

Віталій РУДАН

## **ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

---

*Розглянуто теоретичні та практичні аспекти якості управління ліквідністю вітчизняних банків. Виявлено основні проблеми управління банківською ліквідністю та розроблено теоретичні й практичні рекомендації щодо підвищення якості управління банківською ліквідністю на макроекономічному і мікроекономічному рівнях.*

---

Кризові явища в економіці будь-якої країни призводять не лише до збитковості підприємств, занепаду галузей виробництва, дисбалансів у фінансово-кредитній сфері, а й виявляють ті недоліки та прорахунки в управлінні економічною діяльністю, що призвели до кризових ситуацій. Не в останню чергу це стосується і вітчизняної банківської системи, яка з найбільш динамічної і прогресуючої сфери економіки перетворилася у найбільш постраждалу від кризи економічну підсистему.

Так, впродовж 1998–2008 рр. обсяг депозитів, залучених банківською системою України, зріс у 43 рази – до 359,740 млрд. грн., обсяг кредитів, наданих банками в економіку України, – у 83 рази – до 734,002 млрд. грн., а обсяг прибутків вітчизняних банків зріс у 16 разів – до 7,304 млрд. грн. [4; 5]. Однак, варто зазначити, що це лише кількісні показники діяльності вітчизняної банківської системи. Зосередження зусиль банків на досягненні надприбутковості відкинуло на задній план якість управління ліквідністю, що і стало однією з причин виникнення кризових явищ в банківській системі України.

Серед зарубіжних вчених, що присвятили свої праці теоретико-практичним

питанням якості управління банківською діяльністю взагалі та ліквідністю зокрема: А. Жуан [4], Д. МакНоттон [11], А. Мілюков [13], А. Тавасієв [3], А. Козлов [9] та ін. [5].

У вітчизняній економічній науці дана проблематика не набула суттєвого розвитку, однак варто виокремити окремі праці таких вчених, як: Л. Примостка, Д. Олійник, О. Костюк, І. Скоропад, С. Мочерний, О. Деревська, В. Міщенко, А. Сомик, В. Сталтинський та ін.

Аналіз публікацій зазначених авторів дає підстави стверджувати, що теоретичні та практичні питання якості управління ліквідністю потребують доопрацювання, зокрема у плані визначення сутності поняття якості управління банківською ліквідністю та розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Метою нашого наукового дослідження є теоретичне обґрунтування сутності поняття якості управління банківською ліквідністю та розробка теоретичних й практичних рекомендацій щодо підвищення якості управління банківською ліквідністю на макроекономічному і мікроекономічному рівнях з метою попередження кризових явищ.

В економічній літературі не існує єдиного визначення якості управління банком,

однак, на наш погляд, заслуговують на увагу трактування цього поняття російськими вченими А. Тавасієвим та А. Козловим. Так, Тавасієв запропонував два підходи визначення поняття якості управління банківською діяльністю, зокрема:

– перший підхід визначає якість управління банком як успішне досягнення ним поставлених перед собою (своїми підрозділами і працівниками) сукупності цілей діяльності;

– другий підхід орієнтований на пряму оцінку якості управління, пряме визначення хоча б деяких вимог (умов, правил, процедур, норм та інших параметрів), які можуть бути пред'явлені до процесу банківського управління як обов'язкові, мінімально необхідні, тобто такі, без виконання яких управління свідомо не може вважатися якісним (але які самі по собі, звичайно, також не гарантують банку неодмінний успіх) [3, 266–268].

А. Козлов підходить до визначення поняття якості управління банком з точки зору клієнта, інвестора/акціонера, менеджменту й органів державного нагляду і регулювання. Отже, якість управління банком:

– для клієнта – отримання продукту (послуги) з бажаними характеристиками, з допустимим для себе ризиком і прийнятною якістю обслуговування.

– для інвестора/акціонера – стійкість і абсолютна величина темпів збільшення ринкової вартості (капіталізація) бізнесу.

– для менеджменту банку – довготривала конкурентоспроможність і стабільний розвиток банку (в усіх аспектах).

– для органів державного нагляду та регулювання – дотримання інтересів суспільства і держави [9, 35].

Що ж стосується безпосередньо поняття якості управління банківською ліквідністю, то як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі його не існує взагалі. Однак такі

українські вчені, як В. Міщенко та А. Сомик вирізняють поняття оцінки якості управління ризиком ліквідності, що передбачає оцінку діяльності керівництва та управлінського персоналу банку щодо визначення стратегії управління ризиком ліквідності та її використання у щоденній діяльності банку, разом зі стрес-тестуванням та складанням резервних планів [10, 87].

Перелічені вище визначення не дають змоги повністю висвітлити суть поняття якості управління банківською ліквідністю, оскільки у перших двох зосереджується увага на якості управління банком загалом, а в третьому – на оцінці якості управління ризиком ліквідності. Проте ці визначення виключають участь центрального банку в забезпеченні якості управління ліквідністю як на макро-, так і на мікрорівні. Отже, на нашу думку, якість управління банківською ліквідністю потрібно розуміти як сукупність організованих дій і заходів центрального банку, керівництва та працівників комерційних банків, спрямованих на досягнення оптимального рівня банківської ліквідності через дотримання певних критеріїв.

Аналізуючи теоретичні та практичні аспекти управління банківською ліквідністю в Україні можна виокремити критерії якості управління банківською ліквідністю на макроекономічному та мікроекономічному рівнях.

Так, критеріями якості управління банківською ліквідністю на рівні Національного банку України є:

1. Забезпечення комерційних банків необхідною нормативно-правовою базою у сфері управління ліквідністю.

По суті, регулювання банківської ліквідності в Україні здійснюється за допомогою Положення НБУ “Про Порядок регулювання Національним банком України ліквідності банків України” [2], в якому визначаються аспекти надання кредитів рефінансування комерційним банкам України та Інструкції

НБУ “Про порядок регулювання діяльності банків в Україні” [1], яка встановлює нормативи ліквідності.

Варто зазначити, що існуючий порядок застосування нормативів ліквідності не дає змоги як Національному банку, так і комерційним банкам кількісно розрахувати реальний рівень банківської ліквідності (рис. 1) і вжити оптимальних заходів щодо якісного управління банківською ліквідністю, оскільки ці нормативи розроблені для середньостатистичного банку, якого фактично не існує.

Як бачимо з рис. 1, у 2008–2009 рр. вітчизняні комерційні банки більш ніж удвічі перевищили вимоги НБУ щодо мінімальних значень нормативів ліквідності, а це означає, що в період фінансово-економічної кризи в банківській системі існував надлишок ліквідності, що де-факто неможливо, адже з жовтня 2008 р. по лютий 2009 р. з банківської системи України було вилучено, за різними даними, близько 80 млрд. грн., обсяг коррахунків банків зменшився з 11 млрд. грн. до 2,5 млрд. грн. у листопаді 2008 р., і до 0,9 млрд. грн. у листопаді 2009 р. [15], а фактично перестали виконувати одну з основних своїх функцій – надан-

ня кредитів, що свідчить про кризу ліквідності банківської системи України.

Тому, на наш погляд, з метою визначення більш реального рівня ліквідності банківської системи України НБУ необхідно ввести диференційовані нормативи ліквідності для найбільших, великих, середніх та малих банків.

2. Проведення рівноправної, вираженої і прозорої політики рефінансування.

Політика Національного банку України у сфері управління ліквідністю в період фінансово-економічної кризи мала непрозорий та упереджений характер.

Так, із загальної суми стабілізаційних кредитів станом на 15 грудня 2008 р., два приватних банки (“Надра” та “Родовід Банк”) отримали відповідно п’яту частину (7,1 млрд. грн.) та 5% (2,2 млрд. грн.) від загальної суми. Водночас, державний банк “Укресімбанк” отримав суму рефінансування, яка у 5 разів менша, ніж у банку “Надра” – 1,4 млрд. грн., а “Ощадбанк” отримав 4 млрд. грн. Навіть сума рефінансування “Промінвестбанку”, який тривалий час знаходився на межі банкрутства є набагато меншою, ніж у банку “Надра” і становить 6,03 млрд. грн.

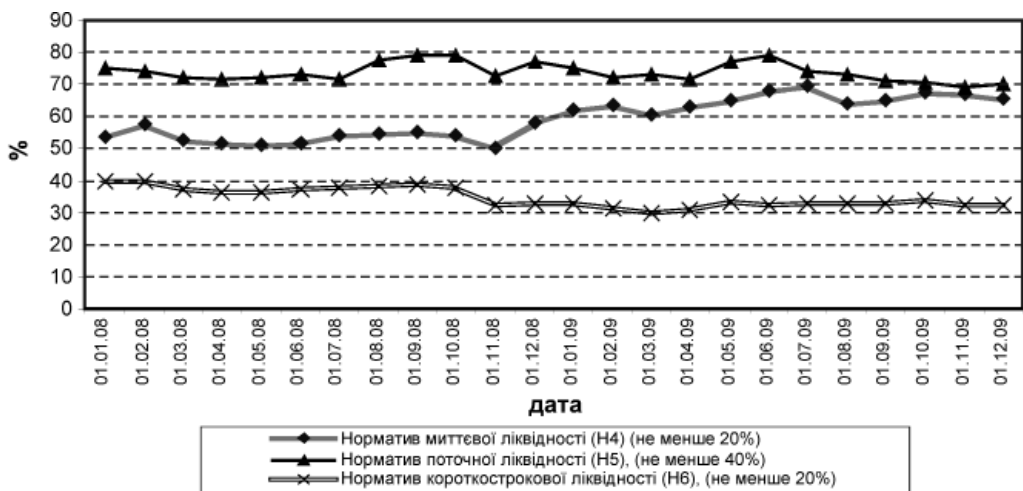


Рис. 1. Динаміка дотримання банками України нормативів ліквідності у 2008–2009 рр.

На тендерах з підтримки ліквідності банків Національний банк видав у листопаді лише трохи більше 4,7 млрд. грн., тоді як у категорії "інші" значиться за той самий період видача кредитів на суму близько 16 млрд. грн. на термін до одного року. Ставки, під які їх одержали окремі банки, не перевищують 15%. Здійснення рефінансування без проведення тендерів є прямим порушенням Національним банком України п. 4.1 розділу II Постанови від 26.09.2008 р., де зазначено, що Національний банк України здійснює рефінансування банків шляхом проведення кількісного або процентного тендеру.

Обов'язковою умовою рефінансування є передбачена Листом Національного банку України від 22.10.2008 р. вимога про те, що кредит рефінансування для підтримання ліквідності надається банку на суму до 60% статутного капіталу банку та у межах 90% номінальної вартості наданих банком в забезпечення акцій/паїв із урахуванням процентів за користування кредитом і пені. Кредит надається на термін до одного року за процентною ставкою 15% річних, розмір якої протягом дії кредитного договору не змінюється. Для деяких банків (наприклад, банку "Надра"), за неофіційною інформацією, обсяг рефінансування майже у 20 разів перевищив розмір статутного капіталу. У випадку "Родовідбанку", що отримав, згідно з тими ж неофіційними джерелами, рефінансування у розмірі 2,2 млрд. грн., статутний капітал складає лише 350 млн. грн. [17].

Непрозорість та необґрунтованість дій НБУ при проведенні політики рефінансування призвела до ще більшого загострення ситуації, зокрема до поглиблення недовіри не лише до комерційних банків, а й до монетарної та фіскальної влади України.

Тому з метою запобігання такій ситуації в майбутньому, на нашу думку, необхідно зменшити політичний тиск на Національ-

ний банк України, що сприятиме прозорості та рівноправності надання кредитів рефінансування вітчизняним банкам.

3. Здійснення своєчасних дій у разі прояву будь-яких кризових явищ у банківській системі, зокрема надання кредитів рефінансування, заборони зняття депозитів, введення тимчасових адміністрацій, а також спростування та роз'яснення перебільшеної і недостовірної інформації про функціонування банківського сектора через засоби масової інформації з метою зниження паніки та соціальної напруги.

4. Застосування жорстких заходів до банків, які не виконують нормативи ліквідності, не проводять відрахування до резервів, здійснюють різного роду спекуляції та ведуть непрозору діяльність у сфері управління ліквідністю.

Що ж стосується комерційних банків, то на, наш погляд, якість управління ліквідністю залежить від п'яти складових: 1) організаційна структура, 2) персонал, 3) методика розрахунку показників ліквідності, 4) документація; 5) ІТ-підтримка.

Проведене нами дослідження річних звітів та інформаційних матеріалів, що розміщені на офіційних web-сайтах вітчизняних комерційних банків, дає підстави стверджувати, що у більшості банків України організаційна структура не дає змоги здійснювати якісне управління не лише ліквідністю, а й банком загалом. Так, у більшості вітчизняних банків нема окремого відділу управління ризиками; відсутній незалежний ризик-менеджер серед топ-менеджерів; жоден банк не має окремого відділу з управління ліквідністю; фронт-офісні операції й управління ризиками невідокремлені тощо.

Так, відповідно до результатів проведеного дослідження, на нашу думку, до існуючої організаційної структури вітчизняних банків необхідно додати такі підрозділи, як: підрозділ ризик-менеджменту, підрозділ опе-

ративного управління ліквідністю, підрозділ методології, а також удосконалити роботу підрозділу стратегічного планування та підрозділу зв'язків з громадськістю (рис. 2).

Що ж стосується підрозділу ризик-менеджменту, то даний підрозділ повинен здійснювати контроль за роботою менеджменту при управлінні кредитним, ринковим ризиком, ризиком ліквідності, операційним, правовим та іншими видами ризиків. При управлінні ліквідністю фахівці даного підрозділу повинні проводити аналіз таких блоків інформації: 1) інформація про ринки, стан економіки та інформацію про діяльність інших банків; 2) інформація про політичну ситуацію; 3) внутрішньобанківська інформація (звіти, баланс, картотека клієнтів, кредити, депозити тощо).

Такий аналіз дасть змогу виявити фактори внутрішнього і зовнішнього характеру, що негативно впливають на ліквідність банку, виявити недоліки в управлінні ліквідністю відділом оперативного управління та комітетом з управління активами і пасивами. Крім цього, даний підрозділ повинен контролювати дотримання обов'язкових нормативів ліквідності, встановлених НБУ, та дотримання внутрішньобанківських нормативів і лімітів. Для виявлення ступеня ризику ліквідності, а також інших ризиків та проведення стрес-тестів цей підрозділ має використовувати найновіші системи інформаційних технологій та останні теоретичні і практичні розробки в сфері ризик-менеджменту. Також керівництво підрозділу ризик-

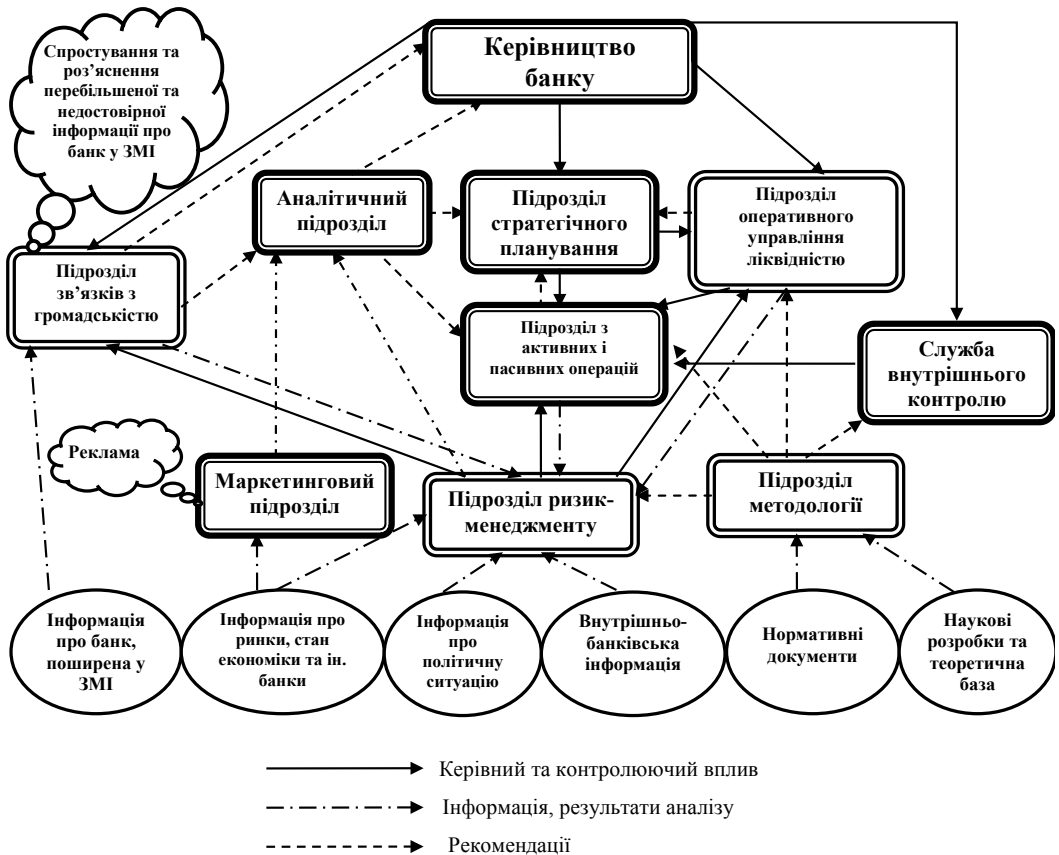


Рис. 2. Модель взаємозв'язку підрозділів банку в процесі управління ліквідністю

менеджменту повинно мати право привілейованого голосу участі у колегіальних органах, а видача кредитів, залучення міжбанківських кредитів та проведення інших операцій, що здійснюють вплив на рівень ліквідності банку повинні в обов'язковому порядку погоджуватися з підрозділом ризик-менеджменту та підрозділом оперативного управління ліквідністю.

Підрозділ оперативного управління ліквідністю відповідальний за розробку короткострокового прогнозу ліквідності та застосування заходів щодо відновлення втраченої або зняття надлишкової ліквідності. Також до функцій цього підрозділу належить доведення оперативних планів до підрозділів, що безпосередньо формують портфелі активів і пасивів (КУАП, казначейство), та контроль за виконанням цих планів на підставі оперативної інформації [12, 12]. Цей підрозділ також повинен мати право привілейованого голосу у колегіальних органах банку.

Підрозділ методології створюється з метою відстеження змін нормативних актів, аналіз теоретичних та практичних розробок вітчизняних і зарубіжних вчених, а також відстеження розробки нових інформаційних технологій, спрямованих на підвищення аналізу та управління ризиками [12, 14].

Враховуючи те, що одним з найвагоміших факторів негативного впливу на ліквідність банківської системи України, що призвело до значного відтоку коштів населення та зниження довіри до банків, був інформаційний, тобто поширення перебільшеної і недостовірної інформації на радіо- і телеекранах та друкованих засобах, виникає необхідність залучення підрозділу зв'язків з громадськістю до управління ліквідністю. Крім цього, у випадку загострення економічної чи політичної ситуації в країні, яка певним чином впливає на функціонування банку, підрозділ повинен надавати достовірні факти та статистику з діяльності

банку, а також публікувати статті аналітичного та рекламного характеру у рейтингових ЗМІ України з метою підтримки довіри до банку суб'єктів вітчизняного та іноземного бізнесу на належному рівні.

Зібрана, згрупована й оброблена інформація підрозділами ризик-менеджменту, оперативного управління ліквідністю, методології, а також підрозділу зв'язків з громадськістю повинна передаватися до аналітичного підрозділу. Окрім цієї інформації, аналітичному підрозділу надає маркетинговий підрозділ інформацію про ринки, стан економіки та інформацію про інші банки, оброблену і проаналізовану з точки зору наявних і потенційних джерел надходження коштів, а також напрямів розміщення активів. На основі отриманої інформації аналітичний підрозділ разом з підрозділом оперативного управління ліквідністю та підрозділом управління активами і пасивами розробляє матрицю фондування. Крім цього аналітичний підрозділ разом з підрозділом стратегічного планування формують стратегію управління ліквідністю, яка повинна відповідати цілям та основним положенням стратегії розвитку банку.

Поряд з формуванням стратегії управління ліквідністю відділ стратегічного управління повинен розробити також і план на випадок виникнення непередбачуваних подій (кризи ліквідності), що має включати детальний опис заходів комерційного банку, спрямованих на мінімізацію, запобігання та ліквідацію впливу негативних факторів на ліквідність банку. До таких заходів, на нашу думку, можна віднести: застосування внутрішньобанківських показників розрахунку ліквідності; перегляд і коректування відповідно до ситуації, що склалася, заходів і методів роботи з проблемними кредитами; управління кореспондентськими рахунками і касою (мобілізація засобів на основних рахунках, мінімальні залишки, сума видачі з

каси); управління лімітами (тимчасове припинення лімітів на “ненадійні” банки, скорочення лімітів за операціями на фінансовому ринку з видачі кредитів, закриття коротких позицій, позицій за деривативами); складання графіку реалізації резервів ліквідності, плану переуступки кредитного портфеля; вироблення пропозицій щодо зміни процентних ставок за кредитами; розробка і застосування антикризового PR; пошук альтернативних джерел залучення коштів; перехід до фінансового оздоровлення банку шляхом залучення коштів приватних інвесторів та держави тощо [14, 162–164].

Важливе значення в забезпеченні якості управління ліквідністю банку має кваліфікація, навички та досвід персоналу. Так, зважаючи на те, що один раз або й більше на десятиліття виникає банківська чи економічна криза (табл. 1), голова правління повинен мати стаж роботи на керівній посаді в банку мінімум 10 років, а також науковий ступінь у галузі економіки або права, що підвищить можливість уникнути чи мінімізувати негативний вплив кризових явищ на функціонування банку, застосувавши,

при цьому, власні наукові дослідження та досвід роботи в умовах кризи.

Що ж стосується заступників голови правління та працівників підрозділів банку, що беруть участь в управлінні ліквідністю, то їхній стаж роботи повинен бути не менший 5 років, що дасть змогу більш ґрунтовно вивчити принципи, особливості та умови функціонування банку і виробити необхідні навички управління ліквідністю.

Однією з умов якісного управління ліквідністю є ефективність методик розрахунку кількісних показників ліквідності як орієнтирів керівництва. Так, окрім нормативів ліквідності, встановлених НБУ, банк повинен мати свої власні методики розрахунку показників ліквідності, спрямовані на всебічний аналіз ліквідності банку.

Важливе значення при організації якісного управління ліквідністю в банку має нормативна база банку. Так, досліджуючи нормативну базу вітчизняних банків в контексті управління ліквідністю, можна виокремити такі типові документи, як: Політика управління ліквідністю банку, Політика управління ризиком ліквідності банку,

Таблиця 1

Динаміка розвитку економічних криз в незалежній Україні та світі [8]

<i>Економічні кризи в незалежній Україні</i>										
1991–1993 рр. – розвал СРСР, стрімкий спад економіки, гіперінфляція		1997–1998 рр. – падіння ВВП, девальвація гривні, галопуюча інфляція			2004 р. – падіння залишків на коррахунках, невиконання депозитів та різке зростання неповернення кредитів.			2008 – ... рр. – падіння ВВП, зростання інфляції, девальвація гривні, падіння залишків на коррахунках, невиконання всіх нормативів, вилучення депозитів, зростання неповернення кредитів,		
<i>Міжнародні економічні кризи</i>										
1907 р. – США, Великобританія, Франція, Італія	1914 р. – США, Великобританія	1920–1922 рр. – Данія, Італія, Фінляндія, Нідерланди, Норвегія, США, Великобританія	1929–1933 рр. США	1939–1945 рр. II світова війна	1957–1958 рр. США, Великобританія, Канада, Бельгія, Нідерланди	1973 рр. США, Великобританія, Італія, Франція, Японія	1980–ті рр. Аргентина, Мексика, Філіппіни, Малайзія, Індонезія	1994–1995 рр. Мексика	1997–1999 рр. Країни Південно-Східної Азії, Росія	2008–... рр. фактично всі країни світу

Положення про управління активами і пасивами та План першочергових заходів на випадок виникнення кризи ліквідності.

Тому для підвищення якості управління ліквідністю, яке неможливе без визначення чіткої стратегії, потрібно розробити наступні нормативні документи:

- Положення про управління ліквідністю банку, в якому необхідно прописати визначення поняття ліквідності банку, фактори, що впливають на ліквідність банку, методи аналізу (оцінки) та управління ліквідністю, методику розрахунку внутрішніх показників ліквідності та лімітів ліквідності тощо.

- Технологічна карта дій підрозділів банку, що беруть участь в управлінні ліквідністю;

- Стратегія управління ліквідністю банку, вона повинна містити мету та цілі управління ліквідністю, опис сценаріїв діяльності банку, порядок стрес-тестування, аналіз потреби банку в ліквідних коштах, вибір методів управління ліквідністю, план на випадок виникнення непередбачуваних подій та заходи контролю за виконанням стратегії.

- Матриця фондування, цей документ є необхідним для визначення джерел залучення ліквідних коштів і являє собою таблицю вимог і зобов'язань розподілених за інтервалами строковості прогнозованого вивільнення і вилучення коштів [16].

- Окремий звіт про управління ліквідністю, він дасть змогу клієнтам та НБУ більш повно оцінити реальний стан управління ліквідністю банку і прийняти відповідні рішення про співпрацю з банком.

Останнім критерієм якості управління ліквідністю банку є ІТ-підтримка, що дозволяє краще проаналізувати стан ліквідності банку, на основі чого прийняти ефективні управлінські рішення. Також в банку повинно здійснюватися постійне тестування та удосконалення програмного й інформацій-

ного забезпечення відповідно до специфіки функціонування банку.

Одним із заходів підвищення ефективності нагляду за процесом управління ліквідністю в комерційних банках, на нашу думку, може бути розробка і впровадження в практику п'ятибальної Шкали оцінки якості управління ліквідністю в банку (табл. 2), яка повинна ґрунтуватися на принципі "бонус-штраф" і містити п'ять вищеписаних критеріїв оцінки якості управління ліквідністю в банку, а саме: організаційна структура – персонал – методика розрахунку показників ліквідності – документація – ІТ-підтримка.

Оцінка якості управління ліквідністю банків за запропонованою нами шкалою повинна здійснюватися щомісяця. За результатами оцінювання банки повинні групуватися у рейтинг, який має Національний банк України розміщувати на своєму Офіційному Інтернет-сайті, в газеті "Голос України", на телевізійних каналах "Український бізнес канал" та "Український бізнес ресурс", що дасть змогу створити позитивний імідж для банків, які оцінені на 4 і 5 балів, а банки, що отримали оцінку 1, 2, і 3 з метою підняття власного іміджу та зниження витрат на штрафи НБУ будуть змушені вжити відповідних заходів щодо підвищення якості управління банківською ліквідністю.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що організація управління банківською ліквідністю в Україні має багато недоліків, які уповільнюють вихід вітчизняної банківської системи з кризи.

Тому з метою удосконалення управління банківською ліквідністю, а зокрема підвищення якості управління, необхідно застосувати заходи щодо: удосконалення нормативно-правової бази у сфері управління та регулювання ліквідності, підвищення прозорості політики рефінансування, удосконалення організаційної структури; під-



Шкала оцінки якості управління ліквідністю банку\*

Бал	Рі- вень	Критерій	Найменування критерію	Бонус/ Штраф	Примітки
5	Високий	<b>Організаційна структура (підрозділи, що беруть участь в управлінні ліквідністю)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КУАП</li> <li>• Казначейство</li> <li>• Підрозділ ризик-менеджменту</li> <li>• Підрозділ управління поточною ліквідністю</li> <li>• Підрозділ методології</li> <li>• Підрозділ стратегічного планування</li> <li>• Підрозділ зв'язків з громадськістю (опосередкована участь в управлінні ліквідністю)</li> <li>• Служба внутрішнього аудиту</li> <li>• Аналітичний підрозділ</li> </ul>	Знижка процентної ставки за кредитами овернайт на 2,5%, за іншими кредитами рефінансування – на 2%	Подання звітів про управління ліквідністю до НБУ кожного кварталу
		<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голова правління банку (стаж роботи на керівній посаді в банку 10 років + науковий ступінь у галузі економіки/права) і його заступники (стаж роботи на керівній посаді в банку 7 років)</li> <li>• Керівники відділів (стаж роботи в банку 5 років)</li> <li>• Працівники відділів (вища економічна чи юридична освіта або еквівалентний рівень підготовки; досвід управління ризиком ліквідності; знання математичних дисциплін та інформаційного обчислення; хороші навички читання англомовної літератури; хороші аналітичні навички тощо)</li> </ul>		
		<b>Методика розрахунку показників ліквідності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрахунок нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6), встановлених НБУ, і їх прогноз</li> <li>• Показники, що характеризують стан ліквідності банку, і їх прогноз</li> <li>• Внутрішні ліміти й обмеження на операції з метою забезпечення необхідного рівня ліквідності</li> <li>• Тестування прогнозних значень показників ліквідності, що характеризують стан ліквідності банку для різних сценаріїв, в т. ч. стрес-сценаріїв (оптимістичний, криза банку, загальноекономічна криза)</li> </ul>		
		<b>Документація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про управління ліквідністю банку</li> <li>• Технологічна карта дій підрозділів банку, що беруть участь в управлінні ліквідністю</li> <li>• Стратегія управління ліквідністю банку</li> <li>• План дій на випадок виникнення непередбачуваних подій (кризи ліквідності)</li> <li>• Матриця фондування</li> <li>• Окремий звіт про управління ліквідністю</li> </ul>		
		<b>IT-підтримка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні технології інтегровані в бізнес процеси і їхня автоматизація дозволяють підвищувати якість та ефективність роботи банку. Інформаційні системи повинні містити інформацію, необхідну для управління ліквідністю (в т. ч. ризиком ліквідності)</li> <li>• Здійснюється постійне тестування та удосконалення програмного та інформаційного забезпечення</li> <li>• Використовуються кращі зразки програмного забезпечення</li> </ul>		

БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ І БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ

Продовження табл. 2

Бал	Рі- вень	Критерій	Найменування критерію	Бонус/ Штраф	Примітки
4	Вище середнього	<b>Організаційна структура</b> (підрозділи, що беруть участь в управлінні ліквідністю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КУАП</li> <li>• Казначейство</li> <li>• Підрозділ ризик-менеджменту</li> <li>• Підрозділ стратегічного планування</li> <li>• Підрозділ зв'язків з громадськістю (опосередкована участь в управлінні ліквідністю)</li> <li>• Служба внутрішнього аудиту</li> <li>• Аналітичний підрозділ</li> </ul>	Знижка процентної ставки за кредитами овернайт на 1,5%, за іншими кредитами рефінансування – на 1,25%	Подання звітів про управління ліквідністю до НБУ кожного кварталу
		<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голова правління банку (стаж роботи на керівній посаді в банку 7 років) і його заступники (стаж роботи на керівній посаді в банку 5 років)</li> <li>• Керівники відділів (стаж роботи в банку 3–4 роки)</li> <li>• Працівники відділів (вища економічна чи юридична освіта або еквівалентний рівень підготовки; досвід управління ризиком ліквідності; хороші аналітичні навички)</li> </ul>		
		<b>Методика розрахунку показників ліквідності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрахунок нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6), встановлених НБУ, і їх прогноз;</li> <li>• Показники, що характеризують стан ліквідності банку, і їх прогноз;</li> <li>• Внутрішні ліміти й обмеження на операції з метою забезпечення необхідного рівня ліквідності.</li> </ul>		
		<b>Документація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про управління ліквідністю банку</li> <li>• Технологічна карта дій підрозділів банку, що беруть участь в управлінні ліквідністю</li> <li>• Стратегія управління ліквідністю банку</li> <li>• План дій на випадок виникнення непередбачуваних подій (криза ліквідності)</li> </ul>		
		<b>ІТ-підтримка</b>	Банк застосовує програмні продукти, що дозволяють будувати математичні та статистичні моделі для отримання прогнозних значень відтоку/притоку коштів на рахунки клієнтів, реальних строків погашення і вилучення активів і пасивів тощо		
3	Середній	<b>Організаційна структура</b> (підрозділи, що беруть участь в управлінні ліквідністю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КУАП</li> <li>• Казначейство</li> <li>• Служба внутрішнього аудиту</li> </ul>	Підвищення процентної ставки за кредитами овернайт на 1,5%, за іншими кредитами рефінансування – на 1,5%	Подання звітів про управління ліквідністю до НБУ кожного місяця
		<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голова правління банку (стаж роботи на керівній посаді в банку 5 років) і його заступники (стаж роботи на керівній посаді в банку 3 років)</li> <li>• Керівники відділів (стаж роботи в банку 3 роки)</li> <li>• Працівники відділів (вища економічна або юридична освіта)</li> </ul>		
		<b>Методика розрахунку показників ліквідності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрахунок нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6), встановлених НБУ</li> <li>• Розрахунок показників, що визначають питому вагу статей пасивів в активах</li> </ul>		
		<b>Документація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про управління ліквідністю банку</li> <li>• План дій на випадок виникнення непередбачуваних подій (криза ліквідності)</li> </ul>		
		<b>ІТ-підтримка</b>	Інформаційні системи дозволяють отримувати агреговану інформацію про структуру вимог і зобов'язань банку за строками до погашення		

Бал	Рі- вень	Критерій	Найменування критерію	Бонус/ Штраф	Примітки
2	Нижче середнього	<b>Організаційна структура</b> (підрозділи, що беруть участь в управлінні ліквідністю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КУАП</li> <li>• Казначейство</li> </ul>	Підвищення процентної ставки за кредитами овернайт на 2,5%, за іншими кредитами рефінансування – на 3% Штраф 0,15% статутного капіталу	Подання звітів про управління ліквідністю до НБУ кожних 2 тижні
		<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голова правління банку (стаж роботи на керівній посаді в банку 4 роки) і його заступники (стаж роботи на керівній посаді в банку 2 років)</li> <li>• Керівники відділів (стаж роботи в банку 2 роки)</li> <li>• Працівники відділів (вища економічна або юридична освіта)</li> </ul>		
		<b>Методика розрахунку показників ліквідності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрахунок нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6), встановлених НБУ</li> </ul>		
		<b>Документація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про управління ринковими ризиками</li> </ul>		
		<b>ІТ-підтримка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Робота здійснюється за допомогою стандартних офісних додатків Microsoft. Є система обліку здійснення операцій</li> </ul>		
1	Низький	<b>Організаційна структура</b> (підрозділи, що беруть участь в управлінні ліквідністю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Казначейство</li> </ul>	Підвищення процентної ставки за кредитами овернайт на 5%, за іншими кредитами рефінансування – на 6% Штраф 0,25% статутного капіталу. У випадку відсутності вдосконалення управління ліквідністю протягом 6 місяців штраф зростає в 2 рази	Подання звітів про управління ліквідністю до НБУ кожного тижня.
		<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голова правління банку (стаж роботи на керівній посаді в банку 3 роки) і його заступники (стаж роботи на керівній посаді в банку 1 рік)</li> <li>• Керівники відділів (стаж роботи в банку 1 рік)</li> <li>• Працівники відділів (вища економічна або юридична освіта)</li> </ul>		
		<b>Методика розрахунку показників ліквідності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрахунок нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6), встановлених НБУ</li> </ul>		
		<b>Документація</b>	Положення про управління ринковими ризиками		
		<b>ІТ-підтримка</b>	Не застосовується		

\* Складено автором.

вищення кваліфікації персоналу; удосконалення методики розрахунку показників ліквідності; розробки необхідної документації для підвищення ефективності управління ліквідністю; удосконалення та розробки нових інформаційних і комп'ютерних систем прогнозування ліквідності банку тощо.

Застосування запропонованих нами заходів є одним із варіантів подолання кризових явищ в банківській системі України та забезпечення поступального розвитку банківського сектора в майбутньому.

### Література

1. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена Постановою Національного банку України №368 від 28.08.2001 зі змінами і доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Положення про Порядок регулювання Національним банком України ліквідності банків України, затверджено Постановою Національного банку України №378, від 26.09.2006 зі змінами і доповненнями. – Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям “Финансы и кредит” (060400) и “Антикризисное управление” (351000) / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 480 с.
4. Аристобуло де Жуан. От хороших банкиров к плохим банкирам. Неэффективный банковский надзор и ухудшения качества управления как главные элементы банковских кризисов. – Вашингтон: Институт экономического развития мирового банка, 1992. – 185 с.
5. Базельський комітет з питань банківського нагляду. Посилення корпоративного управління банківських установ. Базель, 1999.
6. Бюлетень Національного банку України. – 2008. – № 3. – 192 с.
7. Бюлетень Національного банку України. – 2009. – № 3. – 196 с.
8. История международных кризисов. – Режим доступу: <http://fincrisis.narod.ru/history.htm>.
9. Козлов А., Хмелев А. Качество кредитной организации // Деньги и кредит. – 2002. – № 11. – С. 33–41.
10. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: Наук.-аналіт. матеріали. – Вип. 11 / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко та ін. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 286 с.
11. МакНотон Д. Банки на развивающихся рынках: Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. – Т.1. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 336 с.
12. Маруцак М. Інституційна модель процесу управління банківською ліквідністю // Фондовий ринок. – 2010. – № 2. – С. 10–16.
13. Милюков Н. Стандарты качества банковской деятельности // Деньги и кредит. – 2007. – № 11. – С. 47–55.
14. Михайлюк Р., Рудан В. Стратегія управління ліквідністю комерційних банків // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – Випуск 14–15 / За заг. ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль: ТНЕУ “Економічна думка”, 2010. – С. 149–165.
15. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
16. Пономарьова Н. Огляд практики управління ризиками в російських банках. Основні напрямки удосконалення. – Режим доступу: [www.ifc.org/rbar](http://www.ifc.org/rbar).
17. Попередній звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки діяльності Національного банку України в період фінансової кризи. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.