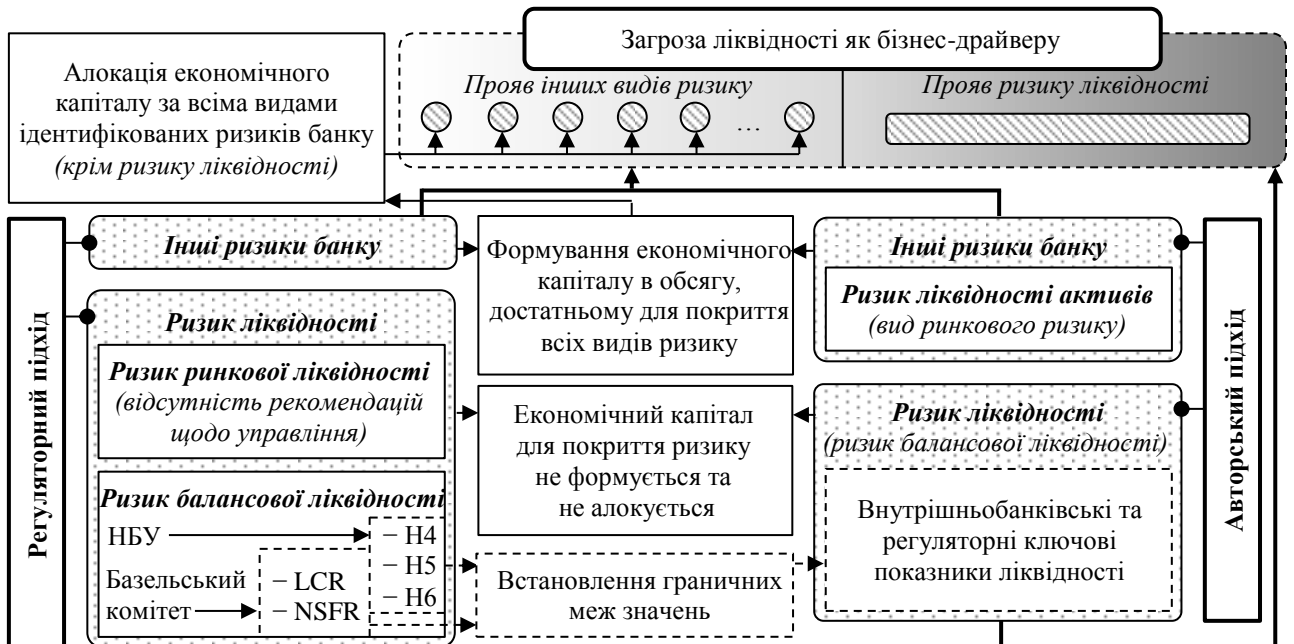


Рисунок 2.11 – Концепція управління ліквідністю відповідно до природи окремих видів ризику [авторська розробка]

Примітки:

1. LCR – liquidity coverage ratio (показник короткострокової ліквідності).
2. NSFR – net stable funding ratio (показник чистого стабільного фондування).

Дискусії щодо дефініцій цих понять породжені, перш за все, тим, що всі вони є відображенням розміру капіталу, який повинен утримувати банк для покриття ризиків. Так, під апетитом до ризику пропонуємо розуміти агрегований рівень ризику, що є адекватним величині економічного капіталу банку за умови, що вона є більшою за обсяг регулятивного капіталу, і може бути прийнятий ним для досягнення стратегічних цілей діяльності [157]. У разі, якщо розрахункова величина економічного капіталу для цього банку є нижчою за величину регулятивного капіталу, основним орієнтиром є норма,

встановлена регулятором. Таке визначення за своєю сутністю є схожим до визначень, наданих Базельським комітетом [250], Радою з питань фінансової стабільності [241], Інститутом міжнародних фінансів [223], оскільки ключовою в даному випадку є не лише бажання, але й спроможність банку приймати певний рівень ризику – наявність необхідного обсягу економічного капіталу (додаток Р). Натомість окремими організаціями [216, 218, 219, 258, 259, 267] апетит до ризику визначається лише як бажання економічного суб'єкту наражатися на ризик «з метою створення вартості (та виконання стратегічних завдань)». На нашу думку, за такого підходу практично неможливо визначити різницю між апетитом та толерантністю банку до ризику.

Поняття «спроможність прийняття ризику» відображає максимальну агреговану величину ризику, яку банк може прийняти для досягнення стратегічних цілей діяльності без порушення регуляторних вимог і передбачає зміщення акценту з економічного до регулятивного капіталу як основного орієнтиру величини прийнятних ризиків. Переважна більшість з переліку досліджених міжнародних організацій поділяє цю думку, акцентуючи увагу на тому, що під спроможністю мається на увазі «виконання регуляторних вимог».

«Толерантність до ризику» є перехідною категорією і на різних проміжках часу її значення може співпадати як зі значенням апетиту до ризику, так і зі значенням спроможності прийняття ризику: на етапі визначення стратегії діяльності банку вона повинна бути тотожною поняттю «апетит до ризику», проте якщо за результатами ідентифікації та кількісної оцінки ризиків (див. рис. 2.10), що можуть виникати в процесі досягнення цілей, встановлено, що прогнозований профіль ризику банку не відповідає встановленому рівню апетиту до ризику, одним з управлінських рішень власників та ради банку (якщо не прийнято рішення про перегляд цілей або збільшення обсягу капіталу) може бути розширення меж толерантності до ризику – за таких умов відбувається зростання пріоритетності фінансових цілей (задоволення інтересів власників банку) порівняно з пріоритетністю цілей, що є вираженням інтересів інших груп стейкхолдерів. Одночасно принцип

врахування інтересів зацікавлених осіб може порушуватися, тому вважаємо за доцільне пропонувати банкам при розробці декларації про апетит до ризику визначати, що рівень толерантності є еквівалентним рівню апетиту до ризику банку і лише конкретизує його за допомогою лімітів ключових показників ризику (саме тому Базельський комітет не розмежовує дані поняття), проте, враховуючи амбіційність власників окремих банків та готовність приймати надмірний ризик (в межах регуляторних вимог), зростання рівня толерантності до ризику й розглядається нами як альтернативний варіант управлінського впливу.

Підсумовуючи вищевикладене, варто звернути увагу на той факт, що такі категорії як «апетит до ризику», «толерантність до ризику», «спроможність прийняття ризику» є відображенням того, який розрахунковий обсяг капіталу обирається в якості орієнтиру при реалізації стратегії, що й визначає її тип. Так, якщо розрахункова величина економічного капіталу є меншою за величину регулятивного для даного банку, то за основу береться останній, оскільки в іншому випадку банк порушуватиме обов'язкові економічні нормативи, встановлені НБУ [257]. Таким чином, за рахунок формування надлишку капіталу стратегія банку може вважатися консервативною, оскільки фактично створюється додатковий буфер, що забезпечує значний запас міцності навіть за звичайних умов.

У випадку, коли розрахункова величина економічного капіталу є більшою за величину регулятивного, перелік управлінських рішень є обмеженим такими варіаціями:

– в якості орієнтира (K_1) виступає економічний капітал ($K_1 = K_{\text{економічний}}$) – значення толерантності до ризику співпадає зі значенням апетиту до ризику, тобто реальна потреба в капіталі відповідає фактичній і стратегія банку вважається поміркованою за умови, що розрахункове значення економічного капіталу не є заниженим;

– в якості орієнтира (K_1) виступає регулятивний капітал ($K_1 = K_{\text{регулятивний}}$) або виконується умова $K_{\text{економічний}} > K_1 > K_{\text{регулятивний}}$ – значення толерантності до

ризиків співпадає зі значенням спроможності прийняття ризику або є більшим за нього, проте меншим за значення апетиту до ризику відповідно, тобто реальна потреба в капіталі є вищою за фактичний обсяг і стратегія банку вважається агресивною. За таких умов внутрішні стейкхолдери прямого впливу свідомо приймають надмірний рівень ризику, що не є рекомендованим і навіть у випадку ефективної організації системи управління ліквідністю банку може відбуватися загроза ліквідності, надходженням та капіталу за рахунок неспроможності банку покривати негативний прояв окремих видів ризику, тому вибір цього варіанту управлінського впливу не рекомендований [75].

Окремою можливою, але малоймовірною, є ситуація, коли розрахункова величина економічного капіталу співпадає з величиною регулятивного, тобто його обсяг формується на рівні регуляторних вимог і значення толерантності до ризику, апетиту до ризику та спроможності прийняття ризику є тотожними, що також свідчить про помірковану стратегію банку.

Вибір орієнтиру (K_1) для формування капіталу банку ($K_1 = K_{\text{економічний}}$, $K_1 = K_{\text{регулятивний}}$, $K_{\text{економічний}} > K_1 > K_{\text{регулятивний}}$) супроводжується співставленням фактичного значення капіталу банку (K_0) зі значенням-орієнтиром (K_1) і у випадку перевищення останнього може прийматися рішення про перегляд стратегічних цілей та їх коригування або застосування таких інструментів фінансового каналу впливу на ліквідність банку з боку власників як внески до статутного капіталу; капіталізація дивідендів; вкладення коштів на умовах субординованого боргу; кошти афілійованих осіб і компаній, що разом з банком входять до однієї групи чи пов'язані іншими зв'язками. Якщо приймається рішення про перегляд стратегічних цілей, то процедура оцінки економічного капіталу повторюється [142].

Отже, на відміну від існуючих, запропонований підхід передбачає наявність елементів зворотного зв'язку, що дозволяють узгодити фінансові цілі банку та потенціал щодо їх досягнення без втрати ліквідності банку чи загрози надходженням або капіталу.

Після затвердження стратегічних орієнтирів діяльності банку відбувається розробка показників ліквідності та комплексу управлінських рішень в межах фінансового каналу впливу на неї. У той же час даний етап необхідно розглядати в нерозривному взаємозв'язку з процесом реалізації стратегії банку, для забезпечення ефективності якого на рівні суб'єктів корпоративного управління відбувається формування переліку та визначення цільових значень ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI), що конкретизують стратегічну карту банку за чотирма основними перспективами (рис. 2.12).

Персонал банку є основною групою стейкхолдерів серед тих, чий інтереси реалізуються в межах перспективи «навчання та розвиток». Заслужовує уваги той факт, що в даному випадку під персоналом банку маються на увазі зацікавлені особи не лише непрямого, а й прямого впливу на ліквідність банку, оскільки при розробці стратегії банку важливо врахувати інтереси стейкхолдерів у його діяльності, а не лише ті, що задовольняються при управлінні його ліквідністю. Перспектива «внутрішні бізнес-процеси» сфокусована на тих процесах, що відіграють ключове значення в процесі досягнення стратегічних цілей і, як правило, включає в себе показники ефективності бізнес-процесів, продуктивності праці, рівня автоматизації тощо, але під час її реалізації інтереси основних груп зацікавлених осіб враховуються опосередковано – через вплив на ефективність реалізації інших перспектив.

Показники перспективи «клієнти та контрагенти» надають інформацію про сприйняття банку клієнтами, а також про динаміку ринку (попит на продукти, конкурентну ситуацію тощо) [187], а до їх переліку включають частку ринку, кількість нових та постійних клієнтів, обсяг повторних продажів, співвідношення доходів і витрат на маркетинг та інші. До групи зацікавлених осіб при реалізації цієї перспективи належать клієнти, банки-кореспонденти та контрагенти, органи, що реалізують цільові програми.

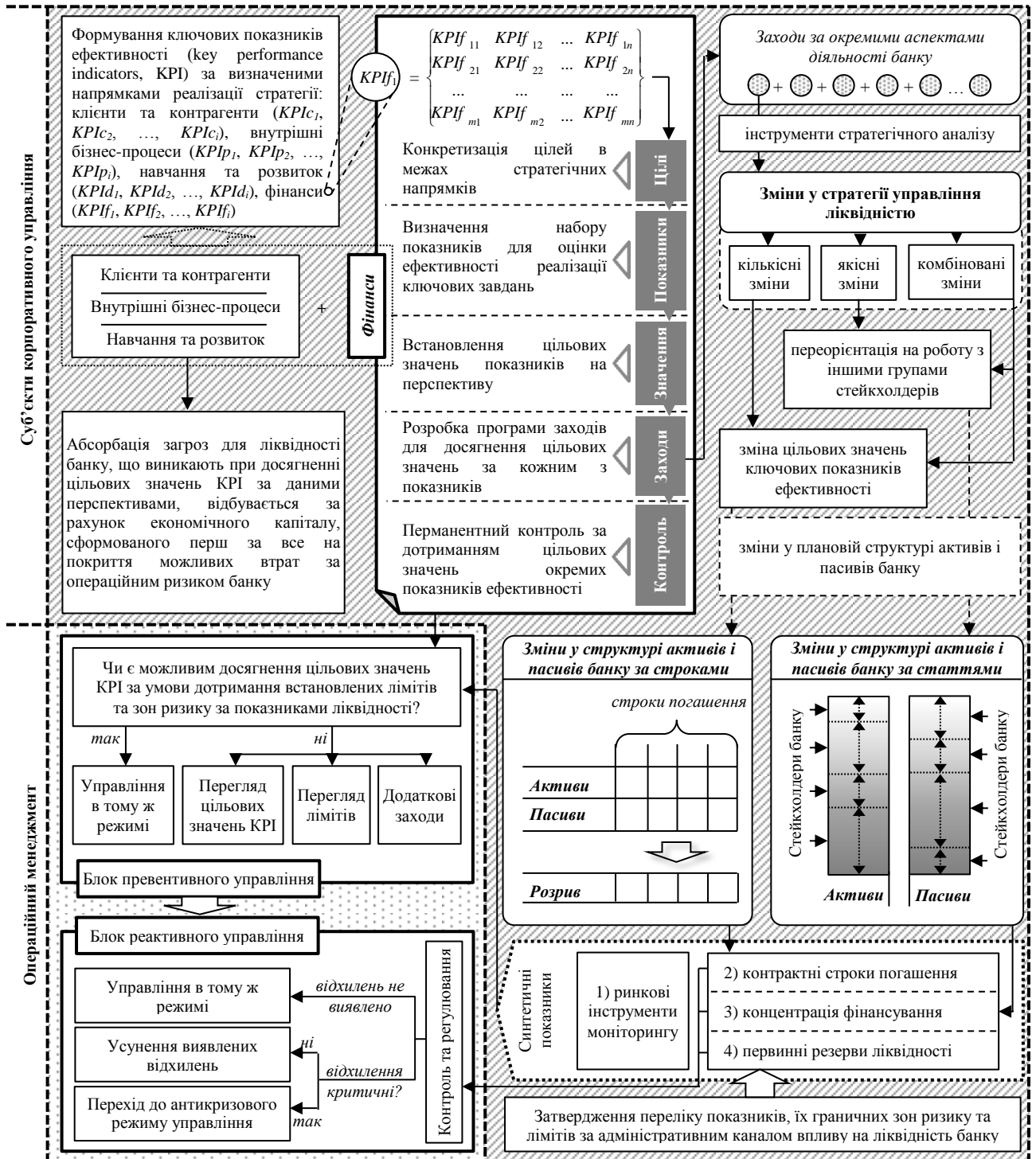


Рисунок 2.12 – Алгоритм розробки та реалізації стратегії управління ліквідністю банку на основі цільових орієнтирів діяльності [авторська розробка]

Перспектива «фінанси» є вираженням прагнення власників банку до отримання прибутку [188], тому до основних показників цієї групи належать ті, що відображають ефективність його функціонування. О.С. Безродна, Р.А. Єременчук включають до цієї групи коефіцієнт кредитної активності,

коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність капіталу, чистий спред [47], проте, на нашу думку, цей перелік є надто широким, оскільки передбачає наявність показників ділової активності, ризиковості тощо, які не є стратегічними орієнтирами діяльності банку і застосовуються безпосередньо в процесі управління.

Розробка стратегії управління ліквідністю банку відбувається в межах реалізації перспективи «фінанси», проте включення показників ліквідності до переліку КРІ є недоцільним, оскільки ліквідність банку не є цільовим орієнтиром, а, виходячи з наданого визначення мети управління нею, слугує основою для забезпечення безперебійної роботи банку шляхом задоволення потреб у ліквідних коштах за мінімального рівня витрат, що є передумовою до досягнення цільових значень КРІ за даною перспективою. Водночас необхідно враховувати той факт, що в межах перспектив «навчання та розвиток», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти та контрагенти» також можуть виникати загрози для ліквідності банку, а їх абсорбція відбувається за рахунок економічного капіталу [248].

Важливого значення на завершальному етапі формування КРІ набувають інструменти стратегічного аналізу, за результатами застосування яких і розробляється комплекс заходів для досягнення цільових значень КРІ, що й визначають характерні риси стратегії управління ліквідністю банку. До переліку таких інструментів належать дерево рішень, імітаційне моделювання, сценарний аналіз тощо, але особливої уваги в контексті реалізації інтересів різних груп стейкхолдерів заслуговує теорія ігор, під якою розуміють комплекс математичних моделей прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності, коли суб'єкт, який приймає рішення (стейкхолдер прямого впливу), має у своєму розпорядженні лише інформацію щодо множини можливих ситуацій (стратегій), в одній з яких він знаходиться, щодо множини

рішень, які він може прийняти, а також щодо кількісної міри того результату, який він міг би отримати, обравши в даній ситуації конкретну стратегію [111].

Зважаючи на те, що в межах окремого банку може відбуватися лобювання чи захист інтересів певних груп стейкхолдерів іншими групами необхідною умовою до впровадження моделі є її побудова за типом кооперативних ігор [162].

На основі результатів аналізу за методом теорії ігор визначаються кількісні, якісні та комбіновані зміни у діяльності банку, що в контексті управління ліквідністю відображаються у зміні структури активів і пасивів банку (див. рис. 2.12) за окремими статтями (при переорієнтації на роботу з іншими групами стейкхолдерів) та/або строками (у разі, якщо значні структурні зміни у статтях активів і пасивів не передбачені стратегією, проте зміна значень КРІ відбулася). При цьому необхідним є врахування всіх обмежень щодо нової структури, які визначені регуляторними актами, рекомендаціями, політикою банку тощо [31].

У спрощеній математичній постановці даного завдання потрібно знайти невідомі вектори активів $\bar{A} = (A_1, A_2, \dots, A_n)$ і пасивів банку $\bar{L} = (L_1, L_2, \dots, L_m)$, що призводять до оптимізації рівня КРІ:

$$KPI(\bar{A}, \bar{L}) = \sum_{d=1}^n A_d \times D_d - \sum_{l=1}^m L_l \times E_l \rightarrow opt, \quad (2.4)$$

де KPI – ключовий показник ефективності;

A_d – сума інвестицій в окремий тип активів у портфелі;

\bar{A} – загальна сума активів;

D_d – прибутковість окремого типу активів;

n – типи активів;

L_l – сума пасивів окремого типу в портфелі;

\bar{L} – загальна сума пасивів;

E_l – витрати за окремим типом пасивів;

m – типи пасивів.

У процесі моделювання формується оптимальний портфель залучення і розміщення фінансових ресурсів, складається фінансовий план функціонування банку, що задовольняє всі внутрішні та зовнішні обмеження та критерії оптимальності [104]. На основі історичних даних про досягнуті обсяги та структуру залучених коштів банку з урахуванням ємкості ринку, планованої частки банку на ньому, потенційних потреб і можливостей контрагентів банку, критеріїв оптимальності моделюється річна динаміка розвитку окремих агрегованих позицій ресурсної бази, які задаються в розрізі строків залучення, валют і вартості залучення.

Для подальшого вирішення задачі оптимізації розривів між обсягами активів і пасивів відбувається моделювання розподілу ресурсів кожного виду за строками їх залучення, виходячи з політики банку щодо формування ресурсної бази заданої строкової структури. Наступним етапом є побудова балансових співвідношень на основі критеріїв оптимальності і розрахунок позицій по групах активів. Для цього задаються значення структурних коефіцієнтів, що визначені відповідно до пріоритетності окремих груп стейкхолдерів.

У якості окремого випадку можна розглянути еволюційний характер змін у стратегії банку, що характеризується відсутністю кардинальних стратегічних змін його балансу, які стосуються реструктуризації ресурсної бази та дохідних активів. За таких умов теоретично можливою є екстраполяція, тобто перенесення сформованої вихідної структури активів, пасивів, прибутковості вкладень і вартостей ресурсів на майбутні періоди, яка припускає відносну стабільність макроекономічних параметрів. На практиці реалізація еволюційного сценарію можлива в банках, які не мають чіткого уявлення про перспективи свого розвитку, в умовах стабільності зовнішніх ринків.

Вищезазначені зміни у структурі активів і пасивів банку за строками відображаються у затвердженні показників ліквідності банку, їх граничних зон ризику та лімітів за адміністративним каналом впливу на ліквідність банку. Зауважимо, що традиційно при управлінні ліквідністю менеджери банку фокусуються на показниках, які базуються на розрахунку співвідношення

активів і пасивів за строками, а також визначають стан первинних резервів ліквідності, бо за такими показниками висуваються певні вимоги з боку регуляторних органів (НБУ).

У той же час зазвичай поза увагою залишаються показники концентрації фінансування, що націлені на відображення структурних співвідношень за окремими статтями активів і пасивів та відображають роль окремих стейкхолдерів для банку з позиції управління ліквідністю. Окрім того, як правило, застосовується умова про перманентність стану міжбанківського ринку, проте під час фінансових криз або нестабільності таке припущення є хибним, тому вважаємо, що, поряд із вищезазначеними, доцільною є розробка та затвердження показників стану міжбанківського ринку (табл. 2.3).

Подальші етапи пов'язані з виокремленням блоків превентивного та реактивного управління ліквідністю банку. Так, у класичному розумінні у якості елемента превентивного управління розглядають розробку антикризового плану дій, проте за своєю сутністю це є інструментом реактивного управління, оскільки фактично є реакцією на погіршення стану ліквідної позиції банку чи зміну ринкових умов. З метою усунення цього недоліку в межах блоку превентивного управління пропонуємо здійснювати співставлення значень КРІ та синтетичних показників ліквідності задля визначення можливості досягнення цільових значень за умови дотримання встановлених лімітів та зон ризику за показниками ліквідності. Зазначимо, що імплементація синтетичних показників є необхідною для спрощення процедури їх співставлення з КРІ, а їх використання в процесі контролю та регулювання ліквідності банку поряд з розрізненими показниками за окремими групами також є виправданим.

Заслуговує уваги той факт, що напрямок «стан міжбанківського ринку» за своєю сутністю значно відрізняється від інших, оскільки передбачає не лише визначення поточного стану ліквідності банку, а й його порівняння з ринковими умовами, тому вважаємо, що в цьому випадку необхідно

розраховувати окремий синтетичний показник за методологією, що враховує згадані особливості даного напрямку.

Таблиця 2.3 – Групи показників, за якими здійснюється контроль та регулювання ліквідності банку [209]

Напрямок	Характеристика
Контрактні строки погашення	Розриви між контрактними строками погашення показують, який обсяг ліквідних коштів необхідно буде залучити банку в рамках кожного часового відрізка, якщо всі потоки реалізуються в найбільш ранні строки. Цей напрямок дозволяє визначити, наскільки банк розраховує на збіг зазначених строків за своїми поточними контрактами.
Первинні резерви ліквідності	Показники цього напрямку дозволяють оцінювати первинні резерви ліквідності або необтяжені активи, які можна надати в заставу для отримання фінансування на ринку. При цьому необхідно враховувати, що в кризових умовах доступ до міжбанківського кредитного ринку може бути обмеженим.
Концентрація фінансування	Показники цього напрямку спрямовані на виявлення найбільш важливих великих джерел фінансування, втрата доступу до яких може створити проблеми з ліквідністю для банку, та стимулює диверсифікацію джерел фінансування.
Ринкові інструменти моніторингу	Інформація про стан міжбанківського ринку дозволяє виявити можливість банку залучати кошти на цьому ринку з використанням відповідних інструментів.

Перелік рішень, що можуть бути прийняті в межах блоку превентивного управління, складається з позитивних (якщо при збереженні існуючих тенденцій досягнення цільових значень КРІ є можливим) та негативних, що передбачають перегляд цільових значень КРІ або застосування інструментів фінансового каналу впливу на ліквідність з боку власників банку, або перегляд затверджених лімітів за окремими показниками ліквідності через вплив на неї за адміністративним каналом. Варто наголосити, що останній варіант є можливим, але неприйнятним, оскільки при його виборі відбувається порушення принципу пріоритетності ліквідності над прибутковістю.

Головним завданням, яке постає перед менеджерами в межах блоку реактивного управління, є дотримання встановлених лімітів за показниками ліквідності банку шляхом вчасного усунення виявлених дисбалансів [230]. Зважаючи на необхідність забезпечення принципу адаптивності системи

управління ліквідністю на всіх рівнях, обов'язковим є проведення аналізу чутливості, що сфокусований на оцінці безпосереднього впливу заданих факторів на портфель активів банку і має короткостроковий характер.

На оперативному рівні управління ліквідністю коригуючі заходи здійснюються, по-перше, на основі моніторингу значень показників ліквідності та обмежень щодо розривів ліквідності на окремих часових горизонтах, тобто при їх потраплянні в зону підвищеного ризику (при потраплянні до зони критичного або катастрофічного ризику доцільним є перехід до антикризових режимів управління, допустимого ризику – продовження управління в тому ж режимі) [43], а, по-друге, на основі розрахунку планової потреби банку в ліквідних коштах за різними сценаріями [113], тобто якщо за результатами аналізу поточного стану ліквідності негативних відхилень не виявлено, проте в процесі динамічного гар-аналізу визначено, що існує висока ймовірність виникнення проблем з ліквідністю на перспективу, то здійснення коригуючих заходів є необхідним.

В основу динамічного гар-аналізу покладено врахування притоку грошових коштів у результаті зростання зобов'язань, які не відображені в структурі договірних строків погашення, а також зменшення вимог, що погашаються достроково. Аналогічним чином прогнозується відтік грошових коштів в результаті збільшення частки неліквідних активів або вилучення коштів, залучених певний строк та до запитання. При складанні реального прогнозу ліквідності, на відміну від прогнозу, що здійснюється на підставі даних балансового звіту, менеджери вирішують, коли найімовірніше будуть затребувані кредиторами кошти, залучені на умовах «до запитання», а також враховують циклічні, сезонні, випадкові коливання [198].

На основі перспективного аналізу ліквідності банку визначається майбутній стан ліквідної позиції банку, на основі якого, у разі необхідності, здійснюються коригуючі заходи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Корируючі управлінські рішення на основі результатів оцінки потреби банку у ліквідних коштах на перспективу [51]

Значення ліквідної позиції банку	Управлінські рішення	
	базовий варіант	альтернативний варіант
Дефіцит	<ul style="list-style-type: none"> – планування закінчення строку угод за активними операціями на цей період; – рекомендація при укладанні угод за пасивними операціями щодо їх закінчення в інші часові горизонти; – планування залучення коштів з фінансового ринку на цей період; – продаж накопиченої ліквідності; – використання надлишку ліквідності, що утворилася на попередніх часових горизонтах та розміщений в активи зі строком повернення в плановому періоді; 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення максимально необхідного обсягу покупної ліквідності з урахуванням аналізу умов ринку для даної ситуації та забезпечення її наявності в плановому періоді; – визначення та забезпечення оптимального рівня накопиченої ліквідності банку;
Надлишок	<ul style="list-style-type: none"> – планування закінчення строку угод за пасивними операціями, що проводяться, на цей період; – зниження рівня покупної ліквідності; – планування розміщення коштів в активи; 	<ul style="list-style-type: none"> – розробка плану заходів, спрямованих на використання ліквідності у випадку розвитку подій за альтернативним сценарієм;
Баланс	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка балансу за строками закінчення угод, що укладаються; – проведення операцій з оптимізації ліквідності банку. 	

Крім аналізу базового та альтернативного варіантів слід також оцінити ситуацію на окремих часових горизонтах, що призводять до найбільшого дефіциту ліквідності. У разі, якщо такий аналіз виявить нездатність банку погасити дефіцит ліквідності за допомогою інструментів управління ліквідністю, що застосовуються ним за звичайних умов управління, слід розробити план антикризового управління для екстрених випадків, що включає процедури, які дозволяють вирішити цю проблему [80].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок про необхідність інтеграції стратегії управління ліквідністю банку в систему стратегічного планування з метою превентивного управління на основі збалансованої системи показників. Для захисту ліквідності банку доцільним є впровадження концепції економічного капіталу у діяльність банку, що дозволяє покривати негативних реалізації основних видів ризику, тому вважаємо, що у ризик ліквідності ринку недоцільно виділяти у складі ризику ліквідності за формальною ознакою,

оскільки за природою його походження він належить до ринкового ризику, що й обумовлює застосування відповідного інструментарію управління ним та визначає необхідність формування додаткового обсягу економічного капіталу на його покриття, оскільки цей вид ризику можна оцінити у вартісному вираженні.

У той же час управління ліквідністю банку має певну специфіку взаємодії з механізмом стратегічного цілепокладання, тому запропонований алгоритм з виокремленням заходів та інструментів дозволяє збалансувати інтереси окремих груп стейкхолдерів банку на всіх рівнях управління, а розробка антикризового плану дій відповідно до вимог Базельського комітету сприяє координації дій внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу у випадку настання непередбачуваних подій, забезпечуючи стабільність роботи банку у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

За результатами другого розділу дисертаційної роботи були зроблені такі висновки:

1. Розроблено систему управління ліквідністю банку з урахуванням впливу стейкхолдерів, метою функціонування якої є постійне, у будь-який момент часу, задоволення потреб у ліквідних коштах, використовуючи при цьому такий метод управління, за якого досягаються мінімальні витрати на підтримку необхідного рівня ліквідності.

2. Визначено, що принципи ефективного управління ліквідністю банку є основою для прийняття ефективних управлінських рішень і являють собою синтез загальних, специфічних принципів, що слугують концептуальною основою управління ліквідністю банку, та принципів корпоративного управління в банку, що визначають ефективність системи управління банком в

цілому, яка, в свою чергу, є надсистемою для системи управління ліквідністю, а тому значно впливає на її побудову. При цьому корпоративне управління в банку запропоновано визначати як сукупність відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо його діяльності та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу за всіма аспектами його діяльності, в тому числі й з питань управління ліквідністю.

3. Систему управління ліквідністю банку формалізовано у вигляді сукупності внутрішнього та зовнішнього середовища її функціонування, що формується під впливом дії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів прямого та непрямого впливу за фінансовим, адміністративним та інформаційним каналами, в межах яких виокремлено інструменти впливу та результуючий стан об'єкта впливу у разі їх застосування.

4. Запропоновано здійснити формування інформаційно-організаційної інфраструктури управління ліквідністю банку на основі базової моделі корпоративного управління, яка являє собою сукупність внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу на ліквідність банку на різних рівнях управління, що здійснюється на основі субординаційних зв'язків між ними та реалізується шляхом передачі відповідних управлінських імпульсів за інформаційними каналами, шляхом узгодження структури таких її рівнів як рада директорів, комітети, казначейство банку на основі вибору оптимальних моделей їх функціонування з урахуванням, з одного боку, обмежень з боку зовнішніх стейкхолдерів прямого впливу (в першу чергу регуляторів ринку), а з іншого – якісних параметрів банку (розмір, спеціалізація тощо), які визначаються внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу.

5. Розглянуто систему управління ліквідністю з позиції існування зворотних зв'язків між нею та іншими системами банку і на основі цього актуалізовано питання їх взаємної інтеграції вже на етапі визначення вхідних параметрів, а саме у процесі розробці стратегії банку на перспективу, в якості підґрунтя для якого запропоновано використовувати збалансовану систему

показників, що включає такі основні перспективи, як «фінанси», «навчання та розвиток», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти та контрагенти». Ключові цілі, досягнення яких декларується вищим керівництвом банку в межах кожної з цих перспектив, що відповідають інтересам окремих груп стейкхолдерів, призводять до генерації фінансових та нефінансових ризиків банку, покриття яких необхідно здійснювати за рахунок сформованого у необхідному обсязі економічного капіталу.

Враховуючи той факт, що формування економічного капіталу на покриття ризику ліквідності не відбувається, було аргументовано, що ризик ринкової ліквідності за своєю сутністю і природою належить до групи ринкових ризиків, для яких існують надійні інструменти вартісної оцінки, а тому, на відміну від ризику балансової ліквідності, запропоновано здійснювати формування економічного капіталу на покриття ризику ринкової ліквідності.

Основні наукові результати розділу опубліковані в колективних монографіях [75, 231, 232], наукових статтях [136, 137, 71, 80, 245, 252, 254] та тезах доповідей [139, 147, 148, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 201, 230, 253].

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ТА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

3.1 Удосконалення методичних підходів щодо врахування впливу стейкхолдерів у визначенні профілю ризику ліквідності банку

Інтенсифікація процесів розвитку банківських систем у глобальному масштабі та в Україні зокрема сприяє появі нових моделей поведінки (бізнес-моделей) банків для досягнення встановлених стратегічних орієнтирів їх діяльності при зростанні рівня конкуренції, що, у свою чергу, висуває нові вимоги до функціонування системи управління ліквідністю, оскільки за таких умов традиційні припущення щодо необхідного її рівня можуть бути хибними внаслідок існування значних відмінностей у поведінці банку порівняно з конкурентами на ринку (наприклад, при спробі потрапити до певної ринкової ніші або впровадженні інноваційних продуктів, коли ретроспективна інформація про поведінку банку в такій ситуації відсутня).

На нашу думку, розробка науково-практичних рекомендацій щодо превентивного управління ліквідністю повинна базуватися на ідентифікації профілю ризику ліквідності окремих груп банків, що визначається специфікою їх бізнес-моделей, від вибору яких і залежить перспективний стан балансу банку внаслідок його орієнтації на співпрацю з визначеними групами стейкхолдерів (див. рис. 2.12), зміщення акцентів на користь інтересів яких безпосередньо впливає на функціонування системи управління ліквідністю через зростання концентрації фінансування за окремими статтями активів та зобов'язань. Так, виявлення особливостей профілю ризику ліквідності окремих груп банків, що формується в результаті вибору певної бізнес-моделі для досягнення стратегічних цілей, зафіксованих власниками банку, дозволить встановити залежність між структурою власності та типом профілю ризику, а з

позиції управління ліквідністю – слугуватиме підґрунтям для формування набору показників з метою їх агрегування при побудові інтегрального показника.

Досягнення цілей дисертаційної роботи у частині визначення профілю ризику ліквідності на основі ідентифікації бізнес-моделей банків потребує здійснення аналізу їх діяльності у динаміці, оскільки окремі групи банків внаслідок існування адаптаційного періоду не можуть часто змінювати шаблони своєї поведінки на ринку, тому динамічний аналіз дозволяє розрізнити зміни у рівнях показників, що обумовлені мінливістю стратегії або ж впливом випадкових чи інших факторів.

Попередній етап аналізу передбачає вибір методу групування (паттернізації), за результатами застосування якого можна отримати динамічну характеристику діяльності у визначеному часовому проміжку. Традиційно всі методи паттернізації поділяються на ієрархічні (послідовне об'єднання об'єктів у групи або дроблення таких груп) та агломеративні (мінімізація ступеня відмінності всередині кожного паттерну при максимізації відмінності між елементами з різних паттернів), які відрізняються набором правил формування груп, а також критеріями оцінки якості результатів аналізу, проте недоліками таких методів при роботі з багатовимірними масивами вхідної інформації є формування штучних припущень щодо лінійності, нормальності розподілу або тенденцій у групуванні даних, а також пониження розмірності та представлення результатів у вигляді одно- або двовимірних величин, що супроводжується втратою інформації у процесі аналізу [140].

З метою усунення зазначених недоліків пропонуємо застосовувати карти Кохонена за алгоритмом, що представлений на рисунку 3.1, у якості основного методу для ідентифікації профілю ризику ліквідності українських банків на основі показників концентрації фінансування за окремими групами активів і пасивів, що відображають ступінь взаємопов'язаності банку з відповідними групами його стейкхолдерів. Цей метод був розроблений Т. Кохоненом як різновид некерованої нейронної мережі. Його застосування обумовлено

відсутністю попередньої інформації про кількість кластерів, оскільки бізнес моделі, а, як наслідок, профілі ризику банків, є досить різноманітними, тому використано тип навчання нейромережі «без вчителя», що дозволяє ендогенно визначити кількість паттернів, за якими будуть розподілені об'єкти дослідження: даний процес передбачає трансформацію масиву вхідних даних у набір карт ознак з одночасним виокремленням виявлених груп.

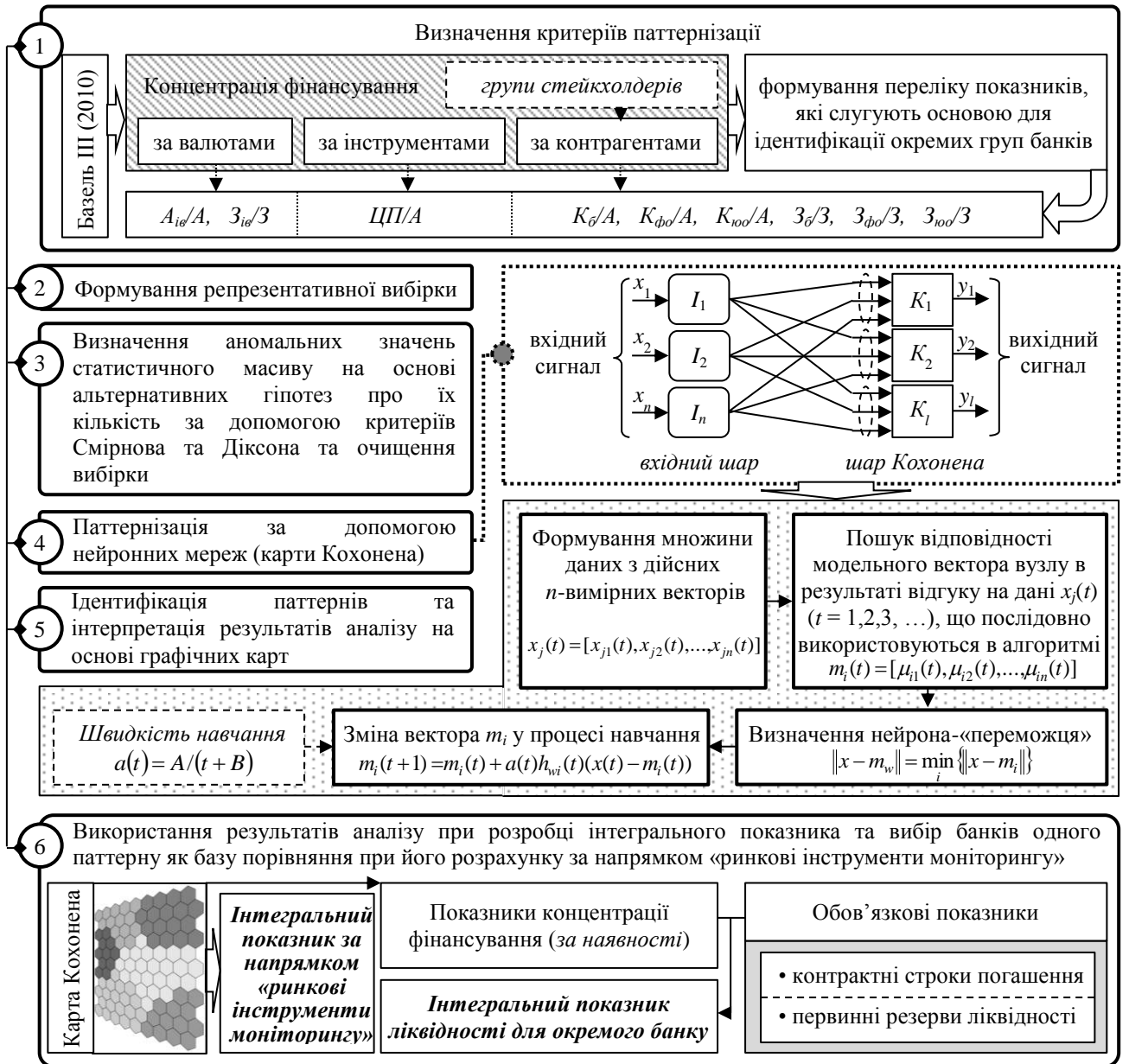


Рисунок 3.1 – Етапи паттернізації банків за допомогою карт Кохонена для розрахунку інтегральних показників ліквідності [авторська розробка]

Враховуючи той факт, що Базельський комітет з питань банківського нагляду [209] визначає три основні види концентрації фінансування, саме вони й слугують основою для визначення профілів ризику ліквідності українських банків, що на фінальному етапі аналізу дозволяє актуалізувати використання тих чи інших показників із зазначеного переліку відповідно до видів концентрації фінансування для розрахунку інтегрального показника ліквідності в межах окремих паттернів: за валютами (активи в іноземній валюті / загальний обсяг активів (A_{ig}/A); зобов'язання в іноземній валюті / загальний обсяг зобов'язань (Z_{ig}/Z)), за інструментами (цінні папери / загальний обсяг активів (CP/A)), за контрагентами (кошти в інших банках / загальний обсяг активів (K_b/A); кредити та заборгованість фізичних осіб / загальний обсяг активів (K_{fo}/A); кредити та заборгованість юридичних осіб / загальний обсяг активів (K_{jo}/A); кошти банків / загальний обсяг зобов'язань (Z_b/Z); кошти фізичних осіб / загальний обсяг зобов'язань (Z_{fo}/Z); кошти юридичних осіб / загальний обсяг зобов'язань (Z_{jo}/Z)).

У якості вхідного масиву даних для визначення профілю ризику банків України з метою найбільш повного врахування особливостей їх функціонування при розробці інтегральних показників ліквідності було використано публічну звітність [36] з 2008 по 2015 рр. станом на початок кожного року, оскільки саме у кризовий та посткризовий період поведінка вітчизняних банків зазнала значних змін. Вибірку сформовано за принципом спостереження за основним масивом, тобто включено банки, які станом на 01.01.2015 р. входили до 1 та 2 груп за класифікацією НБУ, оскільки, як видно з рисунку 3.2, протягом всього періоду дослідження частка активів по 1 та 2 групах у сукупних активах по системі складала більше 80 %.

Відповідно до загальноприйнятих законів та правил статистики умовою для врахування всього різноманіття профілів ризику ліквідності є включення до вибірки всіх банків, що функціонують на фінансовому ринку України, але переважна більшість банків 3 та 4 груп є кептивними і не мають чітко визначеної та послідовної стратегії на основі застосування практик

корпоративного управління, що підтверджується зауваженнями та рекомендаціями Міжнародного валютного фонду (березень 2015 р.), які акцентують особливу увагу на необхідність особливого регуляторного впливу з боку НБУ на ці банки з метою запобігання існуючих порушень власниками багатьох стандартів управління (в частині реалізації стратегії, операцій з пов'язаними особами, маніпуляції у звітності тощо), тому включення «кишенькових» банків призводить до появи додаткових екстремальних значень показників і є причиною погіршення робастності масиву статистичних даних.

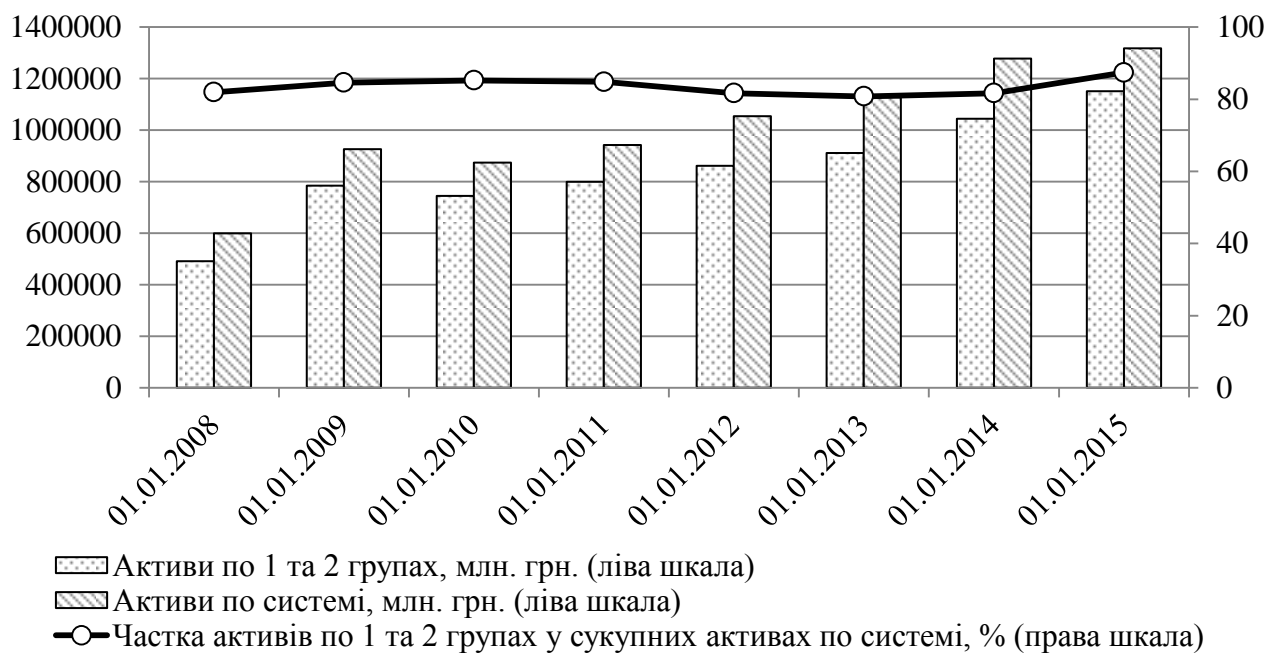


Рисунок 3.2 – Динаміка обсягу активів по 1, 2 групах та їх частки у сукупних активах по системі з 01.01.2008 р. по 01.01.2015 р. [36]

Для забезпечення робастності вибірки та її очищення від екстремальних значень окремих спостережень на попередньому етапі аналізу здійснено перевірку масиву статистичних даних за допомогою критеріїв Смірнова та Діксона, кожен з яких передбачає висування взаємовиключаючих гіпотез: у першому випадку припускається, що існує лише одне аномальне значення, а в другому – що таких значень принаймні два. За результатами аналізу із застосуванням обох критеріїв було підтверджено першу гіпотезу і використано критерій Смірнова у якості основного, оскільки аномальні відхилення були

характерні лише для одного банку (ПАТ «Родовід Банк») і пов'язані з нетиповою структурою активів і пасивів, що сформувалася внаслідок набуття статусу санаційного банку відповідно до постанови Правління НБУ № 471 від 23.12.2011 року [125].

Побудову моделі нейромережі було здійснено у програмному середовищі *Viscovery SOMine*, а задля полегшення інтерпретації результатів аналізу було побудовано карти Кохонена за кожним із вхідних показників для всіх об'єктів дослідження протягом всього аналізованого періоду за підходом, запропонованим К.Г. Гриценком [34] для аналізу діяльності страхових компаній, оскільки в такому випадку досягається максимальна співставність даних. Відповідно до методики О.П. Заруцької [49] формування карт здійснюється на кожну окрему дату, проте за такого підходу межі паттернів не співпадають, тому процес визначення профілю ризику банку чи групи банків ускладнюється та підвищується ймовірність хибного трактування отриманих даних, проте це жодним чином не зменшує результати напрацювань автора, бо використання карт Кохонена у зазначених працях обумовлено необхідністю розвитку системи банківського нагляду, де застосування реактивного підходу є виправданим за умови використання додаткових інструментів.

На наступному етапі здійснюється побудова нейромережі та її навчання шляхом перебору елементів і перенесенням їх на карту (вихідний шар), один із нейронів якої називають «переможцем» за умови, що ваги його зв'язків є найближчими до вхідного образу з позиції евклідової відстані. Варто зазначити, що при побудові типологічного відображення (карти Кохонена) у процесі реалізації алгоритму паттернізації регулюються не лише ваги нейрона-«переможця» (центра паттерну), а й ваги сусідніх вихідних нейронів, які наближаються до вхідного образу [30]. Процес навчання починається з випадкових значень та передбачає поступове зменшення кількості нейронів-сусідів внаслідок зменшення їх чутливості до зміни вхідного сигналу, в результаті чого на останньому етапі корегування потребують лише ваги нейрона-«переможця». Після цього визначаються ваги зв'язків між вхідними

векторами і вихідними нейронами, кожному з яких відповідає вхідний образ, що є типовим для деякої підмножини вхідних даних, а початковий простір великої розмірності згортається у двовимірну карту.

У формалізованому вигляді цей процес можна представити за допомогою множини даних, що складається з дійсних n -вимірних векторів

$$x_j(t) = [x_{j1}(t), x_{j2}(t), \dots, x_{jn}(t)]. \quad (3.1)$$

Пошук відповідності модельного вектора вузлу відбувається за результатами відгуку на дані $x_j(t)$ ($t = 1, 2, 3, \dots$), що послідовно використовуються а алгоритмі

$$m_i(t) = [\mu_{i1}(t), \mu_{i2}(t), \dots, \mu_{in}(t)]. \quad (3.2)$$

Оскільки за результатами аналізу простір спостережень трансформується у двовимірну карту, то взаємозв'язки між модельними векторами визначаються на основі припущення про те, що вони направлені вздовж деякої гнучкої двовимірної мережі, а індекс вузла-«переможця» визначається окремо на кожному етапі [78]:

$$\|x - m_w\| = \min_i \{\|x - m_i\|\}, \quad (3.3)$$

де m_w – характеристика нейрона-«переможця» на карті (модельний вектор).

Модифікація вагових коефіцієнтів після ідентифікації нейрона-«переможця» відбувається за формулою:

$$m_i(t+1) = m_i(t) + a(t) * h_{wi}(t) * [x(t) - m_i(t)], \quad (3.4)$$

де $a(t)$ – швидкість навчання ($0 < a(t) < 1$);

$h_{wi}(t)$ – функція сусідства з центром в нейроні-«переможці»;

$x(t)$ – вхід на t -й ітерації.

При цьому вектор $x(t)$ обирається з вибірки на t -й ітерації випадково, а радіус навчання $h_{wi}(t)$ є незростаючою функцією від часу (ітерації) та описує відстань між нейроном-«переможцем» і сусідніми нейронами в мережі. На початковому етапі побудови карти радіус навчання є досить великим і зменшується пропорційно зниженню відгуку нейронів, що входять до нього, на вхідний сигнал.

У той же час функція швидкості навчання може бути описана як:

$$a(t) = A / (t + B), \quad (3.5)$$

де A, B – константи, що задовольняють умову ($0 < a(t) < 1$).

Застосування цієї функції дозволяє вирівняти вклад всіх векторів, що увійшли до вибірки, у результат навчання. Зазначимо, що головним недоліком цього методу є його висока чутливість до кількості та вагових коефіцієнтів вхідних показників, тому з метою визначення концентрації фінансування нами висунута гіпотеза про те, що в умовах невизначеності щодо ролі того чи іншого стейкхолдера у реалізації стратегії окремого банку штучне встановлення пріоритетів у вигляді вагових коефіцієнтів на початковому етапі аналізу є недоцільним. Окрім цього, для підвищення точності результатів дослідження у якості вхідних показників можна додатково використовувати питому вагу окремих статей активів та зобов'язань у сукупному їх обсязі, проте у даному випадку вхідний шар нейромережі сформований виключно з тих показників, які відображають концентрацію фінансування за групами стейкхолдерів, а також валютами та інструментами (відповідно до рекомендацій Базельського комітету), бо при розширенні масиву вхідних даних чутливість моделі до зміни найбільш пріоритетних перелічених показників буде знижуватися.

Результатом описаних операцій є графічні карта Кохонена, яка в даному випадку складається з 9 паттернів (рис. 3.3), що характеризуються певними особливостями, дослідження яких необхідно здійснювати за деталізованими картами за кожним з показників.

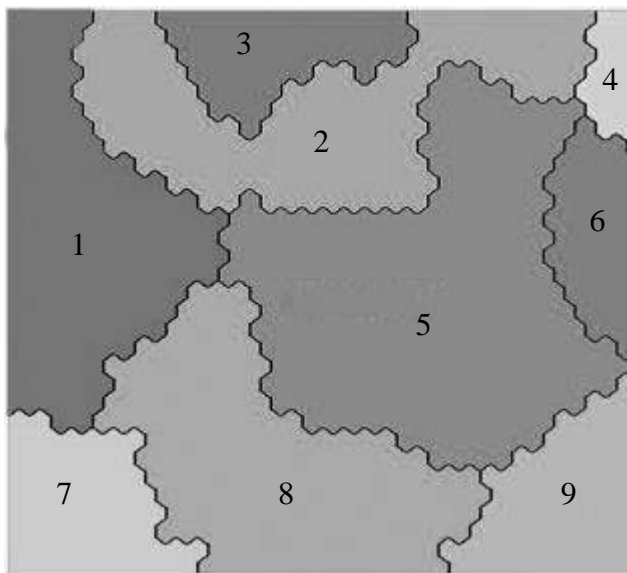


Рисунок 3.3 – Динамічний розподіл банків 1 та 2 груп за картою Кохонена [авторська розробка]

Характерною рисою побудованої моделі є включення вхідних даних одразу за всіма періодами дослідження, тому отримані результати дозволяють відстежувати інтенсивність зміни бізнес-моделей банків на основі моніторингу профілю ризику ліквідності (табл. 3.1).

У процесі аналізу окрім визначення окремих паттернів нами було виявлено стійку залежність між бізнес-моделлю та структурою власності, тому за цією ознакою, всі банки, включені до вибірки, було розподілено на 8 груп за приналежністю капіталу: український, іноземний, державний, квазідержавний, російський, змішаний (український та іноземний, український та державний, український та іноземний). При цьому даний розподіл здійснено не за формальною, а за фактичною ознакою власності, тобто у якості основного критерію було використано дані про структуру власності всіх ступенів, включаючи останнього бенефіціара [1]. Так, власниками багатьох українських банків є офшорні компанії, що належать громадянам України, тому у цьому випадку профіль ризику банку буде схожим до профілю ризику банків з українським капіталом, оскільки саме кінцевий власник опосередковано приймає стратегічні рішення щодо його діяльності, визначаючи тип бізнес-моделі.

Таблиця 3.1 – Динамічний розподіл банків 1 та 2 груп за картами Кохонена станом на початок кожного року [авторська розробка]

Назва банку	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Приватбанк	5	5	5	5	5	5	5	5
Ощадбанк	3	1	9	9	9	9	9	9
Укрексімбанк	1	1	1	9	9	9	9	9
Дельта Банк	7	3	8	8	8	8	8	8
Промінвестбанк	6	6	5	5	1	1	1	1
Укрсоцбанк	8	7	7	7	8	8	8	8
Райффайзен Банк Аваль	8	7	8	8	8	8	8	8
Сбербанк Росії	X	X	1	1	1	1	1	1
Альфа-Банк	2	2	1	1	1	5	5	5
ВТБ Банк	1	1	1	1	1	1	1	1
Надра Банк	7	7	7	7	7	8	8	8
Перший Український Міжнародний Банк	3	2	8	8	2	5	5	5
Банк Фінанси та Кредит	8	8	8	8	8	5	5	5
Укрсиббанк	7	7	7	8	8	8	8	8
ОТП Банк	7	4	8	8	8	8	8	8
Укргазбанк	3	3	9	9	9	9	9	9
Креді Агріколь Банк (Індекс Банк)	3	6	6	4	8	4	4	4
Банк Фінансова Ініціатива	1	1	1	1	6	6	6	6
Банк Південний	6	6	5	5	5	5	5	5
ІНГ Банк Україна	1	1	1	1	1	1	1	1
ВіЕйБі Банк	2	2	8	5	2	5	5	5
Імексбанк	2	3	1	6	6	6	6	6
Фідобанк (СЕБ Банк)	2	2	7	7	7	9	9	9
Сітібанк	4	4	4	4	4	4	4	4
Банк Хрещатик	2	2	5	5	5	9	9	9
Банк Київська Русь	5	2	5	5	5	5	5	5
Златобанк	X	4	1	2	2	5	5	5
Банк Кредит Дніпро	2	2	3	3	3	2	2	2
Платинум Банк (Міжнародний Іпотечний Банк)	8	8	8	7	7	7	7	7
Укрінбанк	5	5	2	2	5	2	2	2
Мегабанк	7	7	2	2	2	2	1	1
Універсал Банк	7	7	7	7	7	8	8	8
Кредобанк	2	2	8	8	9	9	9	9
Діамантбанк	5	5	5	5	5	5	5	5
	банки з українським капіталом							
	банки з іноземним капіталом							
	державні банки							
	квазідержавні банки							
	банки з російським капіталом							
	банки зі змішаним капіталом (український + іноземний)							
	банки зі змішаним капіталом (український + державний)							
	банки зі змішаним капіталом (російський + іноземний)							

Примітки:

1. Числами 1, 2, ..., 9 позначено відповідні паттерни.
2. В дужках зазначено назви банків до реорганізації.

Зазначимо, що до окремої групи ввійшли банки, в яких держава є мажоритарним акціонером з часткою власності менше 100 %, тобто відповідно до українського законодавства такий банк не може вважатися державним через

наявність у складі акціонерів фізичних та/або юридичних осіб, проте їх вплив на стратегічні рішення, процес формування бізнес-моделі і, як наслідок, на встановлення профілю ризику не є суттєвим, тому фактично поведінка таких банків буде схожою до поведінки державних банків 2 рівня.

За ознакою географічної приналежності банки з російським капіталом можна умовно ототожнювати з банками з іноземним капіталом, проте їх вихід на український ринок почався дещо пізніше, порівняно з останніми, а основним акціонером у більшості з них є держава чи державні підприємства Російської Федерації, тому можна припустити, що цілі, а тому й інструменти для їх досягнення, у банків з російським та іноземним капіталом суттєво відрізняються, тому вони й формують окремі групи. Перейдемо до аналізу концентрації фінансування за окремими показниками, що відображають ступінь пріоритетності співпраці банку з тими чи іншими групами стейкхолдерів (рис. 3.4-3.7).

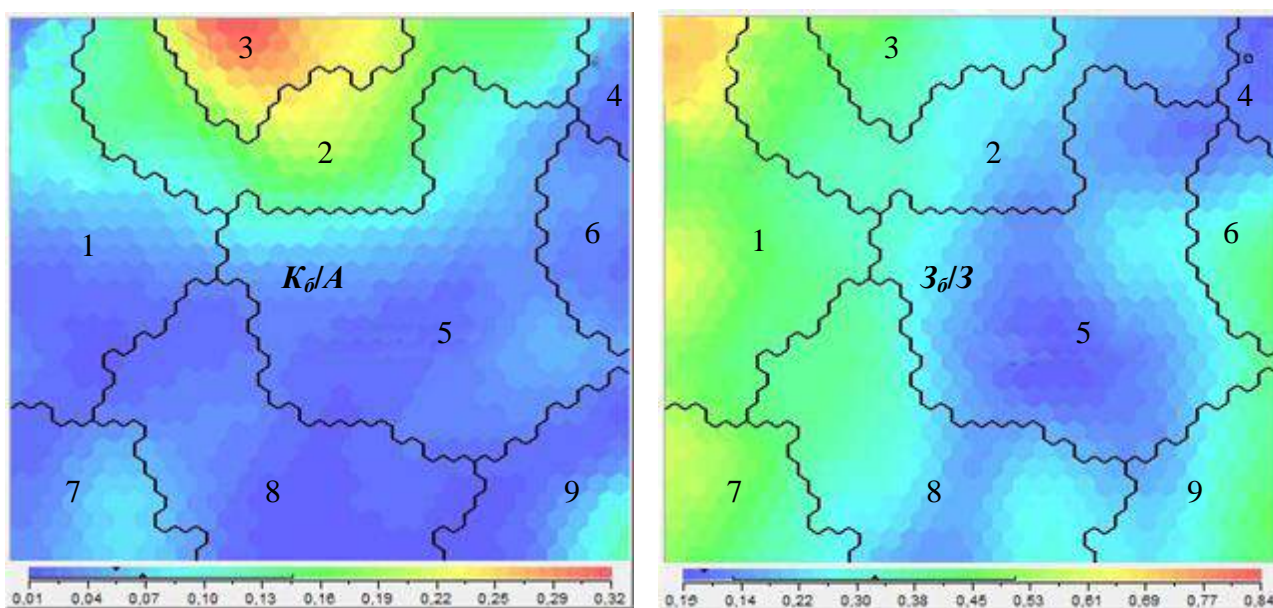


Рисунок 3.4 – Ступінь концентрації за показниками K_{δ}/A , Z_{δ}/Z в межах окремих паттернів, сформованих на основі карт Кохонена [авторська розробка]

Примітки:

1. K_{δ}/A = кошти в інших банках / загальний обсяг активів.
2. Z_{δ}/Z = кошти банків / загальний обсяг зобов'язань.

Вплив політичних факторів та зростання невизначеності на ринку призводить до появи ажіотажного попиту на готівкові кошти серед кредиторів, тому на сьогоднішній день лише для окремих банків (ПАТ «Укрінбанк», ПАТ «Банк Кредит Дніпро») характерна концентрація фінансування за розміщенням коштів в інших банках. З іншого боку, ознакою паттернів 1 та 7, до яких входять банки, що контролюються іноземними материнськими компаніями (переважно з російським капіталом), є досить висока концентрація залучення коштів інших банків, подальше зростання якої може призвести до виникнення проблем з ліквідністю у разі недоступності цього джерела фінансування, про що зазначається в рекомендаціях [247].

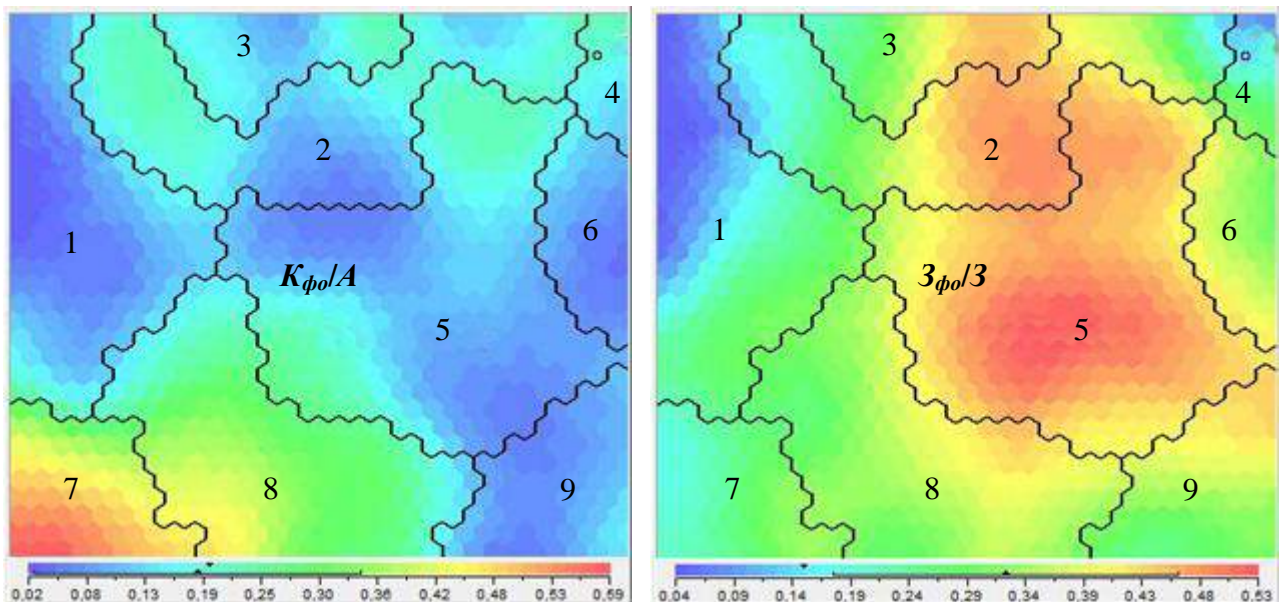


Рисунок 3.5 – Ступінь концентрації за показниками K_{fo}/A , Z_{fo}/Z в межах окремих паттернів, сформованих на основі карт Кохонена [авторська розробка]

Примітки:

1. K_{fo}/A = кредити та заборгованість фізичних осіб / загальний обсяг активів.
2. Z_{fo}/Z = кошти фізичних осіб / загальний обсяг зобов'язань.

Як видно з рисунку 3.5, банки 7 та 8 паттернів сфокусовані на активному розміщенні коштів у кредити фізичним особам. До цієї групи входять майже всі банки з іноземним капіталом, але у посткризовий період спостерігається тенденція до зміни їх профілю ризику на користь диверсифікації фінансування

з метою зниження ризиків та розширення своєї присутності на інших сегментах ринку, про що свідчить перехід від 7 до 8 паттерну.

З позиції залучення коштів фізичних осіб майже всі банки за період аналізу продемонстрували високі або помірні показники концентрації, окрім банків 1 та 4 паттернів, до яких належать банки з російським капіталом та банки з іноземним капіталом, які під впливом політики материнських компаній оголосили про вихід з роздрібного ринку або ж позбавилися значної частки портфелю активів, розміщених у кредити фізичним особам (ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Креді Агріколь Банк») при одночасному нарощуванні своєї присутності у корпоративному сегменті (рис. 3.6).

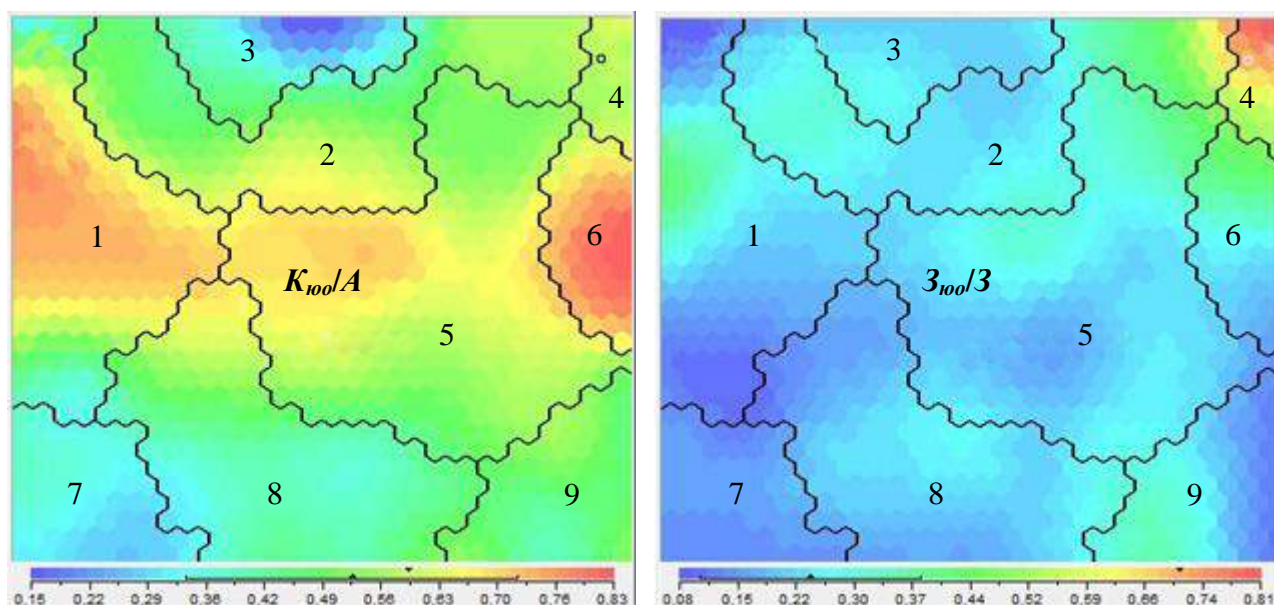


Рисунок 3.6 – Ступінь концентрації за показниками K_{100}/A , Z_{100}/Z в межах окремих паттернів, сформованих на основі карт Кохонена [авторська розробка]

Примітки:

1. K_{100}/A = кредити та заборгованість юридичних осіб / загальний обсяг активів.
2. Z_{100}/Z = кошти юридичних осіб / загальний обсяг зобов'язань.

Високий рівень концентрації розміщення коштів у кредити юридичним особам (6 паттерн) притаманний банкам з вітчизняним капіталом, в яких один або кілька акціонерів є мажоритарними (ПАТ «Банк Фінансова Ініціатива», ПАТ «Імексбанк»). При цьому зростає загроза ліквідності внаслідок зростання

кредитного ризику, що проявляється через вибір агресивної стратегії кредитування, особливо коли кошти надаються у тимчасове користування пов'язаним з банком особам. У такому випадку при балансуванні між підтримкою належного фінансового стану підприємства та рівнем кредитного ризику банку, що належать одній особі, групі осіб або пов'язані іншими зв'язками, перевага, як правило, віддається першому варіанту, в результаті чого може мати місце загроза існуванню банку в цілому (наприклад, ПАТ «Банк Фінансова Ініціатива»).

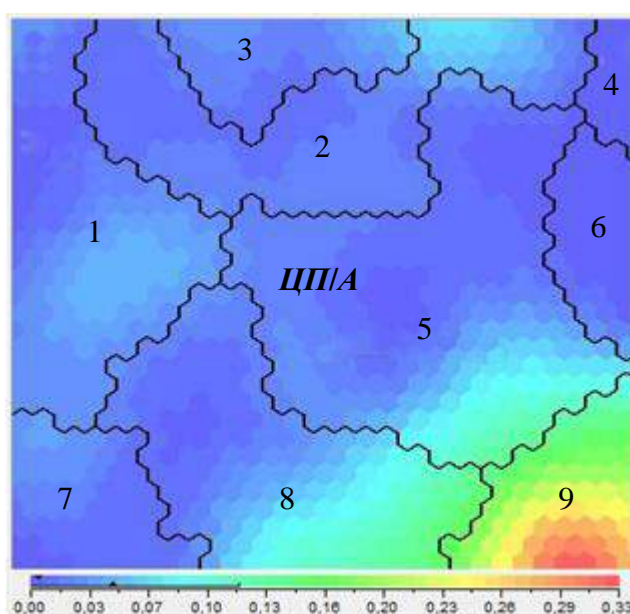


Рисунок 3.7 – Ступінь концентрації за показником ЦПА в межах окремих паттернів, сформованих на основі карти Кохонена [авторська розробка]

Примітка. ЦПА = цінні папери / загальний обсяг активів.

Варто зазначити, що конфлікт інтересів при визначенні профілю ризику на перспективу може мати місце як в банках з висококонцентрованою структурою приватного капіталу, так і в тих, де головним акціонером є держава. Так, за даними рисунку 3.7 високий ризик концентрації фінансування за показником вкладень у цінні папери демонструють всі банки з державним капіталом. Це пояснюється необхідністю фінансування дефіциту держбюджету України, тому зазначені банки здійснюють викуп ОВДП, тобто відбувається зміщення ролі держави на користь виконання нею функцій економічного

суб'єкта порівняно з функціями власника банку (див. рис. 1.4), який повинен забезпечувати його діяльність у довгостроковій перспективі шляхом розробки такої стратегії, за якої є можливим помірковане управління всіма видами ризиків і недопущення їх надмірного зростання. Вищезгадані дані також дають підстави стверджувати, що бізнес-моделі державних та квазідержавних банків змінюються в одному й тому ж руслі.

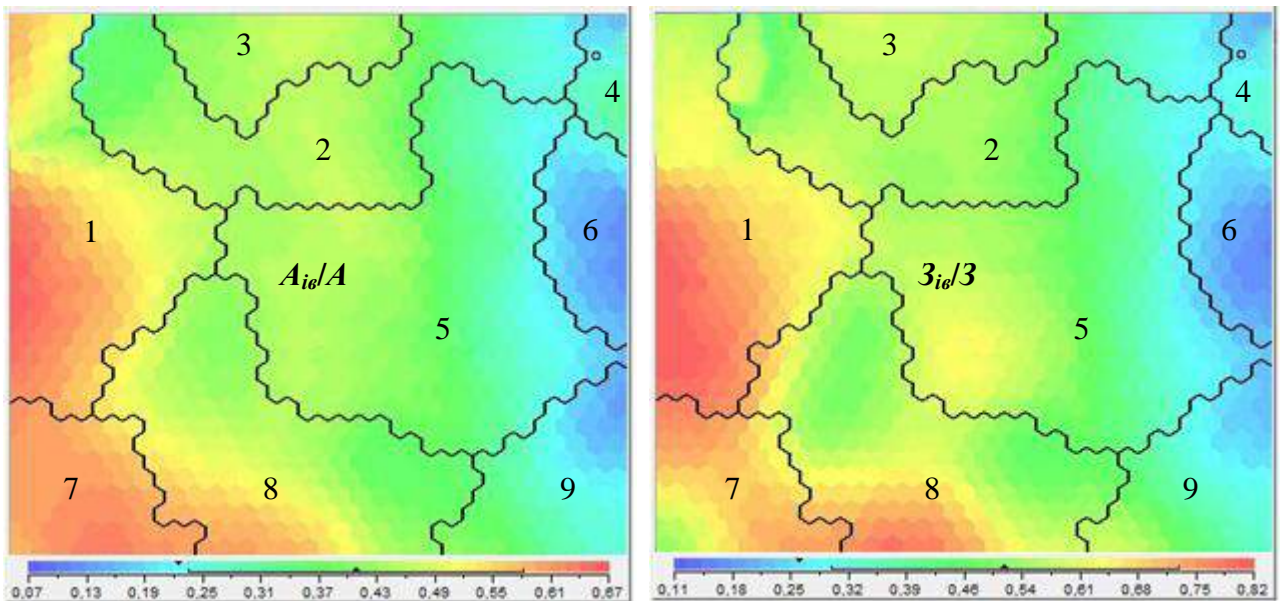


Рисунок 3.8 – Ступінь концентрації за показниками A_{ie}/A , Z_{ie}/Z в межах окремих паттернів, сформованих на основі карт Кохонена [авторська розробка]

Примітки:

1. A_{ie}/A = активи в іноземній валюті / загальний обсяг активів.
2. Z_{ie}/Z = зобов'язання в іноземній валюті / загальний обсяг зобов'язань.

Результати дослідження ступеня залежності від іноземної валюти (рис. 3.8) дають підстави стверджувати, що банки з російським (паттерн 1) та іноземним (паттерни 7, 8) капіталом знаходяться в зоні високого ризику, але при цьому відбувається перехід останніх до категорії банків з помірним рівнем ризику у той час як залежність банків з російською приналежністю від іноземної валюти протягом всього періоду їх функціонування на вітчизняному ринку є високою. Показовим є надзвичайно низька частка валютних активів та зобов'язань у банках з високим ступенем

концентрації власності (паттерни 4, 6), що, на додаток до вищезазначеного, також підтверджує гіпотезу про існування тісних зв'язків з українськими підприємствами у ситуації, коли один власник контролює як діяльність банку, так і діяльність цих підприємств, тобто за таких умов банк можна віднести до розряду кептивних.

Отже, на основі побудови карт Кохонена визначено профілі ризику за кожним з паттернів, що відображають орієнтацію банків на співпрацю з окремими групами стейкхолдерів, та встановлено, що їх бізнес-моделі значною мірою визначаються баченням власника шляху досягнення стратегічних цілей діяльності банку. Враховуючи вищевикладене, нами сформовано матрицю концентрації фінансування в межах окремих паттернів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця концентрації фінансування за окремими показниками в межах визначених паттернів [авторська розробка]

Паттерн	Показник								
	K_{ϕ}/A	$K_{\phi o}/A$	$K_{\text{юо}}/A$	$\text{ЦП}/A$	$A_{i\phi}/A$	$3_{\phi}/3$	$3_{\phi o}/3$	$3_{\text{юо}}/3$	$3_{i\phi}/3$
1	Н	Н	В	Н	В	П	Н	Н	В
2	П	Н	П	Н	П	Н	П	Н	П
3	В	Н	Н	Н	П	Н	П	Н	П
4	Н	Н	П	Н	Н	Н	Н	В	Н
5	Н	Н	П	Н	П	Н	В	Н	П
6	Н	Н	В	Н	Н	Н	П	Н	Н
7	Н	В	Н	Н	В	П	П	Н	В
8	Н	П	Н	Н	В	Н	П	Н	В
9	Н	Н	П	В	Н	Н	П	Н	Н

Примітки:

1. Н – низький рівень концентрації фінансування.
2. П – помірний рівень концентрації фінансування.
3. В – високий рівень концентрації фінансування.

Зазначена матриця може слугувати потужною інформаційною підтримкою при розробці підходу до визначення ступеня ліквідності банку, проте, враховуючи той факт, що структура власності є суттєвим, але не єдиним фактором, що визначає поведінку банку на ринку, вважаємо за доцільне здійснювати формування показників концентрації з метою включення їх до

інтегрального показника ліквідності банку за фактичним розподілом на паттерни, а не за приналежністю капіталу. Цьому також сприяє невизначеність стратегії діяльності окремих суб'єктів ринку, що підтверджується частою їх міграції між різними паттернами і може призвести до серйозних проблем з ліквідністю через непомірковане впровадження нових бізнес-моделей без урахування тривалості адаптаційного періоду.

Таким чином, визначивши рівень концентрації фінансування за окремими показниками, що відображають тісноту зв'язків банків з основними групами стейкхолдерів, та дійшовши висновку про значну його залежність від структури власності банку, пропонуємо здійснювати формування набору вхідних даних для розрахунку інтегрального показника ліквідності з урахуванням групи, до якої потрапив банк за картою Кохонена, а порівняння рівня ліквідності окремих банків здійснювати в межах цих груп, що дозволяє, з одного боку, здійснювати комплексний аналіз з високою точністю результатів, а з іншого – уникнути включення до моделі тих ознак, які не є характерними для банків з певним типом бізнес-моделі.

3.2 Методичне забезпечення управління ліквідністю банку на основі інтегрального показника з урахуванням профілю ризику ліквідності банку

Згідно з «Принципами ефективного управління ліквідністю в банківських установах» [115] кожен банк повинен встановити процес постійного аналізу потреб у фінансуванні, а також переглядати свої припущення, що застосовувались при управлінні ліквідністю, для того, щоб з'ясувати, чи залишаються вони ще адекватними змінам середовища його функціонування. Цей постулат висуває певні вимоги до контролю та регулювання рівня ліквідності банку, акцентуючи увагу на реактивному управлінні нею, проте одночасно передбачає застосування принципу превентивності, оскільки система управління ліквідністю існує у нерозривному зв'язку з іншими

системами управління банку і повинна враховувати цільові орієнтири та обмеження, що задаються ними, з метою уникнення конфлікту інтересів всередині банку, коли різні підрозділи намагаються вирішити завдання, що є неузгодженими між собою.

Блок превентивного управління ліквідністю банку (див. рис. 2.12) дозволяє як визначити характер середовища та його вплив на діяльність банку у перспективі, так і скоригувати окремі планові значення КРІ та/або показників ліквідності задля узгодження протилежних за своєю сутністю бізнес-драйверів (ліквідності та прибутку). Саме тому поєднання двох блоків (реактивного та превентивного) в межах фінансового каналу управління ліквідністю банку є передумовою для успішного функціонування та забезпечення гнучкості окремих підсистем управління.

Досягнення цілей дисертаційної роботи у частині врахування профілю ризику банку при управлінні його ліквідністю варто здійснювати за допомогою інтегрального показника, що дозволяє отримати найбільш повну інформацію про стан ліквідності, а здійснення контролю на основі даних аналізу дає можливість визначити необхідність коригуючих заходів (рис. 3.9).

Початковим етапом є формування вхідного масиву даних з урахуванням специфіки діяльності банку з одночасним дотриманням принципу уніфікації при виборі тих чи інших показників ліквідності, що забезпечується шляхом розподілу їх на дві групи: показники, розрахунок яких регламентується національними та міжнародними регуляторами; показники, що відображають профіль ризику ліквідності банку на основі пріоритетності інтересів окремих груп стейкхолдерів.

Так, перша група передбачає агрегацію даних за такими напрямками як «контрактні строки погашення», «первинні резерви ліквідності», а друга – за напрямком «концентрація фінансування» відповідно до вимог Базельського комітету.

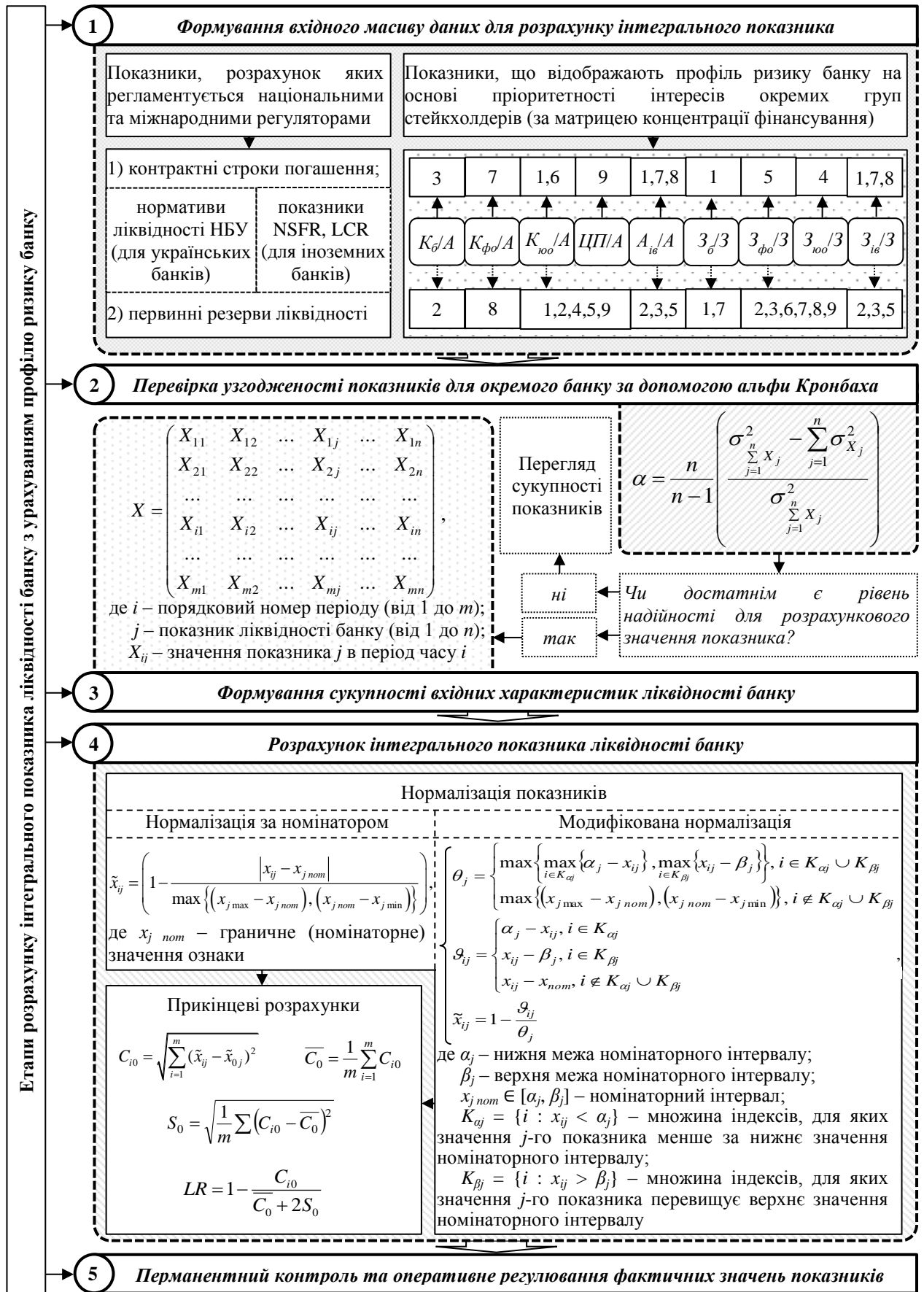


Рисунок 3.9 – Етапи розрахунку інтегрального показника з урахуванням профілю ризику ліквідності банку [авторська розробка]

Це, з одного боку, дозволяє уніфікувати дану методику шляхом включення показників, що характеризують виключно ризик ліквідності, а з іншого – забезпечує врахування специфіки діяльності банку та його поведінки стосовно окремих груп стейкхолдерів на основі тих показників, що найбільш точно та всеохоплююче відображають притаманний конкретному банку профіль ризику за всіма його видами, що, як зазначалося, виступають у якості факторів впливу на ліквідність банків в цілому.

Відповідно, до першої групи показників включаються нормативи ліквідності Н4, Н5, Н6 для українських банків або LCR, NSFR (для іноземних банків) та наявні необтяжені активи, що приймаються НБУ у якості забезпечення за кредитами рефінансування [131], та інші наявні необтяжені активи, що приймаються у якості забезпечення за операціями на вторинному ринку. При цьому в розрахунку відображається сума доступних необтяжених активів, які обліковуються на балансових рахунках, а також сума аналогічних активів, використаних банком у якості забезпечення на дату розрахунку, та напрямки діяльності (бізнес-лінії) банку, при здійсненні операцій, за якими вони використані в якості забезпечення (корпоративне фінансування, торгівля та продаж, роздрібні банківські послуги, комерційні банківські операції, платежі і розрахунки, агентські послуги, управління активами, роздрібні брокерські послуги тощо).

У якості бази для вибору показників концентрації для того чи іншого банку пропонуємо використовувати матрицю концентрації фінансування (див. табл. 3.2), побудовану на основі врахування інтересів окремих груп стейкхолдерів при реалізації бізнес-стратегії банку, що дозволяє врахувати особливості його функціонування.

Формування переліку показників, що характеризують рівень ліквідності банку, на основі яких обчислюється інтегральний показник ліквідності, є досить важливим етапом, оскільки точність результатів аналізу та можливість їх подальшої інтерпретації залежить від чутливості кожного з них до зміни факторів впливу на ліквідність. На основі методологічних принципів побудови

системи показників можна сформуванати основні вимоги до тих з них, що можуть використовуватися при аналізі ліквідності банку:

- адекватність показників завданням дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити проведення аналізу ліквідності банку, визначити слабкі позиції в управлінні ліквідності;
- наявність необхідного інформаційного забезпечення для здійснення розрахунків, проведення порівняльного та динамічного аналізу [24];
- можливість визначення алгоритму розрахунку показників для забезпечення тотожності їх економічного розуміння і тлумачення з позиції різних стейкхолдерів;
- можливість формування статистичної бази щодо динаміки зміни та рівня показників, що в перспективі слугуватиме інформаційною базою для визначення ефективності аналізу та системи управління ліквідністю банку в цілому;
- охоплення показниками основних напрямків аналізу ліквідності банку;
- статистична значимість динаміки факторів, тобто відсутність випадкової складової у тренді.

Задля визначення можливості використання визначеного набору показників для аналізу ліквідності банку необхідним є оцінка їх внутрішньої узгодженості на основі показника надійності, у якості якого буде використано коефіцієнт альфа Кронбаха:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(\frac{\sigma^2_{\sum_{j=1}^n x_{ij}} - \sum_{j=1}^n \sigma^2_{x_{ij}}}{\sigma^2_{\sum_{j=1}^n x_{ij}}} \right). \quad (3.6)$$

де i – порядковий номер періоду (від 1 до m);

j – показник, який характеризує ліквідність банку (від 1 до n);

x_{ij} – значення показника j в період часу i .

Зазначимо, що значення коефіцієнта надійності для всіх періодів на основі автоматизованих розрахунків у програмному середовищі IBM SPSS Statistics знаходиться в межах від 0,75 до 0,85, що дає підстави для використання запропонованих масивів даних для кожного з банків за всіма сформованими паттернами у якості сукупності вхідних характеристик ліквідності банку з метою побудови інтегрального показника, що передбачає врахування певних вимог, найбільш суттєвими з них є такі:

- врахування інформативності його складових та елімінування несуттєвих характеристик;
- максимальне відтворення варіації вхідних показників;
- інваріативність стосовно одиниць вимірювання вхідних показників;
- статистична значимість вагових коефіцієнтів при його складових;
- інформативність та можливість однозначної інтерпретації незалежно від суб'єкта аналізу.

Наведений перелік може бути модифікований та доповнений з урахуванням особливостей застосування показника. Процедура його побудови може бути ускладнена наявністю великої кількості вхідних показників, що знижує інформативність результатів та їх чутливість до зміни окремих факторів впливу на ліквідність банку, проте у разі використання великих масивів вхідних даних дана проблема може вирішуватися шляхом застосування процедури послідовної згортки, за якої всі вихідні показники групуються за певною характеристикою, що відповідає таким вимогам:

- показники кожної з груп повинні відображати окремий аспект ліквідності банку;
- між показниками кожної групи повинні існувати тісні кореляційні зв'язки;
- кореляційні зв'язки між показниками різних груп повинні бути несуттєвими.

На наступних етапах для кожної групи визначається узагальнений частковий показник, доки не буде досягнута прийнятна кількість базових показників.

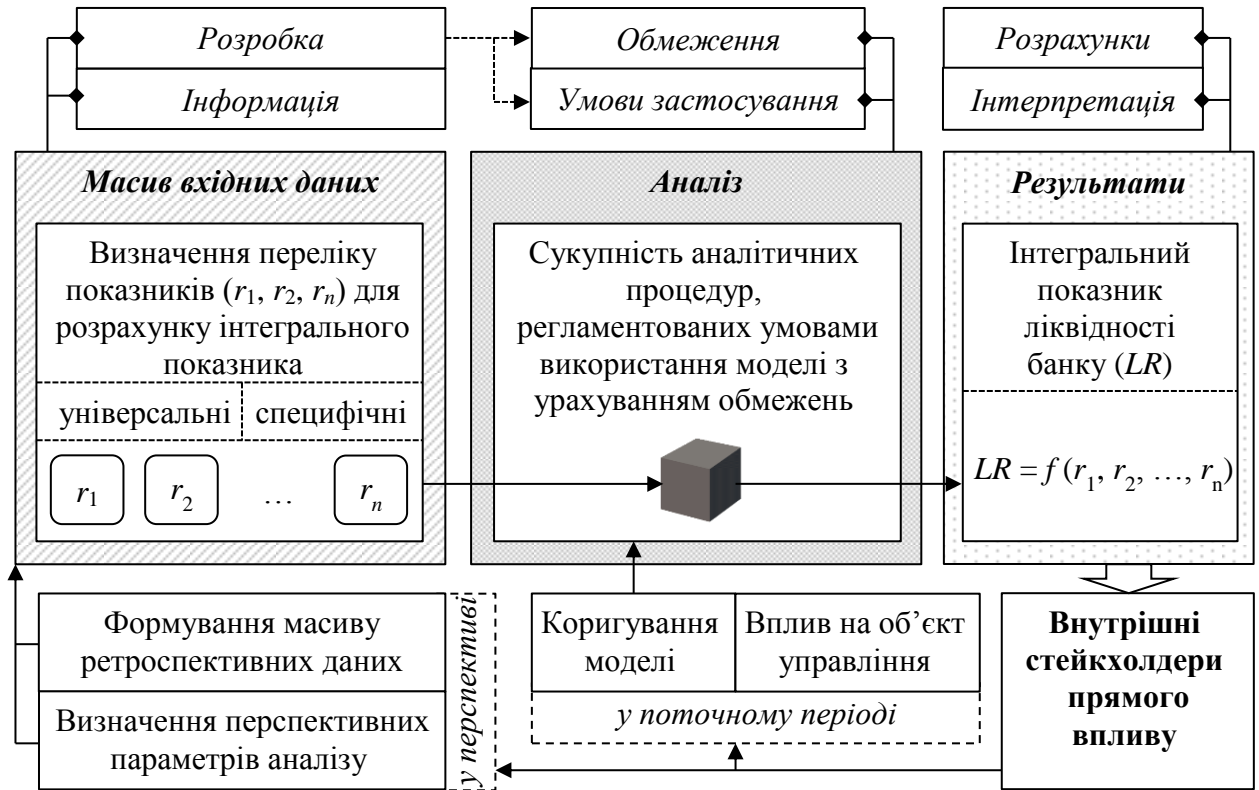


Рисунок 3.10 – Узагальнена схема моделі аналізу [авторська розробка]

Для впорядкування визначених показників ліквідності, що формують багатовимірний статистичний простір, пропонуємо здійснювати аналіз ліквідності банку на основі використання згортки даних при побудові інтегрального показника. Єдність принципів модельної логіки, що є основою для побудови науково обґрунтованих статистичних моделей, дозволяє описати загальноприйнятні аналітичні моделі за схемою, що відображена на рисунку 3.10, яку й будемо застосовувати у якості бази при побудові інтегрального показника ліквідності банку.

Початковим етапом алгоритму розрахунку інтегрального показника ліквідності є побудова матриці спостережень, елементи якої визначаються

значеннями ознак, для яких притаманні специфічні одиниці виміру та різний ступінь коливання відносно нормованого вектора.

$$x = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.7)$$

де x – матриця спостережень;

i – порядковий номер періоду (від 1 до m);

j – показник, який характеризує ліквідність банку (від 1 до n);

x_{ij} – значення показника j в період часу i .

Можливість застосування даної методики для аналізу ліквідності банку з позиції різних груп стейкхолдерів, які мають у своєму розпорядженні різні масиви вхідних даних залежно від доступу до внутрішньої інформації банку та потреб дослідження, породжує проблему адаптації математичного апарату, тому для врахування зазначених вимог запропоновано алгоритм модифікації основних параметрів моделі, що передбачає трансформацію математичних перетворень в межах визначених аналітичних процедур (рис. 3.11).

Визначення вхідних параметрів моделі на початковому етапі аналізу та подальше її калібрування є підґрунтям для ефективного врахування специфіки діяльності банку з позиції організації його інформаційно-аналітичної підсистеми [81]. Цей етап передбачає фіксацію цільового рівня результуючого показника, що відбувається в межах підсистеми стратегічного планування банку на основі збалансованої системи показників відповідно до встановленого акціонерами та суб'єктами корпоративного управління банку апетиту до ризику. Оскільки на ліквідність банку впливає значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, її рівень не є фіксованим, тому доцільним є виокремлення інтервалів, в межах яких коливання інтегрального показника відповідає одній з

таких зон ризику: «надлишкова ліквідність», «допустимі відхилення», «оптимальний рівень», «дефіцит ліквідності».

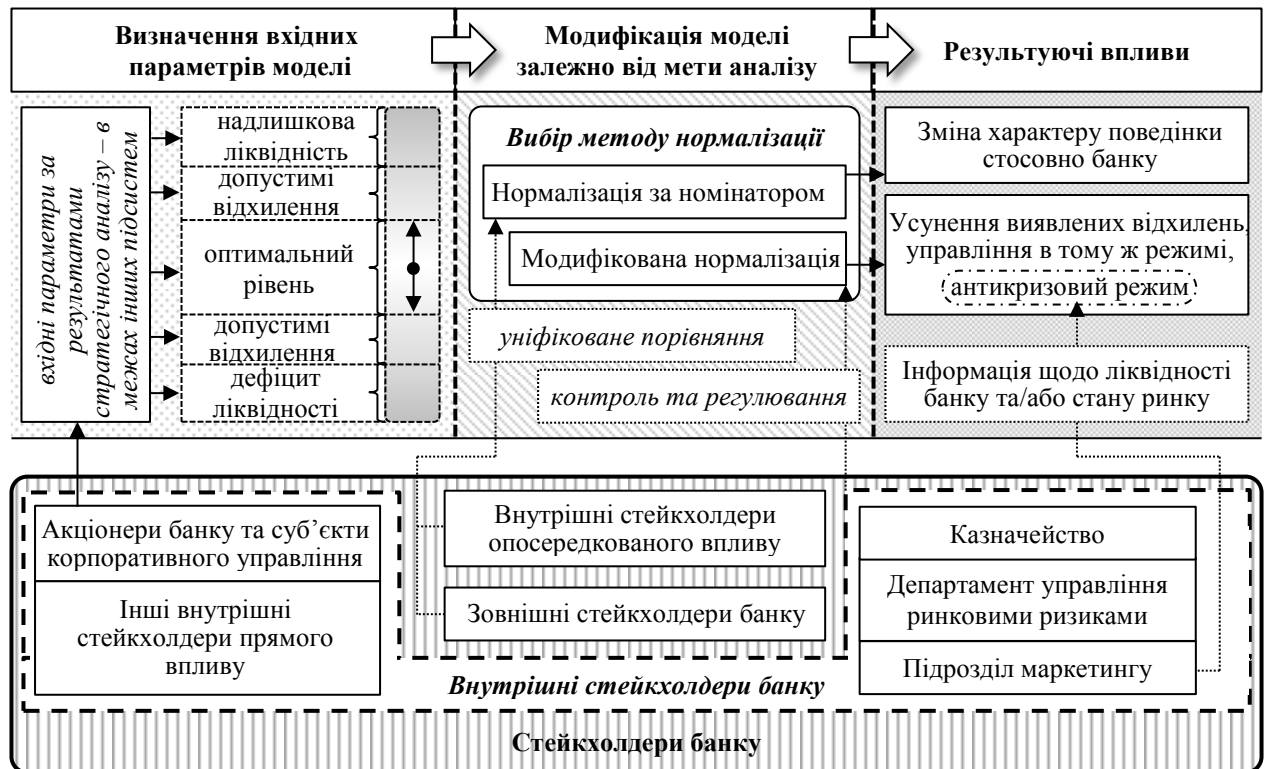


Рисунок 3.11 – Процес модифікації основних параметрів моделі залежно від стейкхолдера, що є суб'єктом аналізу [авторська розробка]

Зона допустимих відхилень стосується як тих коливань, що позитивно впливають на ліквідну позицію банку, так і тих, вплив яких є негативним. При цьому доцільним є поділ інтервалу «дефіцит ліквідності» на три окремих – «нестача ліквідності», «критичний рівень», «катастрофічний рівень».

Визначення граничних меж значень показників доцільно здійснювати на основі алгоритму нечіткого логічного виводу Мамдані відповідно до наявних у розпорядженні внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу даних про апетит до ризику. Практична реалізація цієї математичної задачі здійснюється в пакеті MATLAB за допомогою m-сценарія з використанням модуля Fuzzy Logic Toolbox, структури даних FIS та функції `fmincon()` модуля Optimization Toolbox.

У випадку, коли у ролі суб'єкта аналізу виступають стейкхолдери, що не мають доступу до внутрішньої інформації банку і використовують лише публічну звітність, процес визначення зон ризику ускладнюється, але все ж

може бути реалізований шляхом бек-тестування моделі на основі ретроспективних даних за окремими банками. При цьому для встановлення нижньої межі допустимих значень доцільно використовувати інформацію про банки, які внаслідок кризи ліквідності були виведені з ринку [154].

Після визначення вхідних параметрів моделі варто провести її модифікацію залежно від мети аналізу, що постає перед різними стейкхолдерами: внутрішні стейкхолдери прямого впливу використовують результуючі дані для подальшого контролю та регулювання ліквідності банку, у той час як зовнішні стейкхолдери та внутрішні стейкхолдери опосередкованого впливу, як правило, мають на меті порівняння рівня ліквідності окремих банків, тому аналітичні процедури, пов'язані з нормалізацією показників у цих випадках будуть відрізнятися вже на етапі їх розподілу за такими типами: стимулятор, дестимулятор, номінатор.

Якщо ознаці x_i притаманна монотонно зростаюча залежність якості (чим вищим є значення ознаки, тим вищим є і рівень ліквідності), то вона називається стимулятором, а у протилежному випадку – дестимулятором. Якщо ознака x_i має немонотонну залежність якості, тобто існує певне значення на інтервалі зміни ознаки, що відповідає найкращій якості об'єкта, а віддалення від нього призводить до погіршення якості, то така ознака називається номінатором.

Як правило, для покращення змістовної інтерпретації значень інтегрального показника при його побудові висувається обмеження щодо інтервалу можливих значень (від 0 до 1). Якщо ознака є стимулятором, то для нормалізації використовується формула 3.8:

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{j \min}}{x_{j \max} - x_{j \min}}. \quad (3.8)$$

де $x_{j \min}$ – мінімальне значення ознаки;

$x_{j \max}$ – максимальне значення ознаки.

Якщо ознаці притаманний характер дестимулятора, то перетворення здійснюється за формулою 3.9:

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{x_{j \max} - x_{ij}}{x_{j \max} - x_{j \min}}. \quad (3.9)$$

Методи нормалізації, описані формулами 3.8-3.9, належать до групи найпростіших і передбачають наявність лінійної залежності між вхідною ознакою та рівнем ліквідності банку, що у разі їх застосування з боку внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу може порушувати баланс бізнес-драйверів банку і ускладнювати координацію роботи окремих його підрозділів, оскільки нівелюється питання ефективності діяльності, що призводить до невиконання планів за відповідними KPI. Окрім того, за умови врахування профілю ризику банку та включення на цій основі до переліку вхідних ознак тих показників, що пов'язані з концентрацією фінансування і не можуть бути віднесені до категорії стимуляторів чи дестимуляторів, ці методи нормалізації є неприйнятними.

З іншого боку, завдання аналізу ліквідності з позиції зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів непрямого впливу внаслідок обмеженості доступу до внутрішньої інформації у більшості випадків мають сегментований характер, що не передбачає врахування узгодженості між окремими бізнес-драйверами банку, тому зазначені методи можуть використовуватися для нормалізації групи показників, розрахунок яких регламентується національними та міжнародними регуляторами (див. рис. 3.9). При цьому поведінку показників, що відображають профіль ризику ліквідності банку на основі концентрації фінансування, найкраще описує номінаторна ознака, побудова аналітичного апарату на основі якої дозволяє врахувати деякий оптимум, що визначається регуляторними нормами або ж задається суб'єктом аналізу самостійно відповідно до поставлених завдань:

$$\tilde{x}_{ij} = \left(1 - \frac{|x_{ij} - x_{j \text{ nom}}|}{\max \{ (x_{j \text{ max}} - x_{j \text{ nom}}), (x_{j \text{ nom}} - x_{j \text{ min}}) \}} \right), \quad (3.10)$$

де $x_{j \text{ nom}}$ – граничне (номінаторне) значення ознаки, для якого має місце найвища якість.

Граничне значення $x_{j \text{ nom}}$ для показників-номінаторів може обиратися на основі додаткових відомостей стосовно якості об'єкта дослідження, а при управлінні ліквідністю, як правило, задається як нормативне (наприклад, нормативи ліквідності Н4, Н5, Н6) [32]. Якщо ж інформація про номінаторне значення ознаки відсутня, то його можна розрахувати за даними вибірки:

$$x_{j \text{ nom}} = \frac{x_{j \text{ min}}^{(1)} + x_{j \text{ max}}^{(1)}}{2}, \quad (3.11)$$

де $x_{j \text{ min}}^{(1)}$ – найменше значення показника, при якому спостерігається погіршення якості;

$x_{j \text{ max}}^{(1)}$ – найбільше значення показника, при якому спостерігається покращення якості.

Перетворення за формулою 3.11 можна удосконалити, розраховуючи номінаторне значення як середньозважене між $x_{j \text{ min}}^{(1)}$ та $x_{j \text{ max}}^{(1)}$, з урахуванням кількості значень, при яких простежується покращення та погіршення якості відповідно:

$$x_{j \text{ nom}} = \frac{l_1 x_{j \text{ min}}^{(1)} + l_2 x_{j \text{ max}}^{(1)}}{l_1 + l_2}, \quad (3.12)$$

де l_1 – кількість значень, для яких має місце покращення якості;

l_2 – кількість значень, для яких має місце погіршення якості.

Такий розрахунок дозволяє задати номінаторне значення ближче до тієї сукупності даних, якає більш чисельною [33]. Застосування описаних методів з позиції внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу є недоцільним, оскільки практика управління ліквідністю банку передбачає не фіксацію одного значення показника, а встановлення діапазону значень $[\alpha_j, \beta_j]$. У такому випадку варто здійснити модифікацію перетворень: нехай $K_{\alpha_j} = \{i : x_{ij} < \alpha_j\}$ – множина індексів, для яких значення j -го показника менше за нижнє значення номінаторного інтервалу, а $K_{\beta_j} = \{i : x_{ij} > \beta_j\}$ – множина індексів, для яких значення j -го показника перевищує верхнє значення номінаторного інтервалу ($j = \overline{1, n}$), тоді нормалізація вхідного масиву даних здійснюється за формулою:

$$\begin{cases} \theta_j = \begin{cases} \max\left\{\max_{i \in K_{\alpha_j}}\{\alpha_j - x_{ij}\}, \max_{i \in K_{\beta_j}}\{x_{ij} - \beta_j\}\right\}, & i \in K_{\alpha_j} \cup K_{\beta_j} \\ \max\left\{(x_{j \max} - x_{j \text{ nom}}), (x_{j \text{ nom}} - x_{j \min})\right\}, & i \notin K_{\alpha_j} \cup K_{\beta_j} \end{cases} \\ \mathcal{G}_{ij} = \begin{cases} \alpha_j - x_{ij}, & i \in K_{\alpha_j} \\ x_{ij} - \beta_j, & i \in K_{\beta_j} \\ x_{ij} - x_{\text{nom}}, & i \notin K_{\alpha_j} \cup K_{\beta_j} \end{cases} \\ \tilde{x}_{ij} = 1 - \frac{\mathcal{G}_{ij}}{\theta_j} \end{cases} \quad (3.13)$$

Таким чином, через існування об'єктивних передумов (рівень доступу до інформації, мета аналізу) стандартизацію значень вхідних ознак необхідно здійснювати з урахуванням приналежності стейкхолдерів, що є суб'єктами аналізу, до тієї чи іншої групи, а результат розрахунків дає змогу елімінувати одиниці виміру та вирівняти значення вхідних показників. Останнім етапом аналізу є застосування синтезуючої функції [112], що базується на розрахунку відстаней окремих спостережень від точки $P_0 (C_{i0})$:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\tilde{x}_{ij} - \tilde{x}_{0j})^2}, \quad (3.14)$$

де \tilde{x}_{ij} – стандартизоване значення j -го показника в період часу i ;

\tilde{x}_{0j} – стандартизоване значення j -го показника в еталоні.

На основі формули 3.14 здійснюється розрахунок середньої відстані між спостереженнями \bar{C}_0 (3.15), стандартне відхилення S_0 (3.16), а також інтегральний показник ліквідності банку LR (3.17):

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}. \quad (3.15)$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}. \quad (3.16)$$

$$LR = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0 + 2S_0}. \quad (3.17)$$

На основі даних аналізу інтегрального показника ліквідності банку відбувається перманентний контроль її рівня, тому обов'язковим є визначення структури та показників форм контрольних звітів виконавців, що покликано сформувати систему носіїв контрольних даних. Така форма звіту повинна бути стандартизованою і містити наступну інформацію:

- фактично досягнуте значення інтегрального показника ліквідності, що відповідає певній зоні ризику;
- розмір відхилення фактично досягнутого значення інтегрального показника ліквідності від граничних меж зони оптимального рівня;
- пояснення причин відхилень за інтегральним показником ліквідності в цілому та окремими його складовими;
- визначення осіб, винних в негативному відхиленні показника, якщо це відхилення викликано внутрішніми факторами діяльності банку.

У випадку виявлення відхилень від граничних меж зони оптимального ризику на основі отриманих звітів відповідальних виконавців приймаються управлінські рішення щодо регулювання рівня ліквідності.

Можливість потрапляння інтегрального показника ліквідності банку в зону «дефіцит ліквідності» породжує завдання формування механізму антикризового управління ліквідністю.

Таблиця 3.3 – Перелік рішень, що приймаються стейкхолдерами прямого впливу на ліквідність банку за результатами контролю [авторська розробка]

Зона ризику	Управлінські рішення, що приймаються стейкхолдерами прямого впливу на ліквідність банку
Надлишкова ліквідність	<p>За дорученням комітету з управління активами і пасивами уточнюються можливі зміни вартості продуктів банку у бік зниження.</p> <p>Підрозділ маркетингу готує пропозиції щодо реклами кредитних продуктів у засобах масової інформації.</p> <p>Казначейство банку несе відповідальність за розміщення високоліквідних коштів у дохідні активи на ринку.</p>
Допустимі відхилення (+)	<p>Враховуючи принцип превалювання ліквідності над прибутковістю заходи з регулювання ліквідності у разі потрапляння синтетичного показника у цю зону можуть не застосовуватися, особливо у випадку зниження рівня ліквідності ринку. Якщо ж існує стійка тенденція до зростання рівня ліквідності через накопичення надлишкових її обсягів, що створює загрозу прибутку банку і, як наслідок, можливість неврахування інтересів окремих груп стейкхолдерів (в першу чергу акціонерів банку), то доцільним є застосування тих заходів, які передбачені в межах зони «надлишкова ліквідність».</p>
Оптимальний рівень	<p>Оптимальний рівень ліквідності з позиції покриття відтоку грошових коштів та одночасного виконання планів за визначеними KPI. В даному випадку проводяться заходи щодо забезпечення оптимальної структури активів і зобов'язань банку для підтримання необхідного співвідношення «ліквідність-прибутковість» на перспективу.</p>
Допустимі відхилення (-)	<p>Комітет з управління активами і пасивами забезпечує координацію робіт зі стабілізації ситуації; у разі потреби формує робочі групи по роботі з найбільш великими кредиторами банку та з банками-контрагентами.</p> <p>За дорученням комітету з управління активами і пасивами розробляються заходи щодо роботи з найбільш великими клієнтами і контрагентами; робиться прогноз можливості продажу активів, визначаються строки продажу та можливі обсяги доходу; уточнюються можливі зміни вартості продуктів банку (при цьому створюються сприятливі умови для найбільш важливих клієнтів).</p> <p>Підрозділ маркетингу готує пропозиції щодо співпраці з засобами масової інформації з метою усунення негативних тенденцій при висвітленні інформації про діяльність банку, акцентуванні уваги на позитивних моментах його діяльності.</p>

Принципові відмінності дій з управління ліквідністю в кризових умовах від дій банку в звичайних умовах полягають у зміні критеріїв щодо прийняття рішень: за звичайних умов управління критерії прийняття рішень зводяться до досягнення стратегічних цілей розвитку банку в довгостроковій перспективі та максимізації прибутку в короткостроковій. При виникненні кризового стану довгостроковий аспект втрачає свою актуальність, а в короткостроковому критерієм стає збільшення надходжень та економія грошових коштів,

необхідних для виконання зобов'язань перед партнерами. При цьому збільшення надходжень коштів може здійснюватися шляхом застосування заходів, неприйнятних з позицій внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу за звичайних умов. Окрім того, важливою є розробка антикризового плану заходів, який міг би враховувати різні рівні інтенсивності кризових явищ, у тому числі тих, за яких конкретний банк в певний період часу не зазнає кризи ліквідності, проте її настання є можливим внаслідок високої ймовірності настання кризи ринку, тому в межах зони «дефіцит ліквідності» було виокремлено три додаткові зони, як це зазначено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План дій на випадок кризи ліквідності банку (зона «дефіцит ліквідності») [авторська розробка]

Зона ризику	Управлінські рішення, що приймаються стейкхолдерами прямого впливу на ліквідність банку
1	2
Нестача ліквідності	<p>Антикризовий комітет (<i>комітет з управління активами і пасивами</i>) готує план заходів для виходу із кризи; щоденно розглядає стан ліквідності банку та обсяги і строки дефіциту коштів; щоденно контролює стан виконання плану заходів щодо подолання кризи.</p> <p>Казначейство спрямовує свою роботу на збільшення частки високоліквідних активів; розміщує ресурси на термін не більше ніж 7-14 днів; проводить роботу щодо залучення нових міжбанківських кредитів та відкриття кредитних ліній банку; припиняє придбання цінних паперів.</p> <p>Підрозділи корпоративного та роздрібного бізнесу реалізують заходи щодо з'ясування можливих обсягів списань коштів з поточних рахунків клієнтів; проводять роботу з клієнтами щодо утримання коштів на депозитних рахунках та щодо залучення нових депозитів.</p> <p>Підрозділ маркетингу готує пропозиції щодо співпраці з засобами масової інформації з метою усунення негативних тенденцій при висвітленні інформації про діяльність банку.</p>
Критичний рівень	<p>Антикризовий комітет (<i>комітет з управління активами і пасивами</i>) уточнює план заходів для виходу із кризи; ініціює заходи щодо реалізації і, у разі можливості, сек'юритизації активів; приймає рішення щодо залучення ресурсів за ставками вище середніх ринкових і підвищення ставок залучення клієнтських депозитів; визначає потреби у фінансуванні шляхом укладення угод РЕПО, СВОП, угод рефінансування з НБУ, дострокового погашення депозитних сертифікатів НБУ тощо; організовує зустріч із представниками НБУ з метою обговорення ситуації, що склалася.</p> <p>Казначейство розміщує тимчасово вільні ресурси винятково на умовах «овернайт»; повністю використовує відкриті банками-контрагентами кредитні лінії; інформує керівництво про можливість залучення ресурсів за ставками вище середніх ринкових; здійснює заходи щодо продажу цінних паперів, якими володіє банк.</p>

Продовження таблиці 3.4

1	2
Катастрофічний рівень	Єдиним шляхом врегулювання ситуації є звернення за фінансовою допомогою до акціонерів банку для здійснення ними додаткових внесків до статутного капіталу чи надання коштів на умовах субординованого бору. У випадку, якщо це джерело ресурсів є недоступним, варто оперативно звернутися до НБУ за фінансовою допомогою. При цьому організаційна робота щодо отримання фінансової допомоги НБУ (підготовка листів, клопотань, супровідної документації) проводиться заздалегідь.

Примітка. В дужках курсивом зазначаються підрозділи, які несуть відповідальність за виконання функцій у малих банках України.

Моніторинг ознак кризових явищ повинен відбуватися на постійній основі, тому для дотримання принципу превентивності вважаємо за доцільне виокремити додаткові інформаційні імпульси, що передаються внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу за відповідними каналами і можуть ініціювати регуляторні рішення зони «дефіцит ліквідності» навіть у випадку, коли інтегральний показник знаходиться в прийнятних межах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Інформаційні імпульси внутрішніх стейкхолдерів банку, що ініціюють регуляторні рішення зони «дефіцит ліквідності» [авторська розробка]

Суб'єкт	Події, що свідчать про можливе виникнення дефіциту ліквідності
Департамент маркетингу та реклами	– у засобах масової інформації з'явилися публікації стосовно незадовільного управління банком, недостатнього рівня внутрішнього контролю, помилково обраної стратегії тощо;
Департамент ризик-менеджменту	– скорочення залишків коштів за поточними рахунками клієнтів банку на А та більше відсотків (контролюється щоденно на підставі двох останніх спостережень); – скорочення залишків коштів за строковими депозитами клієнтів банку на В та більше відсотків (контролюється щоденно на підставі двох останніх спостережень); – скорочення регулятивного капіталу банку на С та більше відсотків (контролюється щомісячно); – погіршення нормативів адекватності капіталу банку на D та більше відсотків (контролюється щоденно);
Казначейство	– скорочення не менш ніж на Е пунктів рейтингу банку, що надається рейтинговими агентствами, або його повторне зниження; – скорочення обсягу резервної ліквідності, яку банк може залучити на міжбанківському ринку, нижче рівня, необхідного для покриття існуючого та/або прогнозованого дефіциту ліквідності; – стійка тенденція до зниження рівня інтегрального показника ліквідності банку (на F та більше процентних пунктів протягом останніх 30 днів).

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що розроблений блок реактивного управління дозволяє оперативно регулювати виявлені у процесі контролю відхилення та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність банку, але для забезпечення стабільного функціонування банку у довгостроковій перспективі постає завдання не лише щодо усунення результатів негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а й щодо передбачення можливих негативних впливів на ліквідність банку та їх усунення вже на етапі, коли в поточному періоді суттєвих загроз для бізнес-драйверів банку ще немає (forward looking).

Для реалізації цього завдання нами визначено необхідність застосування окремого інтегрального показника ліквідності банку за групою вхідних ознак «ринкові інструменти моніторингу». Вимогами Базельського комітету [209] регламентовано використання інформації про котирування акцій (наприклад, біржові котирування і додаткові показники по юрисдикціям, що стосуються діяльності конкретних банків); стан боргових ринків (грошові ринки, середньострокові ноти, довгострокові боргові цінні папери, похідні фінансові інструменти, ринки боргових паперів суверенів, індикатори кредитних дефолтних спредів); стан валютних та товарних ринків тощо, але така інформація є корисною в першу чергу для центрального банку як зовнішнього стейкхолдера, що виконує специфічні регуляторні функції, з метою впливу на ліквідність банків другого рівня через визначені канали.

З позиції внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу така інформація є корисною для визначення експозиції банку до ризиків, що належать до групи ринкових, а тому хоча її використання хоча і є доцільним в межах відповідних підсистем управління банку, але побудову інтегрального показника ліквідності для моніторингу стану ринку пропонуємо здійснювати на основі тих ознак, які було включено до вибірки в межах визначених паттернів на попередньому етапі, оскільки це забезпечує співставність результатів аналізу як всередині банку, так і у порівнянні з іншими суб'єктами ринку.

При цьому окремий банк є зовнішнім стейкхолдером по відношенню до конкурентів (інших об'єктів аналізу) і не має комплексної інформації щодо їх стратегії та планових орієнтирів діяльності, тому розрахунок інтегрального показника повинен відбуватися за спрощеною схемою за формулами 3.8-3.12, а встановлення граничних меж його значень є неможливим через неконтрольованість зовнішніх факторів впливу на ліквідність.

За таких умов використання отриманих у процесі аналізу даних відбувається шляхом коригування значень КРІ на основі інформації про відхилення розрахункового значення інтегрального показника від банків-сусідів, а також про зміну позиції окремого банку в рейтингу за рівнем ліквідності [135].

Апробацію запропонованого науково-методичного підходу здійснено на основі включення до вибірки банків, які за результатами паттернізації за картами Кохонена ввійшли до 5 паттерну і характеризується помірним рівнем концентрації за показниками частки кредитів юридичним особам в активах банку, частки активів та зобов'язань в іноземній валюті в активах/зобов'язаннях банку, а також високим рівнем концентрації за показником частки коштів фізичних осіб у структурі зобов'язань банку.

Станом на початок 2015 р. кінцевими бенефіціарами більшості банків (окрім ПАТ «Альфа-Банк») 5 паттерну (ПАТ «Приватбанк», ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Фінанси та кредит», ПАТ «Південний», ПАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «Київська Русь», ПАТ «Златобанк», ПАТ «Діамантбанк») є резиденти України [58], що й обумовило вибір цих банків у якості предметного поля аналізу. За даними ВГВФО [175] саме банки з приватним українським капіталом є найбільш вразливими в стресових умовах, оскільки при виникненні кризових явищ, з одного боку, окремі інвестори не мають достатнього обсягу коштів для оперативного поповнення капіталу банку, а з іншого – окремі власники через подальшу невизначеність економічного середовища функціонування можуть виводити кошти з банку шляхом кредитування пов'язаних осіб [119]. При цьому жоден банк, кінцевим

бенефіціаром якого є держава Україна, іноземні держави або міжнародні фінансові групи, не був визнаний неплатоспроможним протягом 2014 року.

Базовим етапом розрахунку інтегрального показника є нормалізація масиву даних та їх подальша згортка, що дозволяє агрегувати показники з розрізненими одиницями виміру в єдиний індикатор. Значення інтегрального показника ліквідності банків, що ввійшли до вибірки, станом на початок 2015 року представлено на рисунку 3.12.

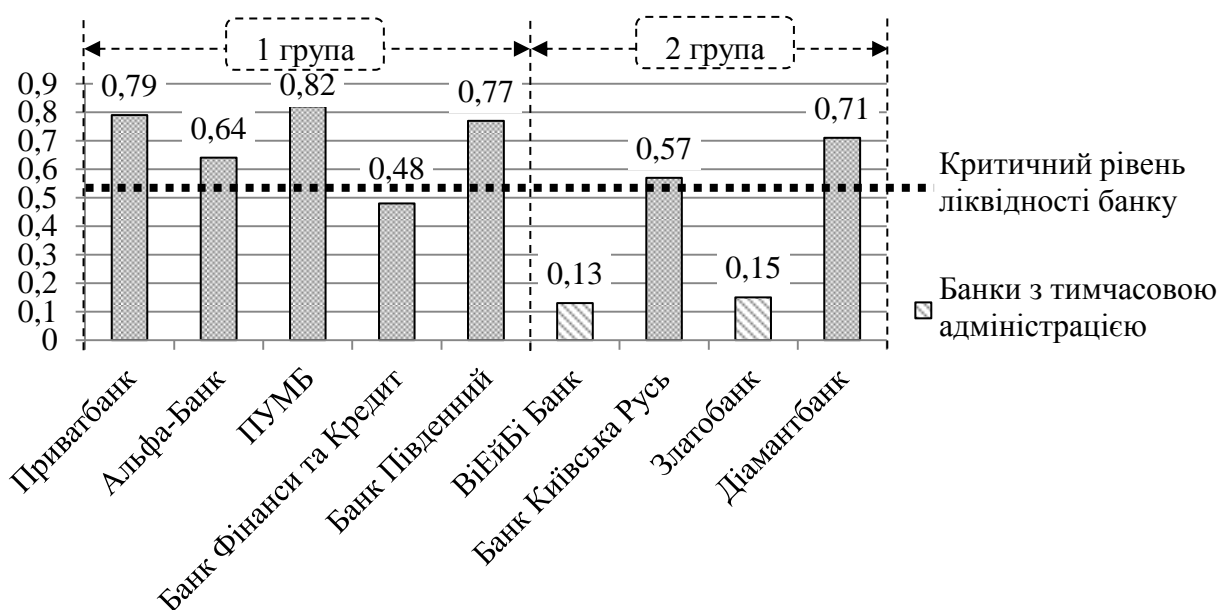


Рисунок 3.12 – Інтегральний показник ліквідності банків за паттерном 5 карти Кохонена станом на 01.01.2015 р., од. [авторська розробка]

За результатами аналізу визначено, що три банки знаходяться в зоні критичного рівня ризику. При цьому два з них (ПАТ «ВіЕйБі Банк» та ПАТ «Златобанк») за рішенням НБУ визнано неплатоспроможними, що підтверджує адекватність результатів дослідження. Рівень ліквідності ПАТ «Фінанси та кредит» та ПАТ «Київська Русь» є значно нижчим у порівнянні з конкурентами і становить загрозу функціонуванню банків попри виконання мінімальних вимог за нормативами ліквідності, що свідчить про їх недосконалість, а також доцільність використання даного підходу не лише менеджерами банку, а й регулятором в межах виконання функцій пруденційного нагляду.

Варто зазначити, що межа «критичний рівень ліквідності банку» становить 0,52 од. і визначена на основі алгоритму Мамдані шляхом включення до розрахунку регуляторних або оптимальних значень вхідних ознак, що дає змогу суб'єктам аналізу не лише здійснювати співставлення та порівняння результуючих даних за різними банками, а й робити висновки про рівень ліквідності окремого банку.

Зважаючи на той факт, що деякі паттерни за картою Кохонена включають невелику кількість банків, постає питання щодо репрезентативності вибірки при подальшому розрахунку інтегрального показника, тому для усунення даного недоліку і виконання принаймні мінімальних вимог до кількості банків, що є об'єктами аналізу, при проведенні аналізу ці паттерни доцільно об'єднувати з сусідніми, оскільки запропонована методика передбачає, що їх характеристики не є розрізненими.

Внаслідок існування часових лагів між моментом негативного прояву зовнішніх факторів та моментом відображення їх впливу на динаміку вхідних ознак додатковим інструментом визначення стану ринку є використання якісної інформації про його стан (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – План дій на випадок кризи ліквідності ринку [авторська розробка]

Стадія кризи	Якісні ознаки	Заходи, що здійснюються суб'єктами управління для виходу з кризи чи її недопущення
1	2	3
Криза ліквідності, що близька до системної	<ul style="list-style-type: none"> – нездатність хоча б одного системоутворюючого банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами і контрагентами; – банкрутство або ліквідація декількох банків одночасно; – значне підвищення процентних ставок і скорочення обсягів угод на міжбанківському ринку; – стійкий відтік коштів клієнтів з банківської системи; 	<p>Департамент управління ринковими ризиками аналізує стан ліквідності банку, контролює виконання підрозділами лімітів структури активів і пасивів, концентрації та розривів ліквідності, надає рекомендації комітету з управління активами і пасивами.</p> <p>Казначейство здійснює моніторинг і проводить аналіз поточного фінансового стану банків-контрагентів та ідентифікує коло банків, які мають суттєві проблеми з ліквідністю, а у разі необхідності – обмежує або припиняє міжбанківські операції з банками-контрагентами, які мають проблеми з ліквідністю.</p>

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Системна криза ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> – нездатність значної кількості банків виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, які виявляються у вигляді порушень умов розрахунково-касового обслуговування, зобов'язань перед вкладниками та кредиторами; – істотне підвищення процентних ставок і майже відсутність угод на міжбанківському ринку; – стійкий відтік коштів клієнтів з банківської системи; – поява інформації про низький рівень ліквідності банківської системи; 	<p>Комітет з управління активами і пасивами оперативно розглядає та затверджує джерела, ціни, обсяги та строки залучення додаткових ресурсів; розглядає та затверджує джерела, ціни та обсяги реалізації активів; переглядає та затверджує ліміти ліквідності та інші обмеження; переглядає тактику роботи з клієнтськими депозитами та кредитами.</p> <p>Департамент управління ринковими ризиками здійснює аналіз та оцінку ситуації на ринку; вносить пропозиції відносно цінової політики, обсягів та строків залучення додаткових ресурсів.</p> <p>Казначейство встановлює та контролює черговість проведення платежів клієнтів; здійснює заходи щодо мінімізації дисбалансу строків погашення активів і пасивів протягом найближчих 15 днів; проводить переговори щодо продовження термінів дії договорів з банками-контрагентами та можливості повного використання відкритих кредитних ліній.</p>

Використання зазначених інформаційних імпульсів має на меті, перш за все, забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень з боку внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу на ліквідність в умовах обмеженості часу, тоді як застосування окремого інтегрального показника ліквідності за напрямком «ринкові інструменти моніторингу» стосується всіх сфер діяльності банку, оскільки на його основі відбувається перегляд КРІ.

З огляду на недосконалість практик корпоративного управління в банках та можливості зловживань з боку внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу нами розроблено альтернативні варіанти поведінки інших груп стейкхолдерів за результатами аналізу ліквідності конкретного банку (табл. 3.7).

Зауважимо, що в інший персонал банку формалізовано у вигляді окремої групи стейкхолдерів, проте їх вплив на ліквідність обмежується лише інформаційним каналом. Якщо за результатами зовнішнього аналізу ліквідності банку з позиції цієї групи стейкхолдерів виявлено негативні тенденції, то розповсюдження такої інформації у більшості випадків буде протиправним, оскільки суперечитиме внутрішнім регламентам нормативним документам.

Таблиця 3.7 – Вплив стейкхолдерів за результатами аналізу ліквідності банку [авторська розробка]

Стейкхолдер	Мета аналізу	Інформаційна база	Вплив
Внутрішні стейкхолдери прямого впливу	Досягнення цілей управління ліквідністю	Див. табл. М.1, Н.1	Коригуючі заходи в межах блоку реактивного управління (див. табл. 3.3)
		Див. табл. 3.5, М.1, Н.1	Коригуючі заходи в межах антикризового плану (див. табл. 3.4)
		Див. табл. 3.6, М.1, Н.1	Коригуючі заходи в межах блоку превентивного управління (див. табл. 3.6)
Держава (Рада з фінансової стабільності)	Забезпечення стабільності фінансової системи держави	Див. табл. 3.5, 3.6, М.1, Н.1	Якщо держава виступає у ролі власника банку, то застосовуються інструменти впливу в межах блоків превентивного та реактивного управління. У разі суттєвого зниження рівня ліквідності можуть прийматися рішення про зміну керівництва та притягнення окремих осіб до відповідальності
		Форми звітності 1Д, 625, 631	В межах засідань Ради з фінансової стабільності розглядаються питання щодо ліквідності банківської системи та системоутворюючих банків
НБУ	Раннє діагностування проблем з ліквідністю у процесі безвизного нагляду		Застосування інструментів адміністративного каналу впливу у разі виявлення порушень. Якщо виявлено, що зниження ліквідності відбулося за об'єктивних причин, то застосовуються інструменти фінансового каналу
ФГВФО	Збереження та запобігання виведенню активів неплатоспроможного банку	Періодична звітність та неперіодичні звіти на вимогу	У разі виявлення порушень застосовуються інструменти за всіма каналами впливу
Органи, що реалізують цільові програми	Моніторинг фінансового стану банку для попередження виникненню загроз реалізації цільових програм	Публічна звітність, якщо інше не обумовлено умовами реалізації цільових програм	У разі існування стійких тенденцій до зниження ліквідності банку можуть вживатися заходи щодо зміни банка-агента або коригування обсягів та строків фінансування програм
Клієнти	Забезпечення збереження власних коштів	Публічна звітність	Інформація за результатами аналізу використовується при виборі нових банківських продуктів та управління власними заощадженнями (в першу чергу депозитними коштами)
Банки-кореспонденти та контрагенти	Діагностика надійності банку як фінансового контрагента	Електронні системи доступу до інформації на міжбанківському ринку	При суттєвому погіршенні ліквідної позиції банків-партнерів приймаються рішення щодо зниження або закриття лімітів операцій з ними.

Розроблені рекомендації щодо впливу стейкхолдерів залежно від результатів аналізу ліквідності окремого банку дозволяють ефективно реалізовувати власні інтереси залежно від мети аналізу та змінювати ринкову поведінку при виявленні порушень.

Таким чином, розроблені науково-практичні рекомендації щодо інтеграції блоків реактивного та превентивного управління ліквідністю банку дозволяють, з одного боку, оперативно регулювати виявлені у процесі контролю відхилення від планових значень показників ліквідності, а з іншого – дотримуватися обраної стратегії банку в цілому шляхом можливості використання інформації про стан ринку для впливу на вхідні параметри інших підсистем банку, забезпечуючи їх гнучкість, що сприяє найбільш повному та послідовному врахуванню інтересів визначених груп стейкхолдерів.

Висновки до розділу 3

За результатами третього розділу дисертаційної роботи були зроблені такі висновки:

1. Запропоновано у якості інструментарію для визначення профілю ризику банку та подальшої побудови на цій основі інтегрального показника ліквідності використовувати карти Кохонена, а, зважаючи на перманентну трансформацію бізнес-моделей банків, було застосовано модифікований сценарій включення вхідних даних до вибірки, що дозволяє більш точно сформувати кластери відповідно до типових профілів ризику в динаміці, зокрема при зміні власника банку.

2. Окрім визначення окремих кластерів нами було виявлено стійку залежність між бізнес-моделлю та структурою власності, тому за цією ознакою, всі банки, включені до вибірки, було розподілено на 8 груп за приналежністю капіталу: український, іноземний, державний, квазідержавний, російський,

змішаний (український та іноземний, український та державний, український та іноземний). При цьому даний розподіл здійснено не за формальною, а за фактичною ознакою власності, тобто у якості основного критерію було використано дані про структуру власності всіх ступенів, включаючи останнього бенефіціара. Так, власниками багатьох українських банків є офшорні компанії, що належать громадянам України, тому у цьому випадку профіль ризику банку буде схожим до профілю ризику банків з українським капіталом, оскільки саме кінцевий власник опосередковано приймає стратегічні рішення щодо його діяльності, визначаючи тип бізнес-моделі.

3. В межах запропонованого науково-методичного підходу до формування фінансового каналу управління ліквідністю банку здійснено розмежування превентивного та реактивного блоків для забезпечення виконання довгострокових цілей діяльності банку та, як наслідок, максимального задоволення інтересів всіх груп стейкхолдерів та врахування їх впливу на ліквідність банку як за стабільних умов, так і в періоди криз. Це дозволяє, з одного боку, оперативно регулювати виявлені у процесі контролю відхилення від планових значень показників ліквідності за альтернативними варіантами планів дій при зміні бізнес-моделі конкретного банку під впливом поведінки внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, а з іншого – дотримуватися обраної стратегії банку в цілому шляхом можливості використання інформації про стан зміни поведінки чи стану банків зі схожими особливостями функціонування для впливу на вхідні параметри інших підсистем банку, забезпечуючи їх гнучкість та адаптивність.

Основні наукові результати розділу опубліковані в наукових статтях [81, 154].

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано теоретичне узагальнення і авторське вирішення наукової задачі, що полягає у розвитку науково-методичних підходів і розробці рекомендацій щодо побудови системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів.

За результатами виконаної дисертаційної роботи зроблено такі висновки:

1. Визначено, що ліквідність у банківській діяльності є ієрархічною системою категорій, у складі якої варто розрізняти ліквідність банківської системи, ліквідність банку, а також його активів і пасивів.

З метою конкретизації об'єкта управління запропоновано визначати ліквідність з позиції окремих груп внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів банку як такий його стан, що досягається за рахунок постійного балансування інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів з метою максимального їх врахування, за якого банк своєчасно і в повному обсязі виконує взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання за умови спроможності проводити активні операції, пропонувати нові продукти як у поточний момент часу, так і на перспективу.

2. У роботі за накопичувальним принципом агреговано три основні рівні факторів впливу на ліквідність банку: 1) фактори, що виникають під впливом дії внутрішніх стейкхолдерів прямого впливу; 2) фактори, що виникають під впливом дії всіх груп стейкхолдерів банку; 3) фактори, що виникають під впливом дії всієї сукупності економічних суб'єктів.

3. Автором доведено доцільність застосування системного підходу до управління ліквідністю банку на основі синтезу загальних, специфічних принципів управління ліквідністю банку та принципів корпоративного управління, що дозволяє врахувати інтереси стейкхолдерів, під дією яких змінюється інтенсивність впливу факторів на ліквідність банку.

Систему управління ліквідністю банку формалізовано у вигляді сукупності елементів зі стійкими взаємозв'язками, існування яких забезпечується завдяки імпульсам впливу з боку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів за фінансовим, адміністративним та інформаційним каналами.

4. Розроблена інформаційно-організаційна інфраструктура системи управління ліквідністю окремо для великих та малих банків на основі базової моделі корпоративного управління з урахуванням особливостей їх функціонування та законодавчих вимог в Україні забезпечує досягнення бажаного рівня ліквідності завдяки ефективній взаємодії всіх елементів системи шляхом визначення функцій та завдань окремих підрозділів банку; регламентації субординаційних зв'язків між ними; налагодження системи звітності, на основі якої відбувається реалізація заходів щодо регулювання ліквідності.

5. Доведено, що розробка та реалізація стратегії управління ліквідністю банку має передбачати уникнення конфлікту з іншими цільовими показниками його діяльності, що досягається шляхом інтеграції системи управління ліквідністю з іншими системами банку за допомогою узгодження сукупності вхідних параметрів їх функціонування на основі збалансованої системи показників та обґрунтованого визначення на цій основі цільового рівня фінансової ефективності та обсягу економічного капіталу, що виражає спроможність банку абсорбувати перспективні загрози для ліквідності.

6. Запропоновано для врахування пріоритетності інтересів стейкхолдерів для окремого банку відповідно до стратегії діяльності при розрахунку його рівня ліквідності за інтегральним показником здійснювати відбір вхідних даних відповідно до профілю ризику ліквідності, визначення якого в роботі здійснено на основі удосконаленого алгоритму побудови карт Кохонена шляхом формування паттернів банків зі схожими характеристиками.

На основі розрахунку інтегрального показника в межах визначених за картами Кохонена паттернів для банків зі схожими бізнес-моделями сформовано фінансовий канал управління ліквідністю з урахуванням інтересів та

впливу стейкхолдерів, до якого включено: блок реактивного управління, що передбачає розробку альтернативних варіантів планів дій залежно від можливих змін бізнес-моделі банку під впливом дії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів; блок превентивного управління, що дозволяє діагностувати можливі зміни зовнішнього середовища шляхом ідентифікації зміни поведінки чи стану банків, параметри функціонування яких є схожими до відповідних параметрів конкретного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика [Електронний ресурс] / Асоціація українських банків. – Режим доступу : http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=87&menu=104&Itemid=96.
2. Аналітика [Електронний ресурс] / Кредит-Рейтинг. – Режим доступу : <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles>.
3. Аналітичні матеріали [Електронний ресурс] / Національна асоціація банків України. – Режим доступу : <http://www.nabu.com.ua/ukr/analytics>.
4. Аскерова Л. А. Теоретико-методические основы оценки ликвидности коммерческих банков : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Л. А. Аскерова. – Махачкала, 2006. – 146 с.
5. Базыров Б. А. Повышение ликвидности банков : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Б. А. Базыров. – Иркутск, 2000. – 194 с.
6. Банківська система України [Електронний ресурс] / Рюрік. – Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua/our-research/branch-reviews/1187>.
7. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку / Д. О. Баюра. – К. : Київський університет, 2009. – 288 с.
8. Белоглазова Г. Н. Банковское дело : уч. пособ. / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. – К. : Финансы и статистика, 2003. – 592 с.
9. Белоцерковский В. И. Использование сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического развития коммерческого банка / В. И. Белоцерковский, С. М. Горяинов // Известия Тульского государственного университета : сб. науч. трудов / Тульский государственный университет. – Тула, 2008. – Вып. 2. – С. 127–130.
10. Білашенко О. С. Концепції та моделі корпоративного управління в банках країн, що розвиваються / О. С. Білашенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий

навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Вип. 30. – С. 344–352.

11. Бодрова Н. Е. Управління ліквідністю комерційних банків на основі стратегії трансформації активів / Н. Е. Бодрова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць / Університет банківської справи Національного банку України. – К., 2012. – Вип. 13. – С. 185–188.

12. Бутинець Ф. Ф. Управління ліквідністю банку: методичні підходи / Ф. Ф. Бутинець, А. М. Герасимович // Вісник Житомирського державного технологічного університету : зб. наук. праць / Житомирський державний технологічний університет. – Житомир, 2012. – Вип. 62. – С. 8–9.

13. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456%D0%B0-17/para11#n11>.

14. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – № 1. – С. 58–64.

15. Васюренко О. Управління ліквідністю банку з погляду зміни швидкості його фінансових потоків / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2003. – № 1. – С. 60–63.

16. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. / О. В. Васюренко. – К. : Знання, 2004. – 324 с.

17. Веснина А. А. Современные проблемы российских коммерческих банков [Электронный ресурс] / А. А. Веснина // Система дистанционного обучения. – Режим доступа : <http://sdo.rea.ru/cde/conference/2/file.php?fileId=5>.

18. Власов С. Н. Управление ликвидностью многофилиального коммерческого банка в условиях ресурсных ограничений : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / С. Н. Власов. – Хабаровск, 2003. – 176 с.

19. Вовканич А. І. Економічний зміст, значення та управління ліквідністю банку в контексті банківського менеджменту / А. І. Вовканич // Ніковий вісник

Буковинської державної фінансової академії : зб. наук. праць / Буковинська державна фінансова академія. – Чернівці, 2010. – Вип. 19. – С. 66–75.

20. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа : навч. посіб. / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин, Т. Я. Андрейків. – К. : Знання, 2008. – 564 с.

21. Вожжов А. П. Природа і механізм трансформації банківських ресурсів : дис. ... док. екон. наук : 08.00.08 / А. П. Вожжов. – Суми, 2007. – 327 с.

22. Вожжов С. П. Экономическая сущность банковской ликвидности и ее адекватность системе регулирования / С. П. Вожжов, Е. С. Злагодух // Вестник Севастопольского национального технического университета : сб. науч. трудов / Севастопольский национальный технический университет. – Севастополь, 2010. – Вып. 109. – С. 12–19.

23. Волков А. Н. Финансовые методы оценки ликвидности коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / А. Н. Волков. – Екатеринбург, 2006. – 191 с.

24. Волощук Р. В. Підходи до нормування економічних показників / Р. В. Волощук // Індуктивне моделювання складних систем. – 2009. – № 2. – С. 17–25.

25. Галимов К. Т. Управление ликвидностью банка / К. Т. Галимов, Р. Я. Яфаева // Актуальная экономика. – 2001. – № 1. – С. 18–23.

26. Галушак В. Л. Зниження ризику ліквідності як запорука успішної діяльності комерційних банків / В. Л. Галушак, О. В. Жук // Економічні науки : зб. наук. праць / Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2009. – Вип. 24. – С. 35–43.

27. Ганиев Р. А. Роль коэффициента ликвидности в финансовом анализе коммерческого банка / Р. А. Ганиев, Г. Б. Утибаева // Вестник Казахского агротехнического университета им. С. Сейфуллина. – 2012. – № 72. – С. 25–33.

28. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. / А. М. Герасимович. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с.

29. Глотова А. С. Управление ликвидностью на всех этапах жизненного цикла коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / А. С. Глотова. – Белгород, 2011. – 185 с.

30. Горбунов А. Применение самоорганизующихся карт в бизнесе и финансах / А. Горбунов // Банковские технологии. – 1999. – № 4. – С. 54–57.

31. Горынина Г. Г. Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка на основе методологии сценарного моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Г. Г. Горынина, О. Г. Семенюта. – Режим доступа : <https://bankir.ru/tehnologii/s/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-kommercheskogo-banka-na-osnove-metodologii-scenarnogo-modelirovaniya-biznes-processov-1373188>.

32. Григорук П. М. Методи побудови інтегрального показника / П. М. Григорук // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.

33. Григорук П. М. Теоретико-методологічні засади інтегрального оцінювання ефективності маркетингових рішень / П. М. Григорук // Інформаційне та математичне забезпечення економічних процесів. – 2013. – № 3. – С. 194–201.

34. Гриценко К. Г. Динамічний аналіз діяльності страхових компаній з використанням карт Кохонена / К. Г. Гриценко // Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій в науці, освіті та економіці : зб. тез доп. VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 травня 2012 р.) / Луганський національний університет ім. Т.Г. Шевченка. – Луганськ, 2012. – Вип. 1. – С. 266–269.

35. Д'яконова І. І. Методологічні засади розвитку банківського нагляду на базі системної організації банківської діяльності : дис. ... док. экон. наук : 08.00.08 / І. І. Д'яконова. – Суми, 2008. – 395 с.

36. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Національний банк України. Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36992>.

37. Деклерк Д. Расчет экономического капитала как показатель зрелости системы управления рисками / Д. Деклерк, В. Шибяев // Управление рисками. – 2008. – № 59. – С. 21–24.
38. Денисова Т. Ю. Управление ликвидностью коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Т. Ю. Денисова. – Воронеж, 2002. – 161 с.
39. Деркач О. В. Управління ліквідністю банку в умовах реформування економіки : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / О. В. Деркач. – К., 2002. – 211 с.
40. Деєва Н. Е. Корпоративне управління в умовах розвитку фінансового ринку : дис. ... док. экон. наук : 08.00.04 / Н. Е. Деєва. – Донецьк, 2012. – 486 с.
41. Долгальова М. О. Дослідження стратегічного управління ліквідністю комерційного банку / М. О. Долгальова, О. В. Шестакова // Академічний огляд. – 2010. – № 1. – С. 28–31.
42. Економічна енциклопедія / за заг. ред. С. В. Мочерного. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
43. Екушов А. И. Анализ ликвидности и его применение при управлении активами и пассивами банка / А. И. Екушов // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 3. – С. 71–81.
44. Енциклопедія банківської справи України : довідник / за заг. ред. В. С. Стельмаха. – К. : Молодь, Ін Юре, 2001. – 679 с.
45. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми : Університетська книга, 2007. – 523 с.
46. Єпіфанов А. О. Управління ризиками банків : монографія / [А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с.
47. Єремейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників і SPАСЕ-аналізу для визначення стратегії банку / Р. А. Єремейчук, О. С. Безродна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 277–284.
48. Загальна інформація про Програму кредитування ММСП в Україні [Електронний ресурс] / Європейський банк реконструкції та розвитку. – Режим

доступу : http://microcredit.com.ua/index.php?id=107&type=0&jumpurl=uploads%2Fmedia%2FAbout_Program_ukr.pdf.

49. Заруцька О. П. Відображення фінансового стану банків України за картою Кохонена / О. П. Заруцька // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 10. – С. 12–19.

50. Золотарьова О. Управління ліквідністю комерційного банку в контексті забезпечення його фінансової стійкості та надійності / О. Золотарьова, Н. Фролова, К. Чернецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9. – С. 122–126.

51. Иванов В. Технология стратегического управления банковской ликвидностью / В. Иванов // Бюллетень финансовой информации. – 2000. – № 5. – С. 59–66.

52. Интегрированное управления рисками ОАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] : политика, утвержденная постановлением Правления ОАО «Сбербанк России» от 29.02.2012 г. № 442. – Режим доступа : http://sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/risk_management.pdf.

53. Івасів І. Б. Лімітування ризику ліквідності банку на основі стрес-тестування / І. Б. Івасів, О. Ю. Фуксман // Економіка та держава. – 2014. – № 11. – С. 85–89.

54. Івасів І. Б. Макроекономічне стрес-тестування банків: монографія / І. Б. Івасів, А. В. Максимова, Р. В. Корнилюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 186 с.

55. Івасів І. Б. Ліквідність банку в умовах маркетингоорієнтованого менеджменту / І. Б. Івасів // Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 109–116.

56. Іващук О. Концептуальні підходи до ліквідності банку як об'єкту фінансового управління / О. Іващук // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2. – С. 163–169.

57. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

58. Інформація про власників істотної участі у банках України [Електронний ресурс] / Національний банк України. Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6738234&cat_id=51342.

59. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

60. Каштанов А. В. Фондирование как метод внутреннего (трансфертного) ценообразования в банковской деятельности / А. В. Каштанов // Финансы, денежное обращение и кредит. – 2011. – № 78. – С. 315–319.

61. Кисеева С. И. Оценка ликвидности коммерческих банков по нормативам ликвидности Банка России / С. И. Кисеева // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2011. – № 11. – С. 125–133.

62. Ключев И. В. Информационно-аналитическое обеспечение управления ликвидностью коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / И. В. Ключев. – Саратов, 2002. – 257 с.

63. Коваленко В. Обґрунтування стратегії управління ліквідністю банківської установи / В. Коваленко, О. Коренева, Ж. Торяник // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2009. – Вип. 17. – С. 159–167.

64. Ковальчук Т. Т. Ліквідність комерційних банків : навч. посіб. / Т. Т. Ковальчук, М. М. Коваль. – К. : Знання, 1996. – 120 с.

65. Козьменко С. М. Розробка місії і стратегії організації (на прикладі банку) / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3. – С. 105–107.

66. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 740 с.

67. Колесников В. И. Банковское дело : уч. пособ. / В. И. Колесников. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

68. Корнєєв В. Банкоцентрична основа фінансового ринку України / В. Корнєєв // Економіка України. – 2008. – № 9. – С. 18–26.

69. Коробова Г. Г. Банковское дело : уч. пос. / Г. Г. Коробова. – М. : Экономистъ, 2006. – 766 с.

70. Корчагин Ю. Ликвидность коммерческого банка [Электронный ресурс] / Ю. Корчагин // Центр исследований региональной экономики. – Режим доступа : <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=19&page=7>.

71. Костюк О. М. Вплив корпоративного управління на ринкові позиції європейських банківських холдингів / О. М. Костюк, Д. О. Рябіченко // Вісник Національного банку України. – 2013. – № 1. – С. 30–36.

72. Костюк О. М. Методологічні засади корпоративного управління та регулювання в банках України / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Вісник Української академії банківської справи : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Вип. 28. – С. 20–23.

73. Костюк О. М. Методологічні засади формування механізму корпоративного управління в банках: міжнародний досвід / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Вісник Дніпропетровського університету : зб. наук. праць / Дніпропетровський національний університет. – Дніпропетровськ, 2010. – Вип. 10. – С. 46–53.

74. Костюк О. М. Проблеми та перспективи організації роботи спостережних рад у комерційних банках / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2007. – Вип. 21. – С. 111–114.

75. Костюк. О. Технологія стратегічного управління ліквідністю банку / О. Костюк, Д. Рябіченко / Удосконалення економічних механізмів управління сучасними системами підприємств, корпорацій, галузей, регіонів, країн :

монографія / [Т. Берідзе, М. Босовська, О. Величко та ін.] ; за заг. ред. В. Швеця, М. Пашкевич. – Дніпропетровськ : ДВНЗ «НГУ», 2014. – С. 67–73.

76. Костюченко Н. С. Анализ кредитных рисков / Н. С. Костюченко. – М. : Скифия, 2010. – 440 с.

77. Котляров Е. Н. Управление ликвидностью коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Е. Н. Котляров. – СПб., 2009. – 153 с.

78. Кошелюк Ю. М. Формирование рейтингов для российских банков : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Ю. М. Кошелюк. – М., 2008. – 204 с.

79. Криклій О. А. Комплексний підхід до формування механізму управління ліквідністю банку на основі адаптивної моделі / О. А. Криклій, Д. О. Рябіченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 250–255.

80. Криклій О. А. Методичне забезпечення аналізу ліквідності банку в посткризових умовах [Електронний ресурс] / О. А. Криклій, Д. О. Рябіченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1249>.

81. Криклій О. А. Науково-методичний підхід до управління ліквідністю банку на основі результатів аналізу таксономічних індикаторів / О. А. Криклій, Д. О. Рябіченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 12. – С. 196–207.

82. Криклій О. А. Система комплексного управління ліквідністю банку / О. А. Криклій, Ю. С. Ребрик // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – Х., 2010. – Вип. 8. – С. 9–17.

83. Крішталь Т. Е. Методика аналізу ліквідності комерційного банку : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.04 / Т. Е. Крішталь. – К., 2003. – 178 с.

84. Кузнєцова Л. В. Сутність та основні складові системи управління фінансами банку / Л. В. Кузнєцова // Фінанси України. – 2009. – № 19. – С. 196–205.

85. Кузьмук Н. І. Ліквідність банку як фактор забезпечення стійкості в період фінансової нестабільності / Н. І. Кузьмук // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2009. – Вип. 27. – С. 147–153.

86. Лаврушин О. И. Банковское дело : уч. пос. / О. И. Лаврушин. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 573 с.

87. Левковська Л. В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління [Електронний ресурс] / Л. В. Левковська // // Ефективна економіка. – 2011. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=669>.

88. Лемешевский И. М. Теория и практика ликвидности современного банка / И. М. Лемешевский // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2002. – № 1. – С. 9–24.

89. Малафова О. Л. Теоретичні засади банківської ліквідності та фактори, що її визначають / О. Л. Малафова, В. Я. Рудан // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : зб. наук. праць / Прикарпатський національний університет. – Івано-Франківськ, 2010. – Вип. 6. – С. 185–191.

90. Марущак М. В. Управління ліквідністю в банках України: стратегічний та операційний рівень / М. В. Марущак // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 126–131.

91. Меморандум про реструктуризацію валютної іпотеки підписали 11 банків [Електронний ресурс] / Незалежна асоціація банків України. Режим доступу : http://www.nabu.com.ua/ukr/press_centra/news/107892.

92. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : ДЕЛЮ, 1992. – 702 с.

93. Міщенко В. І. Банківські операції : навч. посіб. / В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська. – К. : Знання, 2006. – 727 с.

94. Міщенко В. І. Ліквідність банківської системи: економічна сутність, структура і методологічний підхід до аналізу / В. І. Міщенко, А. В. Сомик // Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 273–277.

95. Міщенко В. І. Монетарний трансмісійний механізм в Україні / В. І. Міщенко, О. І. Петрик, А. В. Сомик. – К. : ЦНД, 2008. – 144 с.

96. Мозговий Я. І. Реалізація концепції соціально відповідального бізнесу в банківському секторі України / Я. І. Мозговий, Д. О. Рябіченко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць / Університет банківської справи Національного банку України. – К., 2012. – Вип. 15. – С. 122–125.

97. Молчанов О. В. Теоретичні підходи до управління ліквідністю сучасних банків / О. В. Молчанов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 10. – С. 48–51.

98. Мороз А. М. Банківські операції : навч. посіб. / А. М. Мороз. – К. : КНЕУ, 2000. – 383 с.

99. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2009. – 640 с.

100. Мочерний С. В. Основи економічних знань : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2002. – 310 с.

101. Національний банк України затвердив методіку визначення системно важливих банків [Електронний ресурс] / Національний банк України. Режим доступу : http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=13264033.

102. Неволіна Е. В. Банковская ликвидность: сущность и организация эффективного управления : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Е. В. Неволіна. – Саратов, 2000. – 164 с.

103. Недоспасова В. В. Риск-менеджмент деловой репутации российского коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / В. В. Недоспасова. – Саратов, 2012. – 184 с.

104. Новая концепция регулирования рыночных рисков в рамках торгового портфеля [Электронный ресурс] / KPMG. – Режим доступа : http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/FRM_5r.pdf.

105. Новикова А. Практика применения продвинутых подходов управления операционными рисками / А. Новикова // Аналитический банковский журнал. – 2010. – № 6. – 64–67.

106. О современных рекомендациях международных финансовых институтов, устанавливающих стандарты финансовой деятельности, в области корпоративного управления и систем управления рисками и о полноте и степени реализации этих рекомендаций крупнейшими российскими кредитными организациями-участниками «Самооценки системы управления рисками и корпоративного управления в банке» [Электронный ресурс] информационно-аналитический документ / Банк России. – Режим доступа : http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/ssurkub.pdf.

107. Олійник Д. М. Ліквідність комерційного банку: управління та регулювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Д. М. Олійник. – К., 2002. – 199 с.

108. Паньків Х. П. Методологічні засади управління ліквідністю банківської системи [Електронний ресурс] / Х. П. Паньків. – Режим доступу : <http://libfor.com/index.php?newsid=635>.

109. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347 с.

110. Перебишкін М. М. : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / М. М. Перебишкін. – Х., 2002. – 141 с.

111. Петросян Л. А. Теория игр : уч. пособ. / Л. А. Петросян, Н. А. Зенкевич, Е. В. Шевкопляс. – СПб. : БХВ-Петербург, 2012. – 432 с.

112. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

113. Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях (на основе обзора международной финансовой практики) [Электронный ресурс] / Банк России. – Режим доступа : http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/print.aspx?file=stress.htm&pid=bnksyst&sid=ITM_1355.

114. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.

115. Принципи ефективного управління ліквідністю у банківських установах [Електронний ресурс] / Базельський комітет з Банківського нагляду. Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36992>.

116. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=514-17>.

117. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.38&nobreak=1>.

118. Про взаємодію Кабінету Міністрів України і Національного банку України щодо відчуження публічним акціонерним товариством «Родовід Банк» зобов'язань перед фізичними особами за вкладками та активів відкритому акціонерному товариству «Державний ощадний банк України» [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2011 р. № 323. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/323-2011-%D0%BF>.

119. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності пов'язаних із банком осіб [Електронний ресурс] : проект закону України від 10.02.2015 р. № 2085. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53963.

120. Про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства [Електронний ресурс] : положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 17.08.2012 р. № 346. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1590-12/print1360784848471863>.

121. Про затвердження переліку квазіфіскальних операцій і органів влади (управління), відповідальних за проведення оцінки можливого впливу таких операцій на показники бюджету [Електронний ресурс] : розпорядження

Кабінету Міністрів України від 01.08.2012 р. № 692-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/692-2012-%D1%80>.

122. Про Національний банк України [Електронний ресурс] : закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=478786.

123. Про організацію статистичної звітності, що подається до Національного банку України [Електронний ресурс] : правила, затверджені постановою Національного банку України від 09.03.2003 р. № 124. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1030.1286.0>.

124. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : інструкція, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0841-01>.

125. Про порядок реєстрації, видачі ліцензії, регулювання діяльності санаційного банку та нагляду за ним [Електронний ресурс] : положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 23.12.2011 р. № 471. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0059-12>.

126. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] : інструкція, затверджена постановою Правління Національного банку України від 24.10.2011 р. № 373. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11>.

127. Про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] : положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 30.04.2009 р. № 259. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0410-09>.

128. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] : закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4452-17>.

129. Про схвалення проекту нової редакції Принципів корпоративного управління України [Електронний ресурс] : рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 р. № 52. – Режим доступу : <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>.

130. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс] : закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1088.1126.12&nobreak=1>.

131. Разработка и внедрение системы риск-менеджмента [Электронный ресурс] / КРМГ. – Режим доступа : http://www.raexpert.kz/files/events/e-100-k_2012/Presentation_Zhumashev.pdf.

132. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2010. – 512 с.

133. Ребрик Ю. С. План заходів з антикризового управління ліквідністю банку / Ю. С. Ребрик // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць / Університет банківської справи Національного банку України. – К., 2011. – Вип. 10. – С. 249–252.

134. Результаты диагностики і стрес-тестування банків України жодним чином не впливають на визнання їх проблемними [Електронний ресурс] / Національний банк України. Режим доступу http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=10601231&cat_id=55838.

135. Рейтинг жизнеспособности банков [Электронный ресурс] / Forbes. – Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1388299-rejting-zhiznesposobnosti-bankov2015>.

136. Рейтинг проблемности кредитных портфелей [Электронный ресурс] / Forbes. – Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1379442-rejting-problemnosti-kreditnyh-portfelej-2014>.

137. Рид Э. Коммерческие банки : пер. с англ. / Э. Рид, Р. Картер. – М. : Прогресс, 1993. – 502 с.

138. Річний звіт Національного банку України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58023.

139. Рогов М. CFO или CRO, вот в чем вопрос [Электронный ресурс] / М. Рогов. – Режим доступа : http://www.bkg.ru/library/materials/?ELEMENT_ID=3980.

140. Романюк Е. В. Обзор методов кластерного анализа и оценка их применимости для решения задачи сегментации потребительского рынка / Е. В. Романюк // Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. – № 4. – С. 171–179.

141. Роуз П. Банковский менеджмент : пер. с англ. / П. Роуз. – М. : Дело, 1997. – 743 с.

142. Рябиченко Д. А. Интеграция систем управления ликвидностью и стратегического планирования банка: современный взгляд / Д. А. Рябиченко // Финансы и кредит. – 2014. – № 32. – С. 26–37.

143. Рябиченко Д. А. Методы анализа ликвидности банка в современных экономических условиях / Д. А. Рябиченко // Молодой ученый. – 2011. – № 12. – С. 179–184.

144. Рябиченко Д. Проблеми забезпечення ліквідності банків України в сучасних умовах / Д. Рябиченко // Економічний і соціальний розвиток України в ХХ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез доп. ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (23-24 лютого 2012 р.) / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2012. – Вип. 5. – С. 146–147.

145. Рябиченко Д. Технологія аналізу ліквідності банку в умовах глобалізації економіки / Д. Рябиченко // Економіка ХХІ століття: сучасні тенденції та перспективи розвитку : зб. тез доп. І Наукової Інтернет-конференції / Національний університет ДПС України. – Ірпінь, 2011. – Вип. 1. – С. 289–290.

146. Рябіченко Д. Фактори впливу на ліквідність банків України / Д. Рябіченко // Теорія та практика розвитку банківської справи : зб. тез доп. V Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (17-18 листопада 2011 р.) / Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – Львів, 2011. – Вип. 5. – С. 259–261.

147. Рябіченко Д. О. Вибір моделі роботи казначейства банку як передумова ефективного управління його ліквідністю на оперативному рівні / Д. О. Рябіченко // Облік, аналіз та аудит в умовах міжнародної інтеграції України : зб. тез доп. Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (12 грудня 2013 р.) / Донецький державний університет управління. – Донецьк, 2013. – С. 193–195.

148. Рябіченко Д. О. Впровадження нових методів оцінки фінансових ризиків банку в умовах волатильності економічного середовища / Д. О. Рябіченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XV Всеукраїнської науково-практичної конференції (8-9 листопада 2012 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2012. – С. 180–181.

149. Рябіченко Д. О. Дослідження сутності поняття «ліквідність банку» з позиції різних груп стейкхолдерів / Д. О. Рябіченко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць / Університет банківської справи Національного банку України. – К., 2013. – Вип. 16. – С. 174–178.

150. Рябіченко Д. О. Застосування принципів корпоративного управління в діяльності банку як основа для ефективного управління його ліквідністю / Д. О. Рябіченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2013 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія

банківської справи Національного банку України». – Суми, 2013. – Вип. 2. – С. 137–138.

151. Рябіченко Д. О. Збалансована система показників як основа для розробки стратегії управління ліквідністю банку / Д. О. Рябіченко // Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : зб. тез доп. XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів (23-25 квітня 2014 р.) / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – Черкаси, 2014. – Вип. 6. – С. 101–102.

152. Рябіченко Д. О. Інформаційне забезпечення аналізу фінансової стійкості банку / Д. О. Рябіченко // Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : зб. тез доп. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів (19-20 квітня 2012 р.) / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – Черкаси, 2012. – Вип. 5. – С. 445–446.

153. Рябіченко Д. О. Ліквідність банків України в сучасних умовах: макроекономічний огляд [Електронний ресурс] / Д. О. Рябіченко, Г. Ю. Калюжна // Молодіжний науковий вісник Української академії банківської справи. – 2012. – № 1. – С. 96–108. – Режим доступу : <http://www.bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/9af33364b6eebe26475c584096335278.pdf>.

154. Рябіченко Д. О. Методичні підходи до розрахунку інтегрального показника ліквідності банку з позиції різних груп стейкхолдерів / Д. О. Рябіченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2015. – Вип. 41. – С. 163–181.

155. Рябіченко Д. О. Нові підходи до регулювання ліквідності банків на макро- і мікрорівні / Д. О. Рябіченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: погляд у майбутнє : матеріали XV студентської

науково-практичної конференції / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2012. – Вип. 1. – С. 3–5.

156. Рябіченко Д. О. Регулювання ліквідності як одна з компонентів Базель III / Д. О. Рябіченко // Питання освіти і науки : зб. тез доп. VII Міжнародної науково-практичної конференції (17-25 грудня 2011). – Софія, 2011. – Вип. 1. – С. 25–28.

157. Рябіченко Д. О. Управління ліквідністю банку: визначення апетиту до ризику / Д. О. Рябіченко // Перспективи розвитку економічної системи України : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців (1 квітня 2014 р.) / Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. – Х., 2014. – Вип. 1. – С. 86–89.

158. Рябіченко Д. О. Формалізація механізму опосередкованого впливу стейкхолдерів на ліквідність банку на основі принципів корпоративного управління / Д. О. Рябіченко // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. тез доп. V Міжнародної науково-практичної конференції (12 грудня 2013 р.) / Харківський національний автомобільно-дорожній університет. – Х., 2013. – С. 144–145.

159. Савлук М. І. Вступ до банківської справи : навч. посіб. / М. І. Савлук, А. М. Коряк. – К. : Лібра, 1998. – 342 с.

160. Савлук М. І. Гроші та кредит : навч. посіб. / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна. – К. : КНЕУ, 2002. – 598 с.

161. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2007. – 314 с.

162. Санін В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании / В. В. Санін // Корпоративные финансы. – 2009. – № 10. – С. 112–132.

163. Свиридов О. Ю. Банковское дело / О. Ю. Свиридов. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2010. – 256 с.

164. Серпенінова Ю. С. Теоретичні підходи до управління ліквідністю банку / Ю. С. Серпенінова // Вісник Української академії банківської справи : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2009. – Вип. 3. – С. 57–62.

165. Серпенінова Ю. С. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Ю. С. Серпенінова. – Суми, 2010. – 189 с.

166. Серпенінова Ю. С. Чинники, що впливають на ліквідність банку / Ю. С. Серпенінова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2009. – Вип. 25. – С. 354–359.

167. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг : пер. с англ. / Дж. Синки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.

168. Система оцінки ризиків [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0104500-04>.

169. Статистика [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=65162&cat_id=36674.

170. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

171. Стельмах В. С. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко, В. В. Крилова. – К. : ЦНД, 2008. – 220 с.

172. Стратегії партнерства Світового банку з країною для України на 2012-2016 роки [Електронний ресурс] / Світовий банк. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/file/link/178835/file/5.pdf>.

173. Ступин В. Ю. Управление ликвидностью регионального коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / В. Ю. Ступин. – Калининград, 2003. – 164 с.

174. Тарасов В. И. Деньги, кредит, банки / В. И. Тарасов. – Минск : Мисанта, 2003. – 512 с.

175. Тимчасова адміністрація та ліквідація банків [Електронний ресурс] / Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Режим доступу : <http://www.fg.gov.ua/payments>.

176. Трегубова А. В. Совершенствование системы управления ликвидностью банков Российской Федерации в кризисных и посткризисных условиях : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / А. В. Трегубова. – М., 2004. – 170 с.

177. Трифонов А. Н. Проблемы управления ликвидностью коммерческих банков : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / А. Н. Трифонов. – М., 1997. – 241 с.

178. Тютюнник А. В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость? / А. В. Тютюнник, К. И. Машонская // Риск-менеджмент в кредитной организации. – 2009. – № 3. – С. 135–143.

179. Уразова С. А. Управление ликвидностью и платежеспособностью коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / С. А. Уразова. – Ростов-на-Дону, 2002. – 214 с.

180. Фалюта А. Удосконалення системи управління ліквідністю банків в Україні / А. Фалюта // Формування ринкової економіки. – 2009. – № 19. – С. 471–476.

181. Фатизаде П. И. Взаимосвязь кредитного риска и риска ликвидности / П. И. Фатизаде // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции

развития : сб. науч. трудов / Сибирская ассоциация консультантов. – Новосибирск, 2012. – Вып. 1. – С. 14–17.

182. Филимонова-Арутюнова К. К. Управление ликвидностью коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / К. К. Филимонова-Арутюнова. – Ростов-на-Дону, 2005. – 269 с.

183. Финансовый отчет 2012 [Электронный ресурс] / Сбербанк России. – Режим доступа : http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/accountability/annual_reports.

184. Червінська О. С. Управління банківською ліквідністю як метод фінансового менеджменту / О. С. Червінська // Фінанси України. – 2009. – № 19. – С. 165–169.

185. Чмутова І. М. Адаптація системи фінансового менеджменту банку до циклічності його розвитку / І. М. Чмутова // Економіка розвитку. – 2014. – № 4(72). – С. 54–60.

186. Чмутова І. М. Етапи впровадження системних технологій фінансового управління у банківську діяльність / І. М. Чмутова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – Одеса : Гельветика, 2014. – Том 19. Вип. 3/4 – С. 116-120.

187. Чмутова І. М. Лагові та випереджальні показники у ЗСП банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник Чернігівського державного технологічного університету : зб. наук. праць / Чернігівський державний технологічний університет. – Чернігів, 2013. – Вип. 64. – С. 259–268.

188. Чмутова І. М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І. М. Чмутова, М. В. Максимова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 292–297.

189. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком / І. М. Чмутова // Вісник Хмельницького національного університету. Том.1. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – № 5 – С. 131–137.

190. Шальнов П. С. Механизм управления ликвидностью российского коммерческого банка : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / П. С. Шальнов. – М., 2007. – 150 с.

191. Шаталов А. Н. Бизнес-процесс управления риском балансовой ликвидности банка / А. Н. Шаталов, Е. П. Шаталова // Риск-менеджмент в кредитной организации. – 2011. – № 2. – С. 89–97.

192. Штерн Г. Корпоративне управління : навч. посіб. / Г. Штерн. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 278 с.

193. Шульга Н. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в банках України / Н. Шульга, М. Мельничук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : зб. наук. праць / Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2012. – Вип. 1. – С. 44–56.

194. Щибиволок З. І. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. / З. І. Щибиволок. – К. : Знання, 2006. – 311 с.

195. Щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління Національного банку України від 28.04.2007 р. № 98. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=45211>.

196. Щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління Національного банку України від 06.09.2007 р. № 324. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07/print1393527470779787>.

197. Щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0361500-04>.

198. Щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління

Національного банку України від 06.08.2009 р. № 460. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0460500-09>.

199. Щодо розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 02.06.2009 р. № 315. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0764500-09>.

200. Юрін Є. Г. Управління ліквідністю комерційного банку в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Є. Г. Юрін. – Режим доступу : <http://intkonf.org/k-e-n-yurin-e-g-upravlinnya-likvidnistyu-komertsijnogo-banku>.

201. Afanasyeva O. V. Bank crisis resistance versus financial performance in European banks / O. V. Afanasyeva, D. O. Riabichenko // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2013 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2013. – Вип. 2. – С. 10–11.

202. Afanasyeva O. V. Operational risk governance: the Basel approach / O. V. Afanasyeva, D. O. Riabichenko // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2014. – Вип. 38. – С. 51–63.

203. Agbada A. O. The efficacy of liquidity management and banking performance in Nigeria / A. O. Agbada, C. C. Osuji // International Review of Management and Business Research. – 2013. – № 2. – pp. 223–233.

204. Annual report 2012 [Electronic source] / UBS. – Access : https://www.static-ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2012/_jcr_content/par/teaserbox_6c86/teaser_acb3/linklist/link_9f50.1159011344.file/bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbmS9zdGF0aWMvZ2xvYmFsL2ludmVzdG9yX3JlbGF0aW9ucy9hbm51YWwyMDEyL0FSMjAxMi11bi5wZGY=/AR2012-en.pdf.

205. Asset/liability management: benchmark study [Electronic source] / PricewaterhouseCoopers. – Access : http://www.pwc.com/en_AT/at/publikationen/financial-services/asset-liability-benchmark-study-2006.pdf.

206. Balance sheet management: benchmark survey [Electronic source] / PricewaterhouseCoopers. – Access : https://www.pwc.com/en_GX/gx/banking-capital-markets/assets/balance-sheet-management-benchmark-survey.pdf.

207. Balog D. Risk based capital allocation [Electronic source] / D. Balog. – Access : <http://ideas.repec.org/h/pkk/sfyr10/17-26.html>.

208. Basel III: a global regulatory framework for more resilient banks and banking systems / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2010. – 77 p.

209. Basel III: the Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2013. – 69 p.

210. Berg H. P. Risk management: procedures, methods and experiences / H. P. Berg // Reliability: Theory and Application. – 2010. – № 17. – pp. 79–95.

211. Biety M. M. Striking the balance in microfinance: a practical guide to mobilizing savings / M. M. Biety. – Boston : PaCT Pub, 2002. – 382 p.

212. Borges A. European corporate governance report 2011: challenging board performance [Electronic source] / A. Borges. – Access : <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/European-Corporate-Governance-Report-2011-Challenging-Board-Performance>.

213. Chaudhry M. An introduction to banking: liquidity risk and asset-liability management / M. Chaudhry. – Chichester : Wiley, 2011. – 382 p.

214. Checks and balances: the banking treasury's new role after the crisis [Electronic source] / The Boston Consulting Group. – Access : <http://www.bcgteleviv.com/documents/file75768.pdf>.

215. Composition and structure of the board – the UK Corporate Governance Code [Electronic source] / Pinsent Masons. – Access : <http://www.out-law.com/page-8216>.

216. Defining risk appetite [Electronic source] / Protiviti. – Access : www.protiviti.com/en-UK/Documents/Whitepapers/Defining-Risk-Appetite-Early-Mover-Series.pdf.

217. Duttweiler R. Managing liquidity in banks: a top down approach / R. Duttweiler. – Chichester : Wiley, 2009. – 304 p.

218. Enterprise risk management: understanding and communicating risk appetite [Electronic source] / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – Access : www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf.

219. Exploring risk appetite and risk tolerance [Electronic source] / RIMS. – Access : www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS_Exploring_Risk_Appetite_Risk_Tolerance_0412.pdf.

220. Fundamental review of the trading book: a revised market risk framework : consultative document / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2012. – 123 p.

221. Higgs D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors [Electronic source] / D. Higgs. – Access : <http://www.dodsdata.com/Resources/epolitix/Forum%20Microsites/Chartered%20Management%20Institute/Higgs%20Report%20response.pdf>.

222. Highlights of annual report 2013 [Electronic source] / Handelsbanken. – Access : [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q4_13_eng_report/\\$file/hb_q4_13_eng_report.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q4_13_eng_report/$file/hb_q4_13_eng_report.pdf).

223. Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions [Electronic source] / The Institute of the International Finance. – Access : www.iif.com/regulatory/article+968.php.

224. International convergence of capital measurement and capital standards / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2006. – 333 p.

225. Ivasiv I. B. The Status of Liquidity Management Systems in Ukrainian Banks / I. B. Ivasiv, O. Y. Fuksman // *The Problems of Economy*. – 2014. – № 4. – С. 363–368.

226. Jacoby S. The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States / S. Jacoby. – Princeton: Princeton University Press, 2007. – 236 p.

227. Key business drivers [Electronic source] / BCM Institute. – Access : http://www.bcmpedia.org/wiki/Key_Business_Drivers.

228. Klaassen P. Economic capital: how it works and what every manager needs to know / P. Klaassen, I. Eeghen. – Burlington : Elsevier, 2009. – 285 p.

229. Kong S. Unitary boards and mutual funds governance / S. Kong // *The Journal of Financial Research*. – 2008. – № 3. – pp. 193–224.

230. Kostyuk A. Corporate governance and market positions of European bank holding companies / A. Kostyuk, Y. Mozghovyi, D. Riabichenko, T. Fedirko // *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2013 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. – Суми, 2013. – С. 12–13.

231. Kostyuk A. Corporate governance in banks of Ukraine / A. Kostyuk, H. Kostyuk, Ya. Mozghovyi, Yu. Lapina, D. Riabichenko // *Corporate governance in banks: a search for new paradigm : monograph* / [H. Black, M. Petrova, Y. Cheung and others] ; edited by A. Kostyuk, F. Takeda, D. Govorun. – Sumy : SHEI «UAB NBU», 2014. – pp. 202–226.

232. Kostyuk A. Corporate governance in Ukraine: major standards and emerging trends / A. Kostyuk, M. Stiglbauer, P. Velte, Yu. Lapina, D. Riabichenko // *Corporate governance in emerging markets : monograph* / [C. Ghosh, M. Petrova, Y. Cheung and others] ; edited by S. Boubaker, D. Nguyen. – Berlin : Springer Science+Business Media, 2014. – pp. 269–288.

233. Kostyuk O. M. Supervisory board practices in Ukraine / O. M. Kostyuk // *Taiwan Banking and Finance Review*. – 2008. – № 4. – pp. 48–58.

234. Loebnitz K. Liquidity risk meets economic capital and RAROC: a framework for measuring liquidity risk in banks / K. Loebnitz. – Enschede : Print Partner Ipskamp, 2011. – 157 p.

235. Lutz S. On the doad to Anglo-Saxon capitalism? German corporate governance regulation between market and multilevel governance / S. Lutz // CLPE Research Paper. – 2007. – № 3. – pp. 5–47.

236. Matz L. Liquidity risk management and measurement / L. Matz, P. Neu. – Washington : Wiley, 2006. – 350 p.

237. McGlasson L. New report: top 10 business drivers for banks in 2009 [Electronic source] / L. McGlasson. – Access : <http://www.bankinfosecurity.com/new-report-top-10-business-drivers-for-banks-in-2009-a-1072/op-1>.

238. Mozghovyi Ya. I. Corporate social responsibility in banks: an international overview [Електронний ресурс] / Ya. I. Mozghovyi, D. O. Riabichenko // Вісник Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. – 2012. – № 4. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/ru/material?publicationId=19511>.

239. Muranaga J. Measurement of liquidity risk in the context of market risk calculation [Electronic source] / J. Muranaga, M. Ohsawa. – Access : <https://www.bis.org/publ/ecsc07j.pdf>.

240. OECD principles of corporate governance / OECD. – France : OECD Publications Service, 2004. – 66 p.

241. Ping Z. Corporate governance: a summary review on different theory approaches / Z. Ping // International Research Journal of Finance and Economics. – 2011. – № 68. – pp. 7–13.

242. Principles for an effective risk appetite framework [Electronic source] / Financial Stability Board. – Access : www.financialstabilityboard.org/publications/r_130717.htm.

243. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2012. – 24 p.

244. Principles for enhancing corporate governance / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2010. – 42 p.

245. Principles for sound compensation practices [Electronic source] / Financial Stability Board. – Access : http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf.

246. Principles for sound compensation practices: implementation standards [Electronic source] / Financial Stability Board. – Access : http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf.

247. Principles for sound liquidity risk management and supervision / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2008. – 38 p.

248. Principles for the sound management of operational risk / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2011. – 19 p.

249. Proctor K. Why risk management and strategic planning must synch [Electronic source] / K. Proctor. – Access : <http://www.ababj.com/component/k2/item/1925-why-risk-management-strategic-planning-must-synch>.

250. Range of practices and issues in economic capital frameworks / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : BIS Press & Communications, 2009. – 73 p.

251. Rekunen I. Proposals on development strategy of the financial market infrastructure in Ukraine / I. Rekunen, D. Riabichenko // Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions. – 2014 – № 4. – pp. 34–38.

252. Riabichenko D. Organizational peculiarities of bank liquidity management: international experience and Ukrainian practice / D. Riabichenko // Corporate Ownership and Control. – 2014. – № 11. – pp. 935–944.

253. Riabichenko D. Place of the analysis in the bank liquidity management system / D. Riabichenko // Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мегарівнях : зб. тез доп. І Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і

МОЛОДИХ ВЧЕНИХ (24-25 лютого 2012 р.) / Кременчуцький інститут Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля. – Кременчук, 2012. – Вип. 1. – С. 180–181.

254. Riabichenko D. Three pillars of bank liquidity management organizational structure / D. Riabichenko // Governance and regulation issues: corporate governance and bank regulation : monograph / [G. Romano, P. Ferretti, A. Rigolini and others] ; edited by A. Kostyuk, H. Kostyuk, Yu. Lapina. – Berlin : Lambert, 2014. – pp. 33–48.

255. Riabichenko D. O. Development of theoretical approaches to the definition of «bank liquidity» / D. O. Riabichenko // Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції (3-5 квітня 2013 р.) / Приватний вищий навчальний заклад «Буковинський університет». – Чернівці, 2013. – Вип. 1. – С. 293–294.

256. Riabichenko D. O. Disposition factors of the bank branch network of Ukraine under modern economical conditions / D. O. Riabichenko // Nauka i studia. – 2012. – № 1. – pp. 56–63.

257. Risk appetite and tolerance [Electronic source] / The Institute of Risk Management. – Access : http://www.crowehorwath.net/uploadedFiles/Riskapp_Executive-Summary.pdf.

258. Risk appetite frameworks [Electronic source] / Deloitte. – Access : www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/uk_fs_risk_appetite.pdf.

259. Risk appetite: How hungry are you? [Electronic source] / PricewaterhouseCoopers. – Access : www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/pdf/risk_appetite.pdf.

260. Ruozi R. Liquidity risk management in banks: economic and regulatory issues / R. Ruozi. – London : Wiley, 2012. – 54 p.

261. Sethuraman V. N. Liquidity risk management demystified [Electronic source] / V. N. Sethuraman. – Access : <http://www.cab.org.in/Lists/Knowledge%20Bank/Attachments/53/Liquidity%20Risk%20Management%20Demystified.pdf>.

262. Spisto M. Unitary board or two-tiered board for the New South Africa? / M. Spisto // International Review of Business Research Papers. – 2005. – № 2. – pp. 84–99.

263. Spotlight on Russia and Ukraine [Electronic source] / FitchRatings. – Access : https://www.fitchratings.com/web_content/pages/market-topics/russia-ukraine-spotlight.htm.

264. Subhanij T. Liquidity measurement and management in the SEACENT countries / T. Subhanij. – Radebeul : RTC, 2010. – 297 p.

265. The evolving role of the CRO [Electronic source] / ERM Advantage. – Access : <http://ermadvantage.com/2011/11/01/evolving-role-of-the-cro>.

266. The frontier in treasury management at banks [Electronic source] / McKinsey. – Access : <http://down.cenet.org.cn/upfile/11/2008101221308134.pdf>.

267. Understanding and articulating risk appetite [Electronic source] / KPMG. – Access : www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/documents/Risk-appetite -O-200806.pdf.

268. Vossen B. V. Bank liquidity management [Electronic source] / B. V. Vossen, R. V. Ness. – Access : http://www.albany.edu/van_der_Vossen_Thesis.pdf.

269. Wilkinson J. Business drivers [Electronic source] / J. Wilkinson. – Access : <http://strategiccco.com/wikicfo/business-drivers>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Підходи до визначення сутності поняття «ліквідність банку»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	2	3
Ліквідність банку як запас готівкових коштів		
1	Аскерова Л.А.	Ліквідність банку – це наявність у його розпорядженні достатнього обсягу грошових коштів та інших високоліквідних активів, що здатні у найкоротші строки трансформуватися у готівкові та безготівкові засоби та призначені на мікрорівні для своєчасного погашення зобов'язань і надання кредитів, а на макрорівні – для організації грошового обігу та оперативного перерозподілу коштів між суб'єктами економіки.
2	Герасимович А.М.	Ліквідність банку – це можливість використовувати його активи в якості наявних коштів або швидко перетворювати їх в такі.
3	Марущак М.В.	Ліквідність банку можна визначити як його можливість вчасно задовольнити вимоги по своїх зобов'язаннях за рахунок власних активів за нормальних умов.
4	Молчанов О.В.	Ліквідність банку – можливість використовувати його активи як наявні грошові кошти або швидко перетворювати їх на такі.
5	Мочерний С.В.	Ліквідність банку – можливість перетворення статей активу на гроші для оплати зобов'язань з пасиву.
6	Неволіна О.В.	Під банківською ліквідністю варто розуміти наявність грошових коштів та інших високоліквідних активів банку, що здатні у найкоротші строки трансформуватися у гроші та призначені для своєчасного погашення зобов'язань та надання кредитів.
7	Недоспасова В.В.	Під ліквідністю комерційного банку розуміють його здатність перетворювати активи у грошову форму, необхідну для погашення своїх боргових зобов'язань при настанні відповідних строків. При цьому важливо зберігати реальну вартість активу незмінною.
Ліквідність банку як здатність вчасно погашати свої зобов'язання		
8	Бодрова Н. Е.	Ліквідність банку полягає в забезпеченні своєчасного виконання своїх грошових зобов'язань, що визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів і строками й сумами виконання зобов'язань банку, а також строками й сумами інших джерел і напрямів використання коштів.
9	Власов С.М.	Ліквідність банку – динамічна реальна та неперервна можливість комерційного банку своєчасно виконувати свої зобов'язання у грошовій формі з урахуванням факторів зовнішнього середовища та непарамідальності його ресурсів.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
10	Вовчак О.Д., Руцишин Н.Н., Андрейнів Т.Я.	Ліквідність банку – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати).
11	Галімов К.Т., Яфаєва Р.Я.	Ліквідність банку – здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання.
12	Ганієв Р.А., Утібаєва Г.Б.	Ліквідність банку – його здатність відповідати за всіма своїми зобов'язаннями перед контрагентами своєчасно і в повному обсязі, а також умова і показник функціонування банку.
13	Глотова А.С.	Ліквідність кредитної організації можна визначити як її здатність виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та позичальниками не тільки своєчасно, але й без суттєвих втрат.
14	Кисеева С.І.	Під ліквідністю варто розуміти здатність банку виконувати зобов'язання перед кредиторами і позичальниками не лише своєчасно, а й без суттєвих втрат, що визначається наявністю достатнього обсягу власного капіталу, узгодженістю руху активів і пасивів, їх якістю і можливістю здійснювати зовнішні запозичення.
15	Ковальчук Т.Т., Коваль М.М.	Ліквідність банку – це його здатність забезпечувати вчасне та повне виконання грошових зобов'язань. Банк вважається ліквідним, якщо суми його грошових коштів, які можливо швидко мобілізувати з інших джерел, дозволяють вчасно виконувати зобов'язання за пасивом.
16	Корчагін Ю.	Ліквідність банку – це його здатність виконувати всі свої боргові та фінансові зобов'язання перед всіма контрагентами, що визначається достатністю власного капіталу банку, оптимальним розміщенням та величиною коштів за статтями активу і пасиву балансу з урахуванням строковості.
17	Лаврушин О.І.	Ліквідність банку – це здатність одночасно і без втрат виконати свої грошові зобов'язання перед вкладниками і кредиторами.
18	Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г.	Ліквідність банку – це його здатність забезпечувати вчасне та повне виконання своїх зобов'язань.
19	Перешибкін М.М.	Ліквідність комерційного банку відбиває потенційні можливості кредитного інституту щодо виконання своїх боргових і фінансових зобов'язань перед усіма контрагентами, ступінь досяжності яких визначається у відповідності зі статичною та динамічною оцінками ефективності використання банківських ресурсів і їхнього розміщення.
20	Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева У.Б.	Ліквідність банку – співвідношення між активами й пасивами балансу банку по певних строках.
21	Рід Е., Картер Р.	Банк вважається ліквідним, якщо суми його готівкових коштів та інших ліквідних активів, а також можливість швидко мобілізувати кошти з інших джерел достатні для своєчасного погашення боргових і фінансових зобов'язань.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
22	Савлук М.І., Коряк А.М.	Ліквідність – здатність банку в будь-який момент часу виконувати свої зобов'язання перед вкладниками (фізичними та юридичними особами) в грошовій формі, на першу вимогу та в повній сумі.
23	Свіридов О.Ю.	Ліквідність можна розглядати як здатність комерційного банку відповідати за всіма своїми зобов'язаннями перед контрагентами своєчасно та в повному обсязі.
24	Стельмах В.С.	Ліквідність банку – здатність вчасно і повністю виконувати свої поточні зобов'язання, задовольняти вимоги вкладників та попит позичальників.
25	Ступін В.Ю.	Ліквідність комерційного банку – здатність комерційного банку своєчасно задовольняти потреби за своїми зобов'язаннями перед усіма контрагентами за рахунок залучення нових чи реалізації існуючих ліквідних активів.
26	Тарасов В.І.	Ліквідність банку – здатність банку своєчасно погашати свої зобов'язання у грошовій формі з урахуванням не лише кредитних, але й касових можливостей.
27	Трегубова Г.В.	Ліквідність банку – його динамічна здатність своєчасно і в повному обсязі задовольняти очікуваний та незапланований попит на грошові кошти для виконання договірних зобов'язань перед усіма контрагентами за прийнятної рівня витрат за рахунок власних і залучених ресурсів.
28	Трифонов О.М.	Під ліквідністю комерційного банку розуміють його здатність своєчасно і в повному обсязі забезпечувати виконання боргових, фінансових та позабалансових зобов'язань перед своїми клієнтами за рахунок наявних грошових коштів, продажу активів або шляхом залучення додаткових грошових ресурсів із зовнішніх джерел за прийнятною ціною.
29	Уразова С.О.	Ліквідність банку – це здатність банку підтримувати ліквідність активів, ліквідність балансу, оптимальний обсяг резервів ліквідності («подушки ліквідності»), здатність залучати додаткові кошти у ЦБ та на грошових ринках, а також здатність підтримувати оптимальну структуру вхідних та вихідних потоків грошових коштів.
30	Фалюта А.	Банківська ліквідність – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, тобто здатність задовольняти свою потребу у грошових коштах незалежно від цілей їх витрачання.
31	Філімонова- Арутюнова К.К.	Ліквідність банку – здатність у строк та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, клієнтами і вкладниками, забезпечувати ліквідність балансу і мінімізувати ризик незбалансованої ліквідності, підтримувати на необхідному рівні обсяг високоліквідних та строкових активів.
32	Щибиволок З.І.	Ліквідність – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань.
Ліквідність банку як здатність вчасно погашати свої зобов'язання та здійснювати активні операції		
33	Базиров Б.О.	Банківська ліквідність включає в себе як виконання безумовних зобов'язань, так і можливість розвивати кредитні операції.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
34	Весніна Г.О.	Під ліквідністю варто розуміти здатність банку задовольняти потреби клієнтів і кредиторів банку в фінансових ресурсах протягом операційного дня з прийнятним рівнем витрат.
35	Вовканич А.І.	Ліквідність передбачає не тільки проплату рахунків за дорученням клієнтів, перекази коштів, виплати за зобов'язаннями, але й надання кредитів і гарантій, інвестування в активи та виконання інших операцій.
36	Вожжов С.П., Злагодух Е.С.	Ліквідність банку – його здатність забезпечити своєчасне виконання своїх фінансових зобов'язань у повному обсязі і брати на себе задоволення частини потреб економічної системи у грошових коштах в об'ємах, адекватних ресурсному потенціалу.
37	Денисова Т.Ю.	Ліквідність комерційного банку – це здатність своєчасно і в повному обсязі з мінімальними витратами відповідати за своїми зобов'язаннями, забезпечувати операційну діяльність і розвивати активні операції.
38	Єпіфанов А.О., Маслак Н.Г., Сало І.В.	Ліквідність – здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання, причому не тільки з повернення вкладених коштів з виплатою встановленої плати, а й з надання кредитів.
39	Золотарьова О., Фролова Н., Чернецька К.	Ліквідність банку за своїм призначенням повинна не лише забезпечити спроможність банку своєчасно і повному обсязі виконувати грошові зобов'язання, а й сприяти його розвитку на основі нарощування обсягу операцій відповідно до стратегії розвитку установи та попиту на ринку банківських послуг.
40	Івасів І.Б.	Ліквідність банку – його спроможність виконувати свої грошові зобов'язання, можливість задоволення кредитних заявок, які відповідають його стандартам кредитування.
41	Іващук О.	Ліквідність слід розуміти, як здатність банку своєчасно та з мінімальними витратами виконувати вимоги щодо виплати за своїми зобов'язаннями та бути готовим задовольнити потреби в кредиті клієнтів банку.
42	Крішталь Т.Е.	Ліквідність банку – його здатність виконувати боргові, збалансовані та потенційні кредитні зобов'язання. Для цього необхідні не тільки оптимальна структура, обсяги й висока якість його пасивів і активів, але й можливість оперативно залучати кошти із зовнішніх джерел за розумною ціною.
43	Лемешевський І.М.	Ліквідність банку – його здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання щодо збереження грошових коштів клієнтів, а також їх доручення за платежами, заявкам на відкриття і обслуговування кредитних ліній.
44	Малафова О.Л., Рудан В.Я.	Ліквідність банку – це здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання та своєчасно і в повному обсязі забезпечити можливі потреби платоспроможних клієнтів в кредитних коштах, за умови збереження постійної позитивної маржі між середньою вартістю наданих та залучених коштів, з урахуванням затрат пов'язаних з кредитним ризиком та затрат пов'язаних з обов'язковим резервуванням.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
45	Мороз А.М.	Ліквідність банку – його здатність забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань. Вона визначається збалансованістю між термінами і сумами погашення активів і сумами виконання зобов'язань банку, а також термінами і сумами інших джерел та напрямів використання коштів типу видачі кредитів та понесених витрат.
46	Олійник Д.М.	Ліквідність банку – це здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання та своєчасно і в повному обсязі забезпечити можливі потреби платоспроможних клієнтів в кредитних коштах, за умови збереження постійної позитивної маржі між середньою вартістю наданих та залучених коштів, з урахуванням затрат пов'язаних з кредитним ризиком та затрат пов'язаних з обов'язковим резервуванням.
47	Парасій- Вергуненко І.М.	Ліквідність банку – збалансованість між строками і сумами погашення активів і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел та напрямків використання коштів, зокрема таких, як видача кредиту та здійснення витрат.
48	Рудан В.	Ліквідність банку – це здатність банку, за нормальних умов функціонування економіки країни, своєчасно, відповідно до строковості зобов'язань і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання та спроможність забезпечити можливі потреби платоспроможних клієнтів у кредитних коштах, за умови збереження прибутковості кредитних операцій.
49	Сомик А.В., Міщенко В.І.	Ліквідність банку – його спроможність своєчасно й у повному обсязі виконувати всі свої грошові зобов'язання та забезпечити розвиток банку на основі проведення та нарощення обсягів його операцій відповідно до стратегії розвитку банку.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Підходи до класифікації факторів, що впливають на ліквідність банку

№ з/п	Автор	Підхід до класифікації
1	2	3
1	Герасимович А.М, Алексєєнко М.Д., Парасій-Вергуненко І.М.	<p>Зовнішні фактори: дисбаланс грошових потоків, викликаний невідповідністю структури вимог та зобов'язань банку; структура та стабільність депозитної бази банку; достатність капіталу; якість активів; фінансовий стан позичальників; репутація банку, яка впливає на здатність швидкого запозичення коштів на ринку; неправильна стратегія управління ліквідністю.</p> <p>Зовнішні фактори: грошово-кредитна політика; стан грошового ринку; низька ліквідність окремих сегментів фінансового ринку для конкретних видів активів, що ускладнює їх продаж за прийнятною ціною в короткі строки; можливості запозичення коштів у центральному банку; регулятивні обмеження в країні; загальні кризові явища в економіці, які унеможливають безперебійне залучення коштів.</p>
2	Іващук О.	<p>Внутрішні фактори: співвідношення активних і пасивних операцій за термінами погашення; якість активів; достатність власних і стабільність залучених коштів; фінансові результати діяльності банку.</p> <p>Зовнішні фактори: розвиток фінансового та грошового ринку.</p>
3	Клюєв І.В.	<p>Внутрішні фактори: співвідношення строків залучених ресурсів і строків розміщення коштів; структура активів; ступінь ризиковості активних операцій; структура пасивів; якість управління банком.</p> <p>Зовнішні фактори: випадкові (спричинені особливостями діяльності клієнтів банку); сезонні (пов'язані з сезонністю виробництва); циклічні (відображають коливання ділової активності); довгострокові (обумовлені змінами у споживанні, інвестиційному процесі).</p>
4	Коробова Г.Г.	<p>Внутрішні фактори: співвідношення пасивів у вкладень банку за строками; рівень ризиковості вкладень; платоспроможність позичальників; якість обслуговування кредитного боргу позичальником; якість активів; достатність власних коштів; фінансові результати діяльності банку.</p> <p>Зовнішні фактори: розвиток грошового ринку; бюджетний дефіцит; інфляція; розбалансованість платоспроможного попиту та пропозиції товарів.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
5	Кузьмук Н.І.	<p>Внутрішні фактори: дисбаланс грошових потоків; викликаний невідповідністю структури вимог і зобов'язань банку; структура та стабільність депозитної бази банку; достатність капіталу; якість активів; фінансовий стан позичальників; репутація банку, яка впливає на здатність швидкого запозичення коштів на ринку; неправильна стратегія управління ліквідністю.</p> <p>Зовнішні фактори: грошово-кредитна політика; стан грошового ринку; низька ліквідність окремих сегментів фінансового ринку для конкретних видів активів, що ускладнює їх продаж за прийнятною ціною в короткі строки; можливість запозичення коштів у центральному банку; регулятивні обмеження в країні; загальні кризові явища в економіці, які унеможливають безперебійне залучення коштів.</p>
6	Лаврушин О.І.	<p>Внутрішні фактори: якість активів банку; якість ресурсної бази; співставність активів і пасивів за строками; якість менеджменту; імідж банку.</p> <p>Зовнішні фактори: загальна економічна та політична ситуація в країні; розвиток ринку цінних паперів та міжбанківського ринку; система рефінансування комерційних банків; ефективність наглядових функцій центрального банку.</p>
7	Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г.	<p>На ліквідність банку впливають такі фактори: якість активів; якість депозитної бази; забезпеченість регулятивним капіталом; співвідношення активів і пасивів за строками і сумами; рівень фінансового менеджменту; внутрішня політика банку: створення філіалів, централізація повноважень і цілей; імідж банку; економічна та політична ситуація в країні.</p>
8	Олійник Д.М.	<p>Внутрішні фактори: економічні (наявна структура активів банку; наявна структура зобов'язань банку; відповідність структури активів та зобов'язань банку; адекватність та варіативність розроблених в банку стратегій управління ліквідністю), організаційні (організаційна побудова та розподіл повноважень структурних підрозділів банку; рівень кваліфікації банківських працівників).</p> <p>Зовнішні фактори: загальний стан економіки держави; стан міжнародних валютних та фінансових ринків; направленість грошово-кредитної політики, що проводиться в державі; рівень регулювання діяльності банків з боку держави.</p>
9	Парасій- Вергуненко І.М.	<p>Внутрішні фактори: капітальна база банку; якість його активів, депозитів; ступінь залежності від зовнішнього фінансування; збалансованість активів та пасивів за строками; якість менеджменту; імідж банку.</p> <p>Зовнішні фактори: програмні (економічне становище країни; її економічна політика; розвиток ринку цінних паперів та міжбанківського ринку; організація системи рефінансування; повноваження та ефективність роботи контрольних органів), надзвичайні (страйки; наслідки стихійних лих; військові конфлікти), сезонні, циклічні, довгострокові.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
10	Серпенінова Ю.С.	<p>Внутрішні фактори: фінансовий стан і розмір банківської установи; репутація банку; структура і динаміка клієнтської бази; структура і динаміка активів банку; структура і динаміка пасивів банку; оптимальне співвідношення активів і пасивів за строками і сумами; якість кредитного портфеля і портфеля цінних паперів.</p> <p>Зовнішні фактори: загальний стан і розвиток економіки країни (рівень інфляції, дефіциту бюджету, банківська конкуренція, розвиток ринку цінних паперів та ін.); політична ситуація; соціальні чинники; особливості і структура регіонального розвитку економіки; політика центрального банку; можливість залучення коштів на міжбанківському ринку та коштів центрального банку.</p>
11	Субханіж Т.	<p>На ліквідність банку впливають такі фактори: якість менеджменту; регуляторні вимоги; шоки на фінансових ринках; наявність чи відсутність альтернативних джерел фінансування; монетарна політика; довіра до банку.</p>

Додаток В

Таблиця В.1 – Підходи до визначення мети та завдань управління ліквідністю банку

№ з/п	Автор	Підхід до визначення
1	2	3
1	Костюченко Н.С.	<p>Головною метою управління ліквідністю банку є підтримка такого стану структури активів і пасивів банку за видами і строками до погашення, який дозволяє забезпечити своєчасне виконання зобов'язань, задоволення попиту клієнтів на кредитні ресурси, підтримку репутації серед клієнтів і контрагентів банку.</p> <p>Система управління ризиками включає: аналіз розриву у строках погашення вимог і зобов'язань; встановлення лімітів і ставок залучення/розміщення коштів за окремими інструментами та/або строками; розробку сценаріїв і заходів щодо відновлення ліквідності банку; контролю за виконанням встановлених процедур.</p>
2	Котляров Є.М.	<p>Основна мета управління ліквідністю банку полягає у забезпеченні достатнього рівня ліквідності при максимізації дохідності.</p>
3	Криклій О.А., Ребрик Ю.С.	<p>Управління ліквідністю передбачає виконання та таких функцій: задоволення попиту на кредитні ресурси; виконання вимог за депозитними операціями; обмеження неприбуткового продажу активів; оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансовому ринку; оптимізація дохідності банківських операцій і загальної прибутковості банку.</p> <p>Завдання: здійснення діагностики платіжної позиції банку та загального стану ліквідності; дослідження факторів, що впливають на ліквідність банку та визначення серед них факторів негативного впливу; управління активами та пасивами; управління вартістю фінансових ресурсів; управління ризиком незбалансованої ліквідності та пов'язаними ризиками; оцінка прогнозування потреб у ліквідних коштах банку; управління платіжною позицією банку.</p>
4	Сало І.В., Криклій О.А.	<p>Мета: безперебійне забезпечення достатнього рівня ліквідності банку за мінімальних витрат.</p> <p>Завдання: забезпечення пріоритетності ліквідності, у тому числі й при виборі напрямків розміщення коштів; постійність аналізу потреб банку в ліквідних коштах з метою уникнення як їх надлишку, так і дефіциту; планування та прогнозування дій банку у разі виникнення незбалансованої ліквідності та кризових ситуацій; урахування взаємозв'язку ризику ліквідності з іншими сферами діяльності, такими, як залучення та розміщення коштів, а також управління процентним ризиком.</p>

Продовження таблиці В.1

1	2	3
5	Марущак М.В.	<p>Мета: балансування між рівнем прибутковості та рівнем ризику, а також пошук їх оптимального співвідношення.</p> <p>Завдання: розробка фінансового плану на поточний рік у частині структури депозитної бази та рівня дохідних активів; аналіз поточного стану ліквідності банку, структури активів та пасивів за строками до погашення, стабільності залишків на поточних рахунках клієнтів, ситуації на фінансових ринках та її впливу на ліквідність банку; управління ризиками шляхом приведення у відповідність поточних виплат та надходжень банку.</p>
6	Олійник Д.М.	<p>Мета: у короткостроковому періоді – управління грошовими потоками банку для забезпечення виконання усіх зобов'язань банку; у довгостроковому періоді – побудова оптимальної структури балансу банку, виходячи із раціонального співвідношення ліквідності та прибутковості.</p>
7	Серпенінова Ю.С.	<p>Мета: забезпеченні безперебійного проведення поточних платежів банку.</p> <p>Завдання: оцінка умов діяльності банку за попередні періоди, вибір оптимальних сценаріїв розвитку подій; оцінка ліквідної позиції банку; розробка управлінських рішень, спрямованих на зниження ризику виникнення дефіциту ліквідної позиції; дотримання необхідного рівня ліквідності і максимізації прибутку.</p>
8	Стельмах В.С., Міщенко В.І.	<p>Головними завданнями управління ліквідністю банку є: щоденне та постійне вимірювання ризиків; виявлення потенційного дефіциту коштів, використовуючи строки погашення; проведення стрес-тестів; оцінювання розміру ліквідних активів, враховуючи можливе зниження їх вартості у випадку продажу; підтримання здатності банку отримувати доступ до нових джерел ліквідності; підтримання рівня невикористаних кредитних ліній та забезпечення спроможності банку розширювати ці кредитні лінії або утримувати їх на тому ж рівні за критичних обставин.</p>
9	Трегубова А.В.	<p>Головною метою управління ліквідністю комерційного банку є забезпечення необхідного рівня ліквідності за одночасного зростання прибутку, розширення масштабів банківської діяльності.</p> <p>Завдання: щоденно вивчати дотримання банком нормативів ліквідності; оцінювати стан і дотримання графіку та сум відрахувань до обов'язкових мінімальних резервів; вивчати динаміку трансформації ресурсів, оборотності активів і зміни ділової активності банку; оцінювати ліквідну позицію банку на довільну дату; аналізувати структуру активів і пасивів балансу; аналізувати вплив окремих чинників на динаміку ліквідності балансу.</p>

Продовження таблиці В.1

1	2	3
10	Філімонова-Арутюнова К.К.	<p>Вирішення короткострокових завдань має бути реалізовано за рахунок: управління позицією по коррахункам для забезпечення платежів клієнтів і платежів по зобов'язаннях банку; визначення платежів банку по вкладеннях у фінансові інструменти, по господарським договорам, підкріплення філій, обмінних пунктів; визначення обсягів коштів, необхідних для залучення або можливого розміщення кредитів овернайт.</p> <p>Вирішення середньострокових завдань базується на наступних діях: постійне управління ризиком ліквідності, підтримка ліквідної структури консолідованого балансу, недопущення незбалансованості у строках та обсягах активів і пасивів балансу; середньострокове планування структури портфеля вкладень банку з урахуванням прогнозів динаміки пасивів, пріоритетів розвитку операцій та послуг; визначення процентної політики на основі прогнозування динаміки процентних ставок; розрахунок можливих довгострокових інвестицій банку.</p>
11	Червінська О.С.	<p>Мета: обмеження рівня ризику незбалансованої ліквідності та досягнення максимізації прибутковості за умов обов'язкового дотримання її нормативів.</p>

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Загальні принципи управління ліквідністю банку

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованості	Спрямовування діяльності з управління ліквідністю банку на досягнення цілей та виконання поставлених завдань.
Плановості	Визначення необхідних обсягів ліквідності на перспективу відповідно до темпів розвитку банку або стану середовища його функціонування.
Взаємозалежності	При управлінні ліквідністю банку повинна бути врахована її залежність від інших аспектів діяльності банку.
Розподілу повноважень та відповідальності	Повноваження суб'єктів управління ліквідністю банку повинні бути розподілені таким чином, щоб уникнути дублювання функцій, а ступінь відповідальності повинен залежати від кола повноважень.
Узгодженості	Стратегії, політики, процедури, процеси управління ліквідністю банку повинні бути узгоджені як між собою, так і зі стратегіями, політиками, процедурами та процесами управління банком в цілому.
Взаємодії	Суб'єкти управління повинні мати доступ до актуальної інформації щодо управління ліквідністю в межах своїх повноважень та обмінюватися нею в установленому порядку з метою вчасного прийняття управлінських рішень.

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Структура принципів корпоративного управління відповідно до документів окремих міжнародних та національних регуляторних органів

Сфери регулювання, яких стосується дія принципів	Організація з економічного співробітництва та розвитку (2004 р.)	Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (2003 р.)	Базельський комітет з питань банківського нагляду (2010 р.)	Національний банк України (2007 р.)
Права акціонерів та функції власників	+	+	+	+
Рівність умов для акціонерів	+	+	–	–
Врахування інтересів зацікавлених осіб	+	+	+	+
Розкриття інформації та прозорість	+	+	+	+
Обов'язки правління	+	+	+	+
Кваліфікація ради директорів	–	–	+	+
Управління ризиками	–	–	+	+
Ефективна система обміну інформацією	–	–	+	–
Внутрішній контроль	+	+	+	+
Система компенсацій	+	+	+	+
Роль наглядових органів	–	–	+	–
Діяльність ради банку	–	+	–	+

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Принципи корпоративного управління Базельського комітету з питань банківського нагляду (2010 р.) та їх врахування при управлінні ліквідністю банку

Принцип корпоративного управління	Принцип управління ліквідністю	Етап управління, на якому враховується принцип
1	2	3
Функціонування ради директорів		
Рада директорів повинна нести загальну відповідальність за стратегію управління ризиками та фінансову стійкість банку, а також забезпечувати належний контроль за діяльністю вищого керівництва банку.	Рада директорів банку повинна нести повну відповідальність за стратегію управління ліквідністю банку, а також забезпечувати належний контроль за діяльністю вищого керівництва банку. Рада директорів повинна схвалити суттєві положення, що стосуються управління ліквідністю банку, у тому числі й положення, що регулюють питання розподілу обов'язків суб'єктів управління.	Під час розробки стратегії управління ліквідністю банку та в процесі контролю за її виконанням. Кваліфікаційні вимоги до складу ради директорів формуються при побудові системи управління банком в цілому, тому це питання не вирішується в рамках системи управління ліквідністю банку.
Члени ради директорів повинні підтримувати свою кваліфікацію, мати чітке розуміння власної ролі у системі управління банком та бути спроможними вчасні рішення.		
Рада директорів материнської компанії несе повну відповідальність за адекватність системи корпоративного управління та забезпечення відповідності політик та механізмів управління структурі, бізнес-моделі та рівню ризику всієї групи та дочірніх компаній.	Рада директорів материнської компанії несе повну відповідальність за адекватність системи управління ліквідністю та забезпечення відповідності політик та механізмів управління структурі, бізнес-моделі всієї групи та дочірніх компаній.	Під час розробки підсистем управління ліквідністю дочірніх компаній та в процесі контролю за її функціонуванням.
Вище керівництво банку		
Під керівництвом ради директорів представники вищого керівництва банку повинні забезпечувати, щоб його діяльність узгоджувалася з бізнес-стратегією, апетитом до ризику та затвердженою політикою.	Представники вищого керівництва банку під керівництвом ради директорів повинні забезпечувати узгодженість стратегії управління ліквідністю банку з його бізнес-стратегією та політикою, що затверджена радою директорів.	Принцип враховується на всіх етапах тактичного рівня управління ліквідністю банку.

Продовження таблиці Е.1

1	2	3
Винагорода		
Банк повинен в повному обсязі імплементувати у свою діяльність Принципи поміркованої практики компенсації та керуватися Стандартами впровадження, що розроблені Радою з фінансової стабільності, а також нормативно-правовими-актами національного рівня у цій сфері.		Розмір винагороди членів ради встановлюється при побудові системи управління банком в цілому, тому це питання не вирішується в рамках системи управління ліквідністю банку.
Управління ризиками та внутрішній контроль		
Банки повинні мати ефективну систему внутрішнього контролю та організаційну структуру управління ризиками, що включає відповідні суб'єкти управління (до яких належить директор з управління ризиками або інший відповідальний виконавець) з достатніми повноваженнями, незалежністю, ресурсами і доступом до ради директорів.	Банк повинен мати ефективну управлінську структуру для досягнення мети управління ліквідністю. Ця структура повинна передбачати постійне залучення членів вищого керівництва, яке забезпечує дотримання встановлених положень та процедур контролю та обмеження ризику ліквідності. Керівництво банку повинно встановлювати та регулярно переглядати ліміти на розмір ліквідної позиції. Інформація за результатами зовнішнього та внутрішнього аудиту щодо рівня ліквідності банку та ефективності системи управління нею повинна використовуватися радою директорів та вищим керівництвом для здійснення коригуючих заходів у разі виявлення недоліків.	Управлінська структура визначається на початковому етапі при побудові системи управління ліквідністю банку. Ліміти та ліквідна позиція переглядаються на постійній основі періодично або при суттєвій зміні умов функціонування. Інформація за результатами контролю доводиться до керівництва банку на постійній основі.
Рада директорів і вище керівництво повинні ефективно використовувати інформацію, надану підрозділом внутрішнього аудиту чи зовнішніми аудиторами.		
Ефективне управління ризиками вимагає наявності надійної системи комунікації про ризики всередині банку.	В банку повинні бути запроваджені адекватні інформаційні системи для вимірювання, контролю та звітування про ризик ліквідності. Звіти повинні своєчасно надаватись раді директорів, вищому керівництву та іншим відповідальним працівникам банку.	Розробка форм звітності, визначення частоти їх подання відбувається при побудові системи управління в може бути змінена під впливом регуляторних чи вимог або за потребою.

Продовження таблиці Е.1

1	2	3
Ідентифікація та моніторинг ризиків повинен проводитися на постійній основі, а система управління ризиками банку повинна відповідати змінам профілю ризику банку (включаючи зміну обсягів його діяльності), а також зовнішнім умовам.	В банку повинен бути налагоджений процес постійної оцінки та моніторингу чистих потреб у фінансуванні.	Інструменти визначаються при формуванні функціональної складової управління ліквідністю банку, реалізація процедур оцінки та моніторингу – на постійній основі.
	В банку повинні існувати окремі сценарії управління ліквідністю, вибір яких обумовлюється ситуацією на ринку та/або внутрішніми умовами.	Розробка сценаріїв відбувається при побудові системи управління, вибір сценарію – за визначеними індикативними ознаками.
	Стратегія управління ліквідністю банку повинна переглядатися відповідно до змін профілю ризику банку та зовнішніх умов.	Відбувається на постійній основі періодично або за потребою при зміні умов функціонування банку.
	Відповідальні особи банку повинні періодично переглядати спроможність банку встановлювати нові та підтримувати існуючі зв'язки з кредиторами та вкладниками задля підтримки необхідного рівня диверсифікації зобов'язань та ліквідності активів.	
Відкритість та прозорість		
Діяльність банку повинна бути адекватно прозорою для акціонерів, вкладників та інших зацікавлених сторін і учасників ринку.	Для того, щоб знизити можливий негативний вплив прояву репутаційного ризику на ліквідність, банк повинен мати механізм забезпечення необхідного рівня розкриття інформації.	Оприлюднення інформації як за результатами, так і в процесі управління ліквідністю банку.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Особливості моделей ради директорів банку та їх вплив на побудову адміністративних каналів впливу стратегічного рівня на ліквідність банку

Ознака	Унітарна модель	Дворівнева модель	Комбінована модель
Обрання членів ради директорів	Виконавчі та невиконавчі директори банку призначаються та звільняються з посади рішенням загальних зборів акціонерів.	Члени спостережної ради призначаються та звільняються з посади рішенням загальних зборів акціонерів (у деяких випадках у цьому процесі бере участь рада трудового колективу банку). Члени виконавчої ради директорів (правління) призначаються та звільняються з посади рішенням спостережної ради або загальних зборів акціонерів.	У більшості випадків виконавчі та невиконавчі директори банку призначаються та звільняються з посади рішенням загальних зборів акціонерів.
Структура та склад ради	Однорівнева рада директорів, до складу якої входять як виконавчі, так і невиконавчі (залежні та незалежні) директори.	Існування двох рад директорів – спостережної, до складу якої входять виключно невиконавчі директори, та виконавчої (правління), до складу якої входять виключно виконавчі директори.	Існування двох рад директорів – ради директорів, до складу якої входять як невиконавчі, так і виконавчі директори, та виконавчої (правління), до складу якої входять виключно виконавчі директори.
Комітети	Обов'язкове створення як оперативних, так і контролюючих комітетів.	Контролюючі комітети можуть не створюватися (їх функції може виконувати спостережна рада), проте найбільш поширеною практикою є створення як оперативних, так і контролюючих комітетів.	Обов'язкове створення як оперативних, так і контролюючих комітетів.
Голова ради директорів та генеральний директор	Традиційно посада голови ради директорів та генерального директора є суміщеною, проте останнім часом існує тенденція розділення зазначених посад.	Не передбачається суміщення посад голови ради директорів (голови спостережної ради) та генерального директора (голови правління), оскільки голова ради директорів є невиконавчим директором (у більшості випадків незалежним), а генеральний директор (голова правління) завжди є виконавчим директором.	

Додаток И

Перелік комітетів, створених в банках України, що належать до І групи за класифікацією НБУ

Таблиця И.1 – Перелік контролюючих комітетів ради банку, створених в банках України, що належать до І групи за класифікацією НБУ

Назва банку	Комітет з питань ризиків та аудиту	Комітет з питань винагород і призначень	Комітет з ризиків	Комітет з аудиту	Комітет з інформаційної безпеки	Комітет з призначень	Комітет з винагород	Комітет зі стратегічного управління	Комітет з корпоративного управління та призначень
Приватбанк	+	+							
Ощадбанк									
Укрексімбанк									
Дельта Банк			+	+					
Промінвестбанк									
Укрсоцбанк						+	+	+	
Райффайзен Банк Аваль				+	+				
Сбербанк Росії				+					
Альфа-Банк									
ВТБ Банк				+					
Надра Банк									
Перший Український Міжнародний Банк									
Банк Фінанси та Кредит									
Укрсиббанк									
ОТП Банк									
Укргазбанк				+					+

Таблиця И.2 – Перелік оперативних комітетів правління (крім тих, що створюються в обов'язковому порядку), створених в банках України, що належать до І групи за класифікацією НБУ

Банк	Операційний комітет	Комітет по роботі з проблемною заборгованістю	Комітет з управління корпоративними ризиками	Технологічний комітет	Програмний інтеграційний комітет/Комітет з банківських та інформаційних технологій	Комітет з управління операційними ризиками	Комітет з питань управління змінами та проектами/Комітет з розвитку бізнесу	Комітет роздрібного бізнесу	Комітет системи управління інформаційною безпекою	Комітет з конкурсних торгів/Тендерний комітет	Фінансовий комітет	Бюджетний комітет	Стратегічний комітет
Приватбанк												+	
Ощадбанк									+	+			
Укрексімбанк							+						
Дельта Банк													
Промінвестбанк													
Укрсоцбанк							+			+			
Райффайзен Банк Аваль													
Сбербанк Росії													
Альфа-Банк						+				+		+	
ВТБ Банк										+		+	
Надра Банк							+			+			+
Перший Український Міжнародний Банк						+							+
Банк Фінанси та Кредит													
Укрсиббанк													+
ОТП Банк													
Укргазбанк													

Додаток К

Таблиця К.1 – Перелік та функції органів банку, що здійснюють контроль та управління його ліквідністю

Орган управління 1	Функції 2
Загальні збори акціонерів	<ul style="list-style-type: none"> – затвердження стратегічних напрямків роботи банку; – призначення та звільнення керівників відповідних підрозділів (ради банку, правління банку, контрольних органів); – прийняття рішення про зміни обсягу статутного капіталу, напрямків використання прибутку та додатковий випуск акцій; – стратегічний контроль рівня ліквідності банку та ефективності використання ресурсів;
Ревізійна комісія	<ul style="list-style-type: none"> – контролює дотримання банком законодавства України та нормативно-правових актів НБУ, у тому числі й у сфері управління ліквідністю; – розглядає звіти внутрішніх і зовнішніх аудиторів та готує відповідні пропозиції загальним зборам акціонерів; – надає висновки щодо річної фінансової звітності та несе відповідальність за її оприлюднення, у тому числі й щодо окремих аспектів та результатів управління ліквідністю банку;
Рада банку	<ul style="list-style-type: none"> – затвердження цілей, завдань та стратегії роботи банку щодо управління ліквідністю; – затвердження концепції управління ліквідністю банку; – визначення основних засад організаційної структури банку, у тому числі кількості, обов'язків і повноважень комітетів ради та правління банку, а також порядку їх підпорядкування та підзвітності при управлінні ліквідністю; – забезпечення необхідних заходів контролю, які гарантували б виконання департаменту управління ринковими ризиками та внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту) своїх завдань неупереджено та незалежно один від одного; – розробка та затвердження політики управління капіталом з урахуванням значних операцій банку, а також періодичний (принаймні раз на рік) перегляд цієї політики; – розробка та затвердження необхідних стратегій і положень щодо контролю діяльності банку щодо управління ліквідністю; – забезпечення виваженості політик, положень та інших регламентних документів банку, які визначають його апетит до ризику ліквідності; – передбачення в документах банку чіткого взаємозв'язку між рівнем ліквідності та прибутковості, а також між рівнем ліквідності банку та обсягом його капіталу; – здійснення регулярних заходів щодо отримання підтвердження наявності в банку безперервного, адекватного та ефективного управління ліквідністю та капіталом; – забезпечення уникнення будь-якого конфлікту між приватними інтересами керівників і працівників банку та комерційними інтересами банку;
Комітет з ризиків (комітет з ризиків та аудиту)	<ul style="list-style-type: none"> – планування потреби банку в капіталі, виходячи з його поточного та очікуваного профілю ризику ліквідності; – визначення підрозділів, які задіяні при управлінні ліквідністю банку; – забезпечення незалежності функцій ризик-менеджменту від функцій внутрішнього нагляду; – контроль за підготовкою внутрішньобанківської нормативної бази з питань управління ліквідністю; – підготовка проекту рішення ради щодо визначення стратегії банку в частині управління ліквідністю;
Комітет з аудиту (комітет з ризиків та аудиту)	<ul style="list-style-type: none"> – розгляд періодичних фінансових звітів та прес-релізів у частині управління ліквідністю банку та подання висновків та рекомендацій на розгляд ради банку; – забезпечення наявності та адекватності внутрішніх політик і процедур внутрішнього контролю, що використовуються при управлінні ліквідністю банку; – забезпечення прозорості діяльності банку та його відкритості у відносинах з акціонерами, вкладниками та іншими клієнтами;
Підрозділ внутрішнього аудиту	<ul style="list-style-type: none"> – аудит процесів та процедур банку з питань управління ліквідністю аналогічно аудиту будь-якої іншої функції банку; – оцінка достатності та ефективності систем внутрішнього контролю банку у сфері управління ліквідністю та надання рекомендацій щодо їх удосконалення; – оцінка результативності та ефективності операцій, достовірності, повноти і своєчасності фінансової та управлінської інформації з питань управління ліквідністю, а також відповідність діяльності банку чинному законодавству;
Правління	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та затвердження внутрішньобанківських нормативних документів з питань управління ліквідністю банку, а також забезпечення адекватності та ефективності цих документів через внесення до них відповідних змін у відповідь на зміни зовнішніх або внутрішніх факторів; – розробка та затвердження внутрішньобанківських положень та процедур щодо кількісної та якісної оцінки ліквідності банку; – застосування ефективних процедур і засобів контролю при управлінні ліквідністю банку, забезпечення здійснення моніторингу дотримання цих процедур і засобів контролю, а також їх адекватності та ефективності шляхом перегляду та внесення необхідних змін; – розробка та доведення до відома відповідальних осіб банку планів на випадок кризи ліквідності банку чи на ринку в цілому;

Продовження таблиці К.1

1	2
Директор з ризиків (<i>правління</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – надання своєчасних, змістовних, точних звітів щодо реалізації стратегії управління ліквідністю банку; – розробка і подання на розгляд проектів завдань, стратегії управління ліквідністю банку, а також зміни до них. Під час розроблення цих документів доцільно враховувати економічне середовище функціонування банку, його фінансовий стан і ризику, на які він наражається або наражатиметься під час здійснення операцій; – перегляд завдань, стратегії управління ліквідністю банку з метою визначення їх відповідності поточним умовам функціонування банку, а також надання рекомендацій комітету з ризиків (<i>комітету з ризиків та аудиту</i>) щодо внесення необхідних змін до цих документів; – звітування перед комітетом з ризиків (<i>комітетом з ризиків та аудиту</i>) щодо рівня ризику ліквідності, на який наражається банк у поточному та перспективному періодах; – надання комітету з ризиків (<i>комітету з ризиків та аудиту</i>) консультацій та роз'яснень щодо процесів та методів управління ліквідністю;
Комітет з управління активами і пасивами	<ul style="list-style-type: none"> – управління ліквідністю банку на часовому горизонті «від 1 місяця» шляхом прийняття управлінських рішень щодо коригування структури активів і пасивів з метою недопущення порушення нормативу короткострокової ліквідності (Н6), встановленого НБУ, інших затверджених показників ліквідності; – дотримання нормативу короткострокової ліквідності (Н6), встановленого НБУ;
Департамент управління ринковими ризиками	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг виконання внутрішніх лімітів ліквідності та економічних нормативів ліквідності, встановлених НБУ; – моделювання сценаріїв майбутньої поведінки активів і пасивів за нормальних ринкових умов на часовому інтервалі «від 1 дня до 1 місяця» шляхом стрес-тестування прогностичного значення ліквідної позиції для перевірки її адекватності існуючій системі пруденційних та внутрішніх шоків ліквідності, а також контролю над дотриманням встановленого рівня апетиту до ризику; – моделювання сценаріїв майбутньої поведінки активів і пасивів за умов наявності кризи в банку або системної чи близької до системної кризи строком до 30 днів; – інформування правління про входження показників ліквідності (Н4, Н5, Н6) у критичну або катастрофічну зону ризику; – надання комітету з управління активами і пасивами висновків та пропозицій щодо управління ліквідністю банку; – складання управлінських звітів з управління ліквідністю банку згідно встановленого регламенту;
Казначейство	<ul style="list-style-type: none"> – формування прогностичної ліквідної позиції на часовому горизонті «до 1 місяця» шляхом ведення платіжного календаря; – управління ліквідністю банку на часовому горизонті «до 1 місяця» шляхом прийняття управлінських рішень щодо напрямків використання надлишкової ліквідності або джерел покриття дефіциту ліквідності, а також щодо необхідного коригування структури активів і пасивів з метою недопущення порушення нормативів миттєвої (Н4) та поточної (Н5) ліквідності, встановлених НБУ; – формування тимчасових резервів ліквідності під майбутні активні операції або відтік коштів з депозитних та/або поточних рахунків клієнтів, під операції казначейства та/або власні операції банку; – дотримання нормативів миттєвої ліквідності (Н4) та поточної ліквідності (Н5), встановлених НБУ; – дотриманням внутрішніх обмежень щодо можливого використання залишків на поточних рахунках клієнтів у якості ресурсу при здійсненні активних операцій; – виконання вимог до обсягу обов'язкових резервів залучених коштів на кореспондентському рахунку в НБУ; – виконання вимог до обсягу незнижуваного щоденного залишку на кореспондентському рахунку в НБУ; – підтримання відносин з ключовими контрагентами банку з точки зору можливого придбання та/або розміщення ліквідності.

Примітка. В дужках курсивом зазначаються підрозділи, які несуть відповідальність за виконання зазначених функцій у малих банках України.

Додаток Л

Перелік функцій відділів казначейства для малих та великих банків України

Таблиця Л.1 – Перелік функцій відділів казначейства для великих банків України (інтегрована модель)

Управління	Відділ	Функції
1	2	3
Управління операцій на фінансових ринках	Відділ операцій з цінними паперами	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація потреб банку та його клієнтів в операціях з борговими зобов’язаннями на ринку; – проведення від імені та в інтересах банку операцій на ринку цінних паперів; – забезпечення ефективного управління портфелем цінних паперів; – здійснення трастових (довірчих) операцій з цінними паперами клієнтів; – забезпечення виконання зобов’язань банку перед клієнтами в операціях з цінними паперами; – надання клієнтам консультаційних послуг з питань обігу цінних паперів;
Управління підтримки операцій	Відділ контролю грошових потоків	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення та підтримка операцій казначейства з розміщення/залучення кредитів/депозитів на міжбанківському ринку, купівлі/продажу іноземної валюти за гривню та конверсійних операцій; – забезпечення контролю за рівнем платоспроможності філій; – проведення моніторингу кореспондентських рахунків філій; – аналіз та контроль взаємодії між філіями та казначейством; – вдосконалення існуючих, розробка та впровадження нових методів і технологій забезпечення та підтримки операцій казначейства;
	Відділ забезпечення операцій з НБУ	<ul style="list-style-type: none"> – співпраця з НБУ з питань рефінансування; – надання пропозицій щодо виконання затвердженого бюджету в розрізі операцій з НБУ; – контроль та забезпечення операцій з НБУ відповідно до повноважень відділу;
	Відділ забезпечення міжбанківських операцій	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення та підтримка операцій казначейства за кредитними/депозитними операціями на міжбанківському ринку; – забезпечення та підтримка операцій казначейства з купівлі-продажу, неттінгу, конвертації іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку України та міжнародних ринках; – контроль за повнотою та наявністю довіреностей на дилерів та уповноважених осіб на підписання договорів; – забезпечення та підтримка операцій казначейства з банківськими металами;

Продовження таблиці Л.2

1	2	3
Управління міжнародного бізнесу	Відділ по роботі з фінансовими інститутами	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація залишків коштів на кореспондентських рахунках з метою виконання розрахунків за поточними зобов'язаннями та ефективного використання надлишку ліквідності; – розвиток та оптимізація кореспондентських відносин, вдосконалення та розширення кореспондентської мережі, залучення на кореспондентське обслуговування до банку інших банків; – відкриття та реєстрація у відповідних органах кореспондентських рахунків; – формування та своєчасне оновлення юридичних справ банків-кореспондентів; – надання документів іншим банкам згідно укладених казначейством договорів про відкриття та ведення кореспондентських відносин та генеральних угод; – налагодження взаємовідносин та співпраця з міжнародними фінансовими установами і організаціями в рамках участі банку в програмах цих організацій; – налагодження взаємовідносин з іноземними експортними кредитними агентствами та супроводження процесу фінансування імпорту в рамках проектного фінансування зовнішньоекономічних операцій клієнтів; – співробітництво з іноземними банками та міжнародними фінансовими установами щодо залучення коштів у рамках синдикованих кредитів, випуску єврооблігацій на міжнародних ринках; – налагодження взаємовідносин та співпраця з міжнародними рейтинговими агентствами з питань отримання банком міжнародних рейтингів; – організація обслуговування документарних акредитивів, банківських гарантій та документарних інкасо в іноземній валюті;
	Відділ по взаємодії з платіжними системами банками-учасниками	<ul style="list-style-type: none"> – укладання та супроводження договорів з платіжними системами; – координація робіт щодо замовлення проектів та проведення сертифікації банку з метою впровадження нових карткових продуктів, програм, технологій, розрахункових схем та послуг; – супроводження планових перевірок платіжними системами операційних, технічних та фінансових ризиків банку; – виконання робіт щодо періодичного проходження банком процедур платіжних систем на відповідність міжнародним вимогам щодо запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; – повне супроводження процедур рекламацій та вилучених карток в частині взаємодії з платіжними системами, процесинговою компанією та банками-партнерами; – проведення переговорів із банками з метою залучення їх на обслуговування у якості асоційованих/афілійованих членів платіжних систем та агентів з видачі готівкових коштів;

Продовження таблиці Л.2

1	2	3
Управління міжбанківського бізнесу	Відділ дилінгових операцій та операцій з управління ліквідністю	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення своєчасного та якісного виконання вимог та зобов'язань банку перед своїми клієнтами та контрагентами у торговельних операціях з іноземною валютою; – аналіз, узагальнення та надання достовірної інформації, що стосується внутрішнього та зовнішнього ринків, на яких проводяться операції відділу; – сприяння розвитку взаємовигідних відносин між банком та іншими фінансовими установами; – забезпечення виконання встановлених НБУ норм обов'язкового резервування шляхом здійснення поточного моніторингу залишків коштів на кореспондентському рахунку в НБУ та на кореспондентських рахунках в національній та іноземних валютах, укладання угод із залучення/розміщення ресурсів на міжбанківському ринку; – розрахунок поточної платіжної позиції в національній та іноземних валютах на підставі даних про планові зарахування або списання коштів з його кореспондентських рахунків на користь (з ініціативи) банку або його клієнтів; – оптимізація залишків коштів на кореспондентських рахунках банку з метою виконання розрахунків за його поточними зобов'язаннями та ефективного використання надлишку ліквідності; – проведення від імені та в інтересах банку операцій комерційного спрямування із залучення та розміщення коштів на міжбанківському ресурсному ринку в національній та іноземних валютах; – координація казначейських розрахунків за активно-пасивними операціями в національній та іноземних валютах за угодами, укладеними казначейством; – ведення платіжного календаря за міжбанківськими ресурсними угодами в національній та іноземній валютах;
	Відділ неторгових операцій	<ul style="list-style-type: none"> – планування потреб банку в готівковій національній та іноземній валютах на основі інформації про поточний залишок готівки, а також прогнозованих обсягів надходжень та видатків; – забезпечення підрозділів банку готівковими ресурсами та банківськими металами шляхом їх купівлі в інших банках, на внутрішньому та зовнішньому міжбанківських ринках; – аналіз обігу готівки в підрозділах банку та лімітів залишків готівкової валюти; – щоденне встановлення курсів купівлі/продажу валют та банківських металів за гривні у касах банку та курсів обміну валют по операціям з використанням платіжних карток; – встановлення курсів перерозподілу неторговельної валютної позиції; – здійснення операцій купівлі/продажу неторговельної валютної позиції та позиції в банківських металах з іншими комерційними банками;

Продовження таблиці Л.2

1	2	3
Управління маржинальної торгівлі	Відділ маржинальної торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> – здійснення конверсійних операцій без реальної поставки валют на міжнародному ринку; – надання консультаційних послуг клієнтам щодо операцій маржинальної торгівлі в системі банку; – надання консультаційної та методологічної допомоги філіям/дирекціям стосовно здійснення операцій маржинальної торгівлі; – контроль за здійсненням операцій маржинальної торгівлі у філіях/дирекціях банку; – співробітництво з банками-контрагентами та провайдерами інформаційних послуг;
	Відділ забезпечення маржинальної торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> – розрахунки з клієнтами на основі здійснених операцій; – розрахунки з банками-контрагентами за результатами неттінгу; – надання філіям підтримки та консультацій щодо операцій, що відносяться до компетенції відділу; – забезпечення та контролю операцій управління; – забезпечення повноти та правильності оформлення поточної документації управління; – розробка та впровадження технології взаємодії структурних підрозділів при здійсненні операції маржинальної торгівлі.

Таблиця Л.2 – Перелік функцій відділів казначейства для малих банків України (базова модель)

Відділ	Функції
Відділ по роботі на валютному ринку	<ul style="list-style-type: none"> – здійснення операцій купівлі-продажу іноземної валюти ринку в межах встановлених лімітів; – здійснення аналізу фінансових ринків та кон'юнктури міжбанківського валютного ринку; – управління валютною позицією банку; – здійснення маржинальних операцій за рахунок клієнтів банку; – встановлення курсів обміну валют; – контроль за своєчасністю проведення розрахунків за операціями відділу;
Відділ по роботі на грошовому ринку	<ul style="list-style-type: none"> – здійснення кредитно-депозитних операцій в національній та іноземній валютах; – купівля та продаж ОВДП; – купівля депозитних сертифікатів НБУ та інших інструментів грошового ринку, що рефінансуються НБУ; – ведення платіжної позиції банку в розрізі валют та коррахунків, управління станом коррахунків банку,; – здійснення аналізу фінансових ринків та кон'юнктури міжбанківського ринку; – підготовка пропозицій по удосконаленню роботи з коррахунками банків-кореспондентів.

Додаток М

Таблиця М.1 – Регламент подання звітності з питань управління ліквідністю на оперативно-тактичному рівні

Сфера управління	Назва звіту	Періодичність	Хто подає	Кому подає	Управлінський вплив реципієнта інформації
1	2	3	4	5	6
Виконання встановлених рівнів апетиту до ризику ліквідності	Звіт з виконання нормативів ліквідності та адекватності капіталу НБУ	Щоденно	Департамент управління ринковими ризиками	Директор з ризиків (<i>правління</i>)	Управління ліквідністю в нормальному режимі чи прийняття рішення про введення антикризового режиму управління.
	Прогноз виконання нормативів ліквідності та адекватності капіталу НБУ	Щоденно	Департамент управління ринковими ризиками	Казначейство	Казначейство розраховує прогнозне значення нормативів ліквідності НБУ на кінець робочого дня з урахуванням операцій, очікуваних протягом звітного дня.
	Інформація про неможливість дотримання встановленого рівня апетиту до ризику за нормативами ліквідності НБУ на кінець дня	Неперіодична звітність	Казначейство	КУАП	КУАП приймає рішення щодо: – тимчасового підвищення граничної ціни міжбанківських запозичень; – винесення на розгляд директора з ризиків (<i>правління банку</i>) пропозиції про тимчасове встановлення більш м'якого рівня апетиту до ризику; – оголошення стану «підвищеної готовності» антикризового режиму управління ліквідністю банку; – винесення на розгляд директора з ризиків (<i>правління банку</i>) пропозиції про тимчасове посилення контролю над використанням ліквідності банку шляхом встановлення пріоритетів за його поточними платежами; – винесення на розгляд директора з ризиків (<i>правління банку</i>) пропозиції про впровадження більш жорстких заходів антикризового режиму управління ліквідністю.
Управління ліквідністю на часовому горизонті «овернайт»	Прогноз грошових потоків протягом дня та інформація про ліквідну позицію банку на часовому горизонті «овернайт»	Щоденно	Казначейство	Департамент управління ринковими ризиками	Департамент управління ринковими ризиками проводить стрес-тестування прогнозованої ліквідної позиції на часовому горизонті «овернайт».
	Звіт з миттєвої ліквідності банку (табл. П.1)	Щоденно	Департамент управління ринковими ризиками	Директор з ризиків (<i>заступник голови правління, який відповідає за ризики</i>)	Директор з ризиків (<i>заступник голови правління, який відповідає за ризики</i>) приймає рішення щодо: – надання в межах своїх повноважень рекомендацій казначейству щодо оперативного коригування структури активів та пасивів за рахунок операцій на внутрішньому та міжнародному міжбанківському ринку; – коригування структури активів та пасивів.
	Інформація про неможливість ліквідації прогнозованого на кінець дня дефіциту ліквідної позиції за рахунок залучення коштів з міжбанківського ринку	Неперіодична звітність	Казначейство	КУАП	КУАП приймає рішення щодо: – тимчасового підвищення граничної ціни міжбанківських запозичень; – оголошення стану «підвищеної готовності» антикризового режиму управління ліквідністю банку; – винесення на розгляд директора з ризиків (<i>правління банку</i>) пропозиції про тимчасове посилення контролю над використанням ліквідності банку шляхом встановлення пріоритетів за його поточними платежами; – винесення на розгляд директора з ризиків (<i>правління банку</i>) пропозиції про впровадження більш жорстких заходів антикризового режиму управління ліквідністю.

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4	5	6
Управління ліквідністю на часовому горизонті «від 1 дня до 1 місяця»	Прогнозне значення ліквідної позиції на часовому горизонті «від 1 дня до 1 місяця»	Щодекадно	Казначейство	Департамент управління ринковими ризиками, КУАП	Департамент управління ринковими ризиками моделює сценарії майбутньої поведінки активів та пасивів шляхом здійснення стрес-тестування прогнозного значення ліквідної позиції на відповідність існуючим пруденційним та внутрішнім «шокам» ліквідності, дотримання встановленого рівня апетиту до ризику ліквідності.
	Результати стрес-тестування прогнозного значення ліквідної позиції на відповідність існуючим пруденційним та внутрішнім «шокам» ліквідності	Щодекадно	Департамент управління ринковими ризиками	КУАП	КУАП аналізує прогноз ліквідної позиції на часовому інтервалі «від 1 дня до 1 місяця», наданий казначейством, а також висновки та рекомендації департаменту управління ринковими ризиками та приймає управлінські рішення щодо необхідного коригування структури активів та пасивів з урахуванням діючої системи пруденційних та внутрішніх обмежень ризику ліквідності.
Управління ліквідністю на часовому горизонті «від 1 місяця»	Звіт за ключовими показниками ліквідності банку в динаміці (табл. П.2-П.4)	Щодекадно, щомісячно	Департамент управління ринковими ризиками	КУАП, директор з ризиків (КУАП, заступник голови правління, який відповідає за ризики)	Директор з ризиків (заступник голови правління, який відповідає за ризики) аналізує профіль ризику ліквідності на часовому горизонті «від 1 місяця» та приймає рішення щодо: – винесення питання про необхідність коригування структури активів та пасивів на порядок денний засідання КУАП; – винесення питання про необхідність коригування структури активів та пасивів на порядок денний засідання правління банку; – винесення питання про необхідність коригування структури активів та пасивів на розгляд ради банку. КУАП аналізує профіль ризику ліквідності на часовому горизонті «від 1 місяця» та приймає управлінські рішення щодо необхідного коригування структури активів та пасивів з урахуванням діючої системи пруденційних та внутрішніх обмежень ризику ліквідності, а також затверджених параметрів кредитно-ресурсного плану банку на поточний фінансовий рік. У разі появи необхідності внесення коректив у кредитно-ресурсний план банку на поточний рік КУАП звертається з відповідною пропозицією до правління банку.
	Звіт з розривів ліквідності за даними внутрішнього звіту про структуру активів та пасивів за строками погашення та форми 631 статистичної звітності НБУ (табл. П.5-П.9)				
	Письмовий коментар до звітності				
Антикризовий режим управління ліквідністю банку	Інформація про ситуацію в межах компетенції окремих органів управління банку	Неперіодична звітність	Департамент управління ринковими ризиками, підрозділ маркетингу, казначейство	КУАП	КУАП приймає рішення про оголошення стадії «підвищеної готовності» антикризового режиму управління ліквідністю банку.
	Подання щодо впровадження більш жорсткого режиму управління ліквідністю	Неперіодична звітність	КУАП	Директор з ризиків (правління)	Директор з ризиків (правління) приймає рішення про впровадження більш жорсткого режиму управління ліквідністю та вносить на розгляд правління банку питання про створення антикризового комітету.

Примітки:

1. В дужках курсивом зазначаються підрозділи, які несуть відповідальність за подання зазначених звітів чи є їх реципієнтами у малих банках України.
2. Пунктирною лінією позначено регламент подання звітності з питань управління ліквідністю за умов функціонування банку, що відрізняються від нормальних.

Додаток Н

Структура звітності банку з питань управління ліквідністю на оперативно-тактичному рівні

Таблиця Н.1 – Звіт з миттєвої ліквідності банку, млн. грн.

№	Показник	Консолідована сума	Валюта				
			UAH	USD	EUR	RUB	Інші
1. Запас ліквідних активів (Зл) на початок дня							
1.1	Кошти на кореспондентському рахунку в НБУ						
1.2	Кошти в касі банку						
1.3	Кошти на кореспондентських рахунках «ностро»						
2. Очікуваний притік ліквідних активів (П) протягом звітного дня							
2.1	Банкноти та монети в дорозі						
2.2	Міжбанківські кредити та депозити «овернайт» розміщені						
2.3	Дебіторська заборгованість за розрахунками з банками						
2.4	Транзитні розрахунки та суми до з'ясування						
3. Очікуваний відтік ліквідних активів (В) протягом звітного дня							
3.1	Міжбанківські кредити та депозити «овернайт» залучені						
3.2	Кредиторська заборгованість за розрахунками з банками						
3.3	Інші						
4. Прогноз залишку ліквідних активів на кінець дня (Ап.л.)							
4.1	Кошти на кореспондентському рахунку в НБУ (ПЛ-1)						
4.2	Кошти в касі						
4.3	Кошти на кореспондентських рахунках «ностро» (ПЛ-2)						
5. Прогноз залишку ліквідних активів на кінець дня (Ап.л. с)							
5.1	Кошти на кореспондентському рахунку в НБУ (ПЛ-1)						
5.2	Кошти в касі банку						
5.3	Кошти на кореспондентських рахунках «ностро» (ПЛ-2)						

Таблиця Н.2 – Звіт за ключовими показниками ліквідності в динаміці (обов'язкові та внутрішні нормативи)

Норматив	Значення показника				Зона ризику показника				Нормативне значення	Відхилення від нормативного значення			
	Дата n-3	Дата n-2	Дата n-1	Дата n	Дата n-3	Дата n-2	Дата n-1	Дата n		Дата n-3	Дата n-2	Дата n-1	Дата n
Нормативи капіталу НБУ													
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2)													
Норматив (коефіцієнт) співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3)													
Норматив (коефіцієнт) співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань (Н3-1)													
Нормативи ліквідності НБУ													
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)													
Норматив поточної ліквідності (Н5)													
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)													
Внутрішні нормативи ліквідності													
<i>Лм (Ап.л. / Лм)</i>													
<i>Л1 (Дстр. / КПП)</i>													
<i>Л2 (Зз / КП)</i>													
<i>Л3 (КПфо / КПП)</i>													
<i>Л4_1 (Дстр. до 3 м./ Дстр.)</i>													
<i>Л4_2 (Дстр. 3-9 м./ Дстр.)</i>													
<i>Л4_3 (Дстр. від 9 м./ Дстр.)</i>													

Таблиця Н.3 – Звіт за ключовими показниками ліквідності в динаміці (розриви ліквідності)

Норматив	Кумулятивний розрив				Зона ризику ліквідності				Динаміка розриву	
	Дата <i>n-3</i>	Дата <i>n-2</i>	Дата <i>n-1</i>	Дата <i>n</i>	Дата <i>n-3</i>	Дата <i>n-2</i>	Дата <i>n-1</i>	Дата <i>n</i>	За період	За останню декаду
Розрив ліквідності за даними форми 631 НБУ										
Овернайт										
До 1 місяця										
Від 1 до 3 місяців										
Від 3 до 6 місяців										
Від 6 до 9 місяців										
Від 9 до 12 місяців										
Від 1 до 1,5 років										
Всього										
Розрив ліквідності за даними внутрішнього звіту про структуру активів та пасивів за строками погашення										
Овернайт										
До 1 місяця										
Від 1 до 3 місяців										
Від 3 до 6 місяців										
Від 6 до 9 місяців										
Від 9 до 12 місяців										
Всього										

Таблиця Н.4 – Звіт за ключовими показниками ліквідності в динаміці (концентрація активів і пасивів)

Норматив	Значення показника				Динаміка показника		Темп росту		
	Дата n-3	Дата n-2	Дата n-1	Дата n	За період	За останню декаду	На дату n-2	На дату n-1	На дату n
Довгострокові активи та пасиви									
Довгострокові активи (ДА), млн. грн.									
Довгострокові пасиви (ДП), млн. грн.									
Розрив ($P = ДА - ДП$), млн. грн.									
Розрив ($Gap = (P / ЗА) * 100 \%$), %									
Концентрація коштів на поточних рахунках 10 та 20 найбільших клієнтів, у т.ч. на поточних рахунках великих та волатильних клієнтів									
Залишки на поточних рахунках (Зпрк)									
Залишки на рахунках 20 найбільших клієнтів (Зпрк_20), млн. грн.									
Концентрація ($\kappa = Зпрк_20 / Зпрк$)									
Залишки на рахунках 10 найбільших клієнтів (Зпрк_10), млн. грн.									
Концентрація ($\kappa = Зпрк_10 / Зпрк$)									
Залишки на рахунках великих та волатильних клієнтів (Зпрк_квк), млн. грн.									
Концентрація ($\kappa = Зпрк_квк / Зпрк$)									
Концентрація коштів на депозитних рахунках 10 та 20 найбільших клієнтів									
Залишки на строкових депозитних рахунках клієнтів (Дстр.), млн. грн.									
Залишки на строкових депозитних рахунках 20 найбільших клієнтів (Дстр_20), млн. грн.									
Концентрація ($\kappa = Дстр_20 / Дстр.$)									
Залишки на строкових депозитних рахунках 10 найбільших клієнтів (Дстр_10), млн. грн.									
Концентрація ($\kappa = Дстр_10 / Дстр.$)									

Таблиця Н.5 – Звіт з розривів ліквідності банку на основі даних форми 631 статистичної звітності НБУ

Назва показника	Строк погашення														Усього
	на вимогу	овернайт	від 2 до 7 днів	від 8 до 31 дня	від 32 до 92 днів	від 93 до 183 днів	від 184 до 274 днів	від 275 до 365 (366) днів	від 366 до 548 днів	від 549 днів до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років	Від 5 до 10 років	Понад 10 років	
Усього за активами, млн. грн.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	Aз
Усього за пасивами, млн. грн.	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14	Пз
Розрив, млн. грн.	A1-П1	A2-П2	A3-П3	A4-П4	A5-П5	A6-П6	A7-П7	A8-П8	A9-П9	A10-П10	A11-П11	A12-П12	A13-П13	A14-П14	Aз-Пз
Розрив, %	P1/Aз	P2/Aз	P3/Aз	P4/Aз	P5/Aз	P6/Aз	P7/Aз	P8/Aз	P9/Aз	P10/Aз	P11/Aз	P12/Aз	P13/Aз	P14/Aз	Pз/Aз
Зона ризику															
Кумулятивний розрив, млн. грн.															
Кумулятивний розрив, %															
Зона ризику															

Таблиця Н.6 – Внутрішній звіт про структуру активів і пасивів банку за строками погашення (нормальні умови)

Інтервал	Активи, млн. грн.						Пасиви, млн. грн.					Позабалансові зобов'язання, млн. грн.	
	Активи первинної та вторинної ліквідності	Міжбанківські кредити надані	Кредити, надані клієнтам	Цінні папери в портфелі банку	Інші активи	Фінансові та капітальні інвестиції	Залишки на поточних рахунках	Міжбанківські кредити отримані	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб	Інші пасиви		Капітал
Овернайт													
Від 2 до 7 днів													
Від 8 до 31 дня													
Від 1 до 3 місяців													
Від 3 до 6 місяців													
Від 6 до 9 місяців													
Від 9 до 12 місяців													
Від 1 до 1,5 років													
Від 1,5 до 2 років													
Від 2 до 3 років													
Від 3 до 5 років													
Від 5 до 10 років													
Понад 10 років													
Всього													

Таблиця Н.7 – Звіт з розривів ліквідності банку на основі даних внутрішнього звіту про структуру активів і пасивів банку за строками погашення (нормальні умови)

Інтервал	Активи, млн. грн.					Пасиви, млн. грн.							Розрив, млн. грн.	Розрив, %	Зона ризику	Розрив з урахуванням позабагансових зобов'язань, млн. грн.	Розрив з урахуванням позабагансових зобов'язань, %	Зона ризику з урахуванням позабагансових зобов'язань
	Активи первинної та вторинної ліквідності	Міжбанківські кредити надані клієнтам	Кредити, надані клієнтам	Цінні папери в портфелі банку	Інші активи	Фінансові та капітальні інвестиції	Залишки на поточних рахунках клієнтів	Міжбанківські кредити отримані	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб	Інші зобов'язання	Капітал						
Овернайт																		
Від 2 до 31 дня																		
До 1 місяця																		
Від 1 до 3 місяців																		
До 3 місяців																		
Від 3 до 6 місяців																		
До 6 місяців																		
Від 6 до 9 місяців																		
До 9 місяців																		
Від 9 до 12 місяців																		
До 1 року																		
Від 1 до 1,5 років																		
До 1,5 років																		
Понад 1,5 роки																		
Всього																		

Таблиця Н.8 – Внутрішній звіт про структуру активів і пасивів банку за строками погашення (антикризовий режим)

Інтервал	Активи, млн. грн.					Пасиви, млн. грн.					Позабалансові зобов'язання, млн. грн.
	Активи первинної та вторинної ліквідності	Міжбанківські кредити надані	Кредити, надані клієнтам	Цінні папери в портфелі банку	Інші активи	Залишки на поточних рахунках	Міжбанківські кредити отримані	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб	Інші пасиви	
Овернайт											
2-й день											
3-й день											
4-й день											
5-й день											
6-й день											
7-й день											
8-й день											
9-й день											
10-й день											
11-й день											
12-й день											
13-й день											
14-й день											
15-й день											
Від 16 до 20 дня											
Від 21 до 25 дня											
Всього											

Таблиця Н.9 – Звіт з розривів ліквідності банку на основі даних внутрішнього звіту про структуру активів і пасивів банку за строками погашення (антикризовий режим)

Інтервал	Активи, млн. грн.					Пасиви, млн. грн.					Розрив, млн. грн.	Кумулятивний розрив, млн. грн.
	Активи первинної та вторинної ліквідності	Міжбанківські кредити надані	Кредити, надані клієнтам	Цінні папери в портфелі банку	Інші активи	Залишки на поточних рахунках	Міжбанківські кредити отримані	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб	Інші пасиви		
Овернайт												
2-й день												
3-й день												
4-й день												
5-й день												
6-й день												
7-й день												
8-й день												
9-й день												
10-й день												
11-й день												
12-й день												
13-й день												
14-й день												
15-й день												
Від 16 до 20 днів												
Від 21 до 25 днів												
Всього												

Додаток П

Таблиця П.1 – Переваги та недоліки методів розрахунку економічного капіталу банку

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Розрахунок суми (summation)	Обсяг економічного капіталу є сумою необхідного обсягу капіталу за окремими видами ризиків.	– простота застосування; – універсальність;	– не враховує вплив окремих видів ризиків на сукупний обсяг економічного капіталу; – не враховує нелінійні зв'язки між ризиками;
Стала диверсифікація (constant diversification)	Обсяг економічного капіталу є сумою необхідного обсягу капіталу за окремими видами ризиків, зважених за силою впливу.	– врахування ефекту диверсифікації;	– фіксований ефект диверсифікації не є чутливим до зміни реальної сили впливу ризиків; – не враховує нелінійні зв'язки між ризиками;
Коваріація (variance-covariance)	Економічний капітал є сумою зважених компонентів на основі двосторонньої кореляції між ризиками.	– більш повне врахування особливостей окремого банку;	– складність врахування ефекту кореляції між окремими ризиками; – не враховує нелінійні зв'язки між ризиками;
Копула-моделі (copulas)	Об'єднання маргінальних розподілів через функції копули.	– дозволяє врахувати нелінійні зв'язки між ризиками;	– складність перевірки параметризації; – складність побудови спільного розподілу;
Повне моделювання (full modelling/ simulation)	Базується на імітації впливу драйверів банку на всі компоненти ризику.	– висока точність результатів.	– складність збору та підготовки необхідних вхідних даних; – високі вимоги до інформаційних систем; – значні витрати часу на розробку методу.

Додаток Р

Таблиця Р.1 – Підходи до розмежування понять «апетит до ризику», «толерантність до ризику», «спроможність прийняття ризику»

Організація	Визначення поняття		
	апетит до ризику	толерантність до ризику	спроможність прийняття ризику
Базельський комітет з питань банківського нагляду	Рівень та тип ризику, який фірма має намір і спроможна прийняти відповідно до бізнес-цілей та зобов'язань перед стейкхолдерами.		–
Інститут міжнародних фінансів	Рівень та тип ризику, який фірма має намір і спроможна прийняти для досягнення своїх бізнес-цілей.	Поточний рівень ризику, на який наражається фірма.	Максимальна величина ризику, яку фірма технічно спроможна прийняти, враховуючи капітальну базу, ліквідність, нормативно-правові обмеження.
Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея	Загальна величина ризику, яку організація бажає взяти на себе з метою створення вартості (та виконання своєї місії).	Прийнятний рівень варіації навколо визначених цілей.	Величина ризику, яку організація спроможна прийняти для досягнення цілей своєї діяльності.
Рада з питань фінансової стабільності	Агреговані рівні і типи ризику, що бажає і спроможна прийняти фірма для досягнення своїх стратегічних цілей та виконання планів.	–	Максимальний рівень ризику, що може прийняти фірма без порушення регуляторних обмежень.
Deloitte	Загальна величина ризику, яку організація бажає прийняти відповідно до своєї стратегії.	–	Максимальний рівень ризику, за якого фірма здатна здійснювати свою діяльність, виконуючи регуляторні вимоги та обов'язки перед стейкхолдерами.
KPMG	Загальна величина ризику, яку організація бажає взяти на себе з метою створення вартості.	Міра ризику, що використовується для моніторингу поточної експозиції до ризику.	Максимальна величина ризику, яку фірма технічно спроможна прийняти.
PricewaterhouseCoopers	Загальна величина ризику, яку фірма бажає прийняти.	–	Максимальна величина ризику, яку фірма спроможна прийняти, враховуючи капітальну базу, ліквідність тощо.
RIMS	Загальна величина ризику, яку організація має намір прийняти для досягнення очікуваних результатів діяльності.	Ступінь невизначеності, який готова прийняти організація в цілому, в межах окремого бізнес-підрозділу чи певної категорії ризику.	Величина ризику, яку організація може прийняти.

Додаток С

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Державний ощадний банк України
Публічне акціонерне товариство

Філія — Сумське обласне управління

Україна, 40004
м. Суми, вул. Горького, 32
Тел.: +380 (542) 67 95 25
Факс: +380 (542) 67 56 27
Offic.18@oschadbank.ua

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

15.01.2015
№ 01-015/0473

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Рябіченка Дмитра Олександровича
на тему «Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів»*

Здійснена спеціалістами філії – Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» оцінка доцільності практичного впровадження наукових результатів, отриманих Рябіченком Дмитром Олександровичем, свідчить, що положення дисертаційного дослідження мають високий потенціал для практичної апробації.

Зокрема, пропозиції дисертанта у сфері контролю за рівнем ліквідності дозволяють забезпечити ефективну координацію діяльності підрозділів на основі оперативного обміну інформацією між ними.

З огляду на це, окремі практичні положення та розробки, запропоновані в дисертаційному дослідженні Рябіченка Д.О., використовуються у процесі діяльності філії – Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» при моніторингу ліквідної позиції.

Начальник
Філії – Сумського обласного управління
АТ «Ощадбанк»



О.В.Радченко

#ОЩАДБАНКДІЄ

oschadbank.ua
0800 210 800

в кожну Україну діє банк безкоштовно



28.01.2015 №2107

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Рябіченка Дмитра Олександровича
на тему «Розвиток системи управління ліквідністю банку з
урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів»**

Ознайомлення з результатами дисертації Рябіченка Д.О., у тому числі щодо організаційних аспектів функціонування казначейства банку, дозволяє дійти висновку, що дослідження містить ряд положень, впровадження яких у діяльність казначейства ПАТ «КБ «ПРЕМІУМ» має практичну цінність при виконанні покладених на нього завдань.

На основі рекомендацій дисертанта щодо розробки та впровадження моделі функціонування казначейства залежно від конкретних параметрів банку сформовано систему звітів, ієрархічних та функціональних зв'язків між казначейством та іншими суб'єктами управління ліквідністю ПАТ «КБ «ПРЕМІУМ», що дозволяє уникнути дублювання завдань та сприяє чіткому розподілу повноважень між суб'єктами управління ліквідністю банку.

Голова Правління



Первак Л.М.



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК
 «УКРГАЗБАНК»
 СУМСЬКА ОБЛАСНА ДИРЕКЦІЯ
 вул. Герасима Кондратьєва буд.4, м.Суми, Україна, 40030
 тел.: (0542) 671-300
 МФО 320478, ЄДРПОУ 23697280

25.02.2015 № 12-01/3548

на № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на
 здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
 Рябіченка Дмитра Олександровича
 на тему «Розвиток системи управління ліквідністю банку з
 урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів»**

Фахівці Сумської обласної дирекції АБ «Укргазбанк» ознайомилися з текстом дисертаційного дослідження Рябіченка Дмитра Олександровича та визначили, що основні положення роботи щодо антикризових сценаріїв управління ліквідністю мають прикладну цінність для діяльності дирекції.

Зокрема, пропозиції дисертанта щодо агрегування та передачі даних про поведінку клієнтів та конкурентів не лише на рівні центрального офісу, а й на рівні відокремлених підрозділів дозволяють забезпечити централізоване управління ліквідністю банку з урахуванням особливостей та дисбалансів, що притаманні окремим регіонам.

Таким чином, розробки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі Рябіченка Д.О., впроваджено в поточну діяльність Сумської обласної дирекції АБ «Укргазбанк» для забезпечення безперерйного функціонування системи раннього реагування на можливі загрози втрати ліквідності банку в цілому шляхом ефективної організації каналів передачі інформації від регіональних відокремлених підрозділів.

Заступник директора Сумської обласної
 дирекції АБ «Укргазбанк»



Фролова Ю.М.

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор

І.О.Школьник
«06» 2015 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Рябіченка Дмитра Олександровича «Розвиток системи
управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу
стейкхолдерів» у навчальний процес факультету банківських
технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи
Національного банку України»

від 25.03.2015 року

м. Суми

Акт складено комісією у складі :

Голова – декан факультету банківських технологій, д.е.н., проф. Д'яконова І.І.

Члени комісії:

завідувач кафедри банківської справи, д.е.н., проф. Васильєва Т.А.,

завідувач кафедри міжнародної економіки, к.е.н., доц. Петрушенко Ю.М.

Комісія провела роботу щодо визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Рябіченка Дмитра Олександровича на тему «Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів» у навчальний процес факультету банківських технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Рябіченка Дмитра Олександровича «Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів».

2. Робочі програми навчальних дисциплін:

2.1. «Корпоративне управління в глобальному економічному просторі» (викладається для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» денної форми навчання за спеціальністю 8.03050301 «Міжнародна економіка»).

2.2. «Аналіз банківської діяльності» (викладається для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної та заочної форми навчання

за напрямом підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» (Банківські технології і процеси).

2.3. «Фінансовий менеджмент у банку» (викладається для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» денної та заочної форми навчання за спеціальністю 8.03050802 «Банківська справа»).

2.4. «Казначейські операції в банку» (викладається для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» денної та заочної форми навчання за спеціальністю 8.03050802 «Банківська справа»).

3. Навчально-методичні матеріали для вивчення вищезазначених дисциплін.

У результаті проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Рябіченка Дмитра Олександровича «Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів» методичні і науково-теоретичні положення впроваджені як розділи курсів наступних дисциплін:

1.1 «Корпоративне управління в глобальному економічному просторі».

Тема: «Управління ризиками як складова корпоративного управління».

1.2 «Аналіз банківської діяльності». Тема: «Аналіз ліквідності банку».

1.3 «Фінансовий менеджмент у банку». Тема: «Управління ліквідністю банку».

1.4 Казначейські операції в банку». Тема: «Операції казначейства по управлінню поточною ліквідністю».

2. Застосування в навчальному процесі факультету банківських технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» матеріалів дисертаційного дослідження Рябіченка Дмитра Олександровича «Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів» надало можливість поглибити теоретико-методичні основи викладання перелічених дисциплін та підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії

Члени комісії:

І.І. Д'яконова

Т.А. Васильєва

Ю.М. Петрушенко