

Михайлюк Р., Рудан В.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Обґрунтовано комплексний підхід до управління банківською ліквідністю на основі сформованої цілісної стратегії. Визначено функціональне навантаження організаційних підрозділів банку, що беруть участь у розробці та реалізації стратегії управління ліквідністю, запропоновано сценарії з управління банківською ліквідністю у стабільних та кризових економічних умовах.

Ключові слова: *управління ліквідністю, стратегія управління активами, стратегія управління пасивами, банк, фінансове оздоровлення банку.*

Сучасні умови ведення банківського бізнесу потребують від менеджменту банку розроблення нових та ефективного застосування перевірених часом підходів до управління ліквідністю, відповідних захисних заходів для зменшення негативного впливу на її рівень, зважаючи на швидкозмінність і нестабільність перебігу економічних процесів та необхідність постійної підтримки належного рівня фінансової стійкості банку.

Проте банки досі приділяють недостатньо уваги системному аналізу, діагностиці й прогнозуванню своєї діяльності та, відповідно, розробленню ефективних стратегій, зокрема стратегії управління ліквідністю.

Проблемам банківської ліквідності присвячені дослідження таких учених, як Д. Олійник, О. Дзюблюк., С. Мочерний, Л. Примостка, О. Деревська, В. Міщенко, А. Сомик, В. Салтинський та ін. Ураховуючи наявність ґрунтовних досліджень сутності та проблематики менеджменту ліквідності є об'єктивна необхідність застосування системного підходу до комплексного управління банківською ліквідністю на основі формування стратегії.

Формування стратегії управління ліквідністю банку, визначення базових методів оцінки й аналізу ліквідності, обґрунтування функціонального навантаження організаційних підрозділів, що беруть участь у розробленні та реалізації стратегії управління ліквідністю комерційного банку.

Розроблення стратегії – своєрідний пошук балансу між внутрішніми можливостями банку та зовнішніми чинниками впливу на його діяльність. Чітко визначена й оптимально обрана стратегія є визначальним фактором успіху банку.

Стратегія управління ліквідністю комерційного банку має бути відображена, на нашу думку, у вигляді окремого документа, який чітко

визначав би основи банківського менеджменту щодо забезпечення належного рівня ліквідності. Стратегію управління ліквідністю слід розглядати як процес реалізації певної послідовності заходів, а також завчасно підготовлених варіантів рішень на випадок суттєвих зовнішніх чи внутрішніх змін, котрі б у кінцевому підсумку забезпечували належний рівень ліквідності.

Слід зауважити, що Рада директорів банку має схвалити дану стратегію та інші важливі положення, що стосуються процесу управління ліквідністю. Завдання менеджменту банку – забезпечити функціонування відлагодженої структури щодо ефективного управління ліквідністю відповідно до затвердженої стратегії. Зокрема, відповідальність за належне управління ліквідністю покладають зазвичай на Комітет із управління активами і пасивами банку (КУАП), а також на казначейство банку. Усі підрозділи банку мають працювати згідно з розробленою стратегією, зокрема дотримуватися встановлених процедур та лімітів.

Зважаючи на специфіку кожного банку, зокрема його величину, обсяги діяльності, особливості операцій, різноманітність клієнтури та репутацію, стратегія управління ліквідністю, яку обере банк, також відрізнятиметься, однак загальні положення стратегії управління ліквідністю є однаковими для будь-яких банків. Основні блоки стратегії управління ліквідністю комерційного банку відображені на рисунку 1.

Перший блок стратегії управління ліквідністю охоплює мету і тактичні цілі банку щодо управління ліквідністю. Так, *мета*, якої мають досягти банки в процесі управління ліквідністю, – це необхідність уникати як дефіциту, так і надлишку ліквідних коштів. Адже дефіцит призводить до виникнення ризику втрати ліквідності банку та всіх наслідків, що впливають із цього (порушення нормативних вимог, штрафні санкції, втрата платоспроможності, порушення фінансової стійкості, ймовірність банкрутства), а надлишок ліквідних коштів є наслідком нераціонального розміщення коштів банку і прямим чинником втрати його майбутнього прибутку. Саме тому з метою уникнення чи хоча б мінімізації ризику незбалансованої ліквідності, зміст якого впливає зі зазначеного, кожний банк зобов'язаний підтримувати оптимальне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості, сукупність основних прийомів, методів і заходів, які необхідно чітко формулювати у стратегії управління ліквідністю.

Щодо *целей* управління ліквідністю, то їх поділяють на короткотермінові, середньотермінові та довготермінові. Короткотермінові цілі передбачають забезпечення банком миттєвої ліквідності; зокрема впродовж короткотермінового періоду необхідно здійснювати управління грошовими потоками банку для виконання зобов'язань банку, а впродовж серед-

ньотермінового треба забезпечити оптимальну структуру балансу, враховуючи раціональне співвідношення між ліквідністю та прибутковістю.

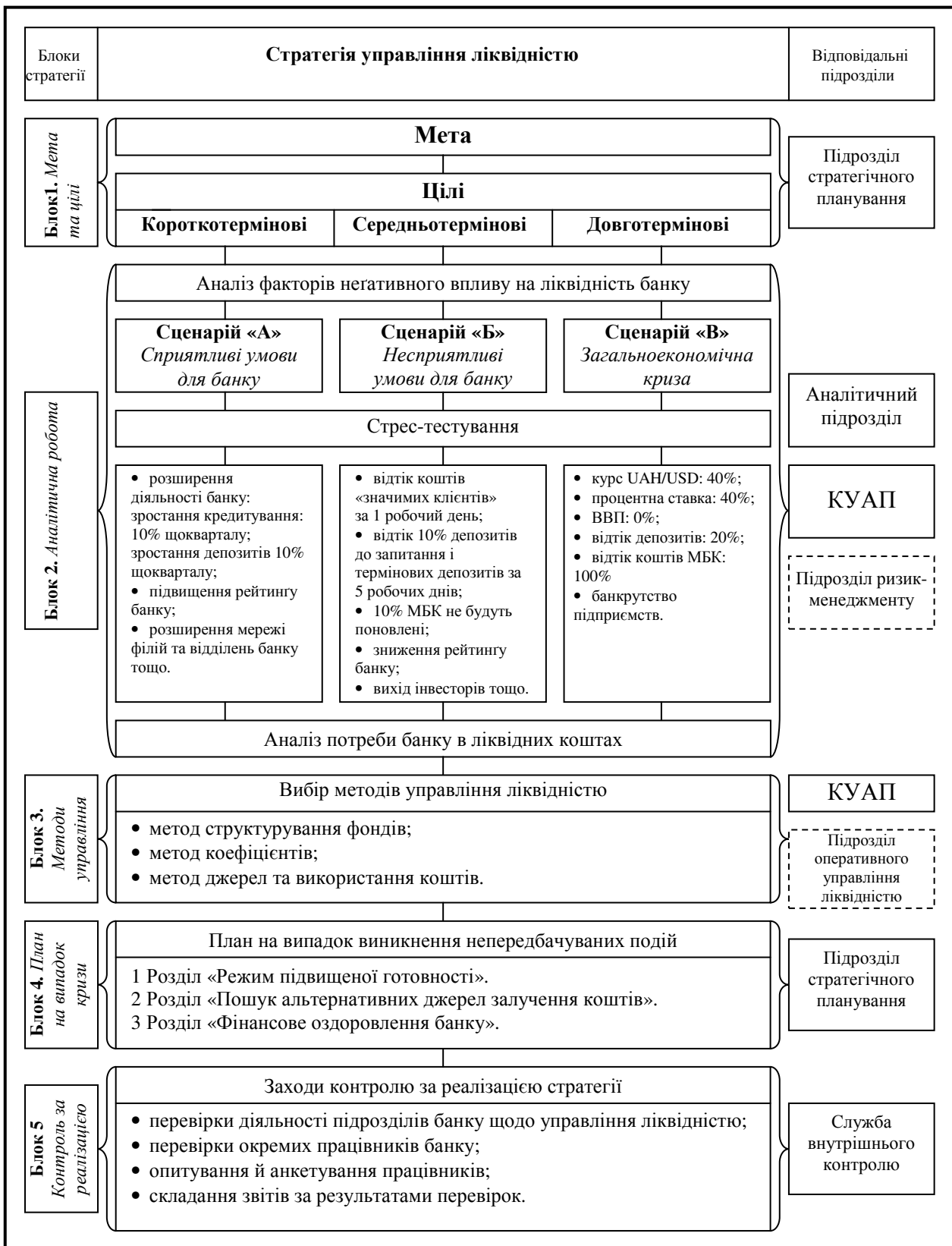


Рис. 1. Стратегія управління ліквідністю комерційного банку і підрозділи, що беруть участь у її розробленні та реалізації.

Варто зауважити, що у короткотерміновому періоді важливого значення набуває проблема належного прогнозування залишків на депозитах «до запитання», оскільки вони становлять основну частку залучених ресурсів, є, з одного боку, найдешевшим ресурсом, а з іншого – найнестабільнішим. А в середньотерміновому періоді основним завданням є необхідність формування такого портфеля, який був би достатньо диверсифікованим, прогнозованим та прийнятним за вартістю. Довготермінові цілі управління ліквідністю мають співпадати зі стратегічними цілями розвитку банку в цілому. Також передбачають дотримання оптимального та стабільного рівня ліквідності банку.

Мету та цілі управління ліквідністю має розробляти підрозділ управління ліквідністю.

Процес управління ліквідністю слід розпочинати з всебічного аналізу не лише банківської установи, а й зовнішнього середовища. Аналітична робота становить другий блок стратегії управління ліквідністю.

Зважаючи на те, що в Україні як державі нема чіткої стратегії розвитку, також такої стратегії нема й у вітчизняної банківської системи, тому будь-яким суб'єктам української економіки важко спрогнозувати свою діяльність більше ніж на 2–3 роки. Таким чином, аналітична робота як етап стратегії управління ліквідністю має чи не найважливіше значення для банку.

Із урахуванням цієї ситуації аналітичний підрозділ та підрозділ із управління активами і пасивами мають детально аналізувати фактори негативного впливу на ліквідність банку. При цьому, на наш погляд, особливу увагу слід приділяти не лише тим факторам, котрі можна кількісно розрахувати, а суб'єктивним, таким, як політична ситуація та поширення перебільшеної та недостовірної інформації у вітчизняних і закордонних засобах масової інформації. Як показала практика, наприкінці 2008 р. саме нестабільна політична ситуація та негативний інформаційний фон відіграли найбільшу роль у розгортанні кризи ліквідності банківської системи України.

Окрім аналізу факторів негативного впливу на ліквідність банку, аналітичному підрозділові слід розробляти відповідні сценарії функціонування банку. Вважаємо за доцільне розробити три сценарії, а саме:

1. **Сценарій «А».** «Сприятливі умови для банку», що передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та розроблення заходів управління ліквідністю при розширенні діяльності банку та зростання його прибутковості.

2. **Сценарій «Б».** «Несприятливі умови для банку», що передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ та розроблення заходів управління ліквідністю при настанні кризових ситуацій у конкретному комерційному банку.

3. **Сценарій «В».** «Загальноекономічна криза», що передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ та розроблення заходів управління ліквідністю при настанні загальноекономічної кризи.

Вибравши той чи інший сценарій здійснюють стрес-тестування за відповідними критеріями (рис. 1) та періодами. Так, при сценарії «А» стрес-тестування здійснюють щокварталу, при сценарії «Б» – щомісяця, при сценарії «В» – щотижня.

Варто зазначити, що з метою підвищення ефективності аналізу ліквідності та розроблення відповідних заходів щодо управління ліквідністю необхідно вдосконалити організаційну структуру банків, зокрема впровадити у всіх вітчизняних банках підрозділ ризик-менеджменту. Такий захід, на наш погляд, дасть змогу розвантажити діяльність КУАП, який у переважній більшості вітчизняних банків виконує, по суті, роль універсального підрозділу, тобто планує і виконує більшість операцій банку, в т. ч. управляє ліквідністю. Розподіл функцій КУАП із управління ліквідністю між підрозділами ризик-менеджменту та підрозділом оперативного управління ліквідністю (необхідність створення якого – об'єктивна потреба) дасть змогу застосовувати складніші методики аналізу та управління ліквідністю, а отже, професійніше та ефективніше управляти ліквідністю банку.

За результатами аналізу фактичних даних та прогнозування майбутнього стану банку розробляють фінансові плани. У плані мають бути чітко відображені цільові значення показників банківської ліквідності. Також варто зазначити проблемні операції, що супроводжуються підвищеним ризиком. Плани, що стають основою стратегії управління ліквідністю, не мають перешкоджати загальнообраній банківській стратегії, бути об'єктивними та реально оціненими.

Раціональне планування ліквідності варто базувати на: 1) вимірюванні ліквідної позиції як за «нагромадженою», так і за «купленою» ліквідністю; 2) планах щодо підтримки ліквідності у випадку непередбачуваних обставин, які сформовані на основі стрес-тестів; 3) визначенні граничних меж відхилення ризику ліквідності.

Для аналізу потреби банку в ліквідних коштах використовують відповідні методи зокрема: 1) метод структурування фондів, що передбачає забезпечення співвідношення між обсягом необхідних резервів ліквідності й заявок за кредитами з обсягом ліквідних активів; 2) метод коефіцієнтів, котрий передбачає розрахунок співвідношення обсягу активів різних видів та згрупованих належним чином пасивів; 3) метод джерел і використання коштів, передбачає розрахунок обсягу ліквідних активів на основі вивчення грошових потоків за всіма договорами та угодами банку. Зазначені методи становлять третій блок стратегії управління ліквідністю.

Перших два методи зорієнтовані на визначення поточної потреби в ліквідних коштах, тобто пов'язані з управлінням поточною ліквідністю. Останній метод дає змогу спрогнозувати динаміку дефіциту чи надлишку ліквідності, його можна вважати найефективнішим щодо прийняття рішень із управління ліквідністю.

Докладніше зупинимося на визначенні сутності даних методів, їхніх переваг та недоліків. Зокрема, *метод структурування фондів* передбачає поділ джерел коштів на категорії, що здійснюються із урахуванням рівня ймовірності їх вилучення. А саме, на першому етапі класифікують ресурси за ступенем їх стабільності, зокрема, як один із варіантів можливий такий поділ на групи: поточних зобов'язань (позики «овернайт», міжбанківські позики з нефіксованим терміном погашення); мінливі зобов'язання (кошти «до запитання», коррахунки інших банків, кошти бюджетних та позабюджетних фондів); стабільні зобов'язання (деPOSITИВНІ сертифікати, термінові депозити, ощадні рахунки тощо); безтермінові пасиви (власний капітал банку, нерозподілений прибуток, резерви).

На другому етапі визначають рівень резерву коштів у ліквідній формі за кожною групою ресурсів (стабільних ресурсів, мінливих зобов'язань, поточних зобов'язань). Варто зауважити, що дані частки слід визначати на основі не лише суб'єктивних чинників (міркувань, припущень та досвіду менеджерів банку), а й об'єктивних – ретельного аналізу стабільності ресурсної бази за визначеними групами зобов'язань. Аналіз має виявити рівень осідання коштів та визначити стабільні залишки за кожною групою зобов'язань. У кінцевому підсумку це дасть змогу виявити загальні тенденції зміни стабільної ресурсної бази й точніше спрогнозувати потребу банку в ліквідних коштах. На третьому етапі необхідно чітко розподілити кошти з кожної групи зобов'язань на фінансування відповідної групи активів.

Недоліком даного методу є недостатнє приділення уваги термінам закінчення конкретних депозитів та кредитів при формуванні резерву ліквідності, що може спричинити його надмірність або дефіцит.

Метод показників ліквідності передбачає розрахунок комплексу показників, що сприяє аналізу потреб банку в ліквідних коштах та визначенню рівня забезпеченості банку останніми, а також точніше оцінити ризик незбалансованої ліквідності. Банки застосовують окремі коефіцієнти ліквідності (коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань, коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів, коефіцієнт генеральної ліквідності, коефіцієнти трансформації та фондування тощо) порівнюють їх із середньогалузевими значеннями, з нормативними. Центральні банки окремих країн також вдаються до даного методу з метою оцінки рівня ліквідності банківської системи, зокрема НБУ визначає

норматив миттєвої ліквідності (Н4), поточної ліквідності (Н5) та норматив короткотермінової ліквідності (Н6).

Застосування методу показників ліквідності для управління нею є загалом малоефективним, оскільки, аналізуючи окремі коефіцієнти і загальні коефіцієнти, не завжди можна точно оцінити ситуацію, що склалася на той чи інший момент. Метод показників забезпечує можливість визначити співвідношення різних складових структури балансу, але тільки здійснений згодом факторний аналіз дає уяву про вплив тих чи інших чинників на кінцевий результат, і лише після його проведення спеціалісти банку можуть вжити відповідних заходів щодо управління ліквідністю. Даний метод можна застосовувати як додатковий, у комплексі з іншими методами управління ліквідністю.

Щодо *методу джерел та використання коштів*, то він передбачає оцінку обсягу ліквідних коштів із урахуванням вхідних та вихідних грошових потоків (погашення і видачі кредитів, залучення й повернення депозитів), а також відсоткових платежів за ними. Слід зауважити, що при розрахунку беруть до уваги не лише балансові активи і пасиви, а й позабалансові вимоги та зобов'язання.

Саме шляхом підрахунку вхідних та вихідних грошових потоків можна розрахувати ліквідну позицію банку (ЛПБ) за наступною формулою:

$$ЛПБ = К + Кк + ПК - ПБ, \quad (1)$$

де $К$ – залишок коштів у касі;

$Кк$ – залишок коштів на кореспондентському рахунку банку;

$ПК$ – платежі клієнтів на користь банку за активними операціями (в т. ч.: повернення коштів за кредитними операціями; надходження від сплати клієнтами відсотків за кредитами; частка спекулятивного портфеля, яку передбачають реалізувати на найближчих торгах; отримання комісійної винагороди за надання послуг) і платежі клієнтів за пасивними операціями (приплив коштів клієнтів на розрахункові, поточні, депозитні рахунки; приплив коштів за рахунок продажу власних боргових зобов'язань банку, до яких належать депозитні й ощадні сертифікати, облігації; збільшення статутного капіталу банку); $ПБ$ – платежі банку за активними операціями (в т. ч.: виплата заробітної плати, орендні виплати, видача кредитів) і пасивними операціями (у т. ч.: погашення кредитів центробанку, погашення міжбанківських кредитів, погашення боргових зобов'язань, що випустив банк, за якими закінчився термін обігу (депозитні сертифікати, ощадні сертифікати), облігації, виплата відсотків та комісійні винагороди, виплата дивідендів акціонерам).

Показником, що характеризує стан ЛПБ, служить розрив ліквідності, або нетто-ліквідна позиція банку (тобто різниця між обсягом ліквідних коштів, що є в банку, та попитом на них). Банк має бути здатним операти-

вно залучати кошти у випадку від'ємного розриву (дефіциту) ліквідності та розміщувати в дохідні активи у випадку додатного розриву (надлишку) ліквідності.

Для максимально точного прогнозу при використанні даного методу застосовують імітаційне моделювання процесу руху грошових коштів банку, що враховує не лише ситуації, які можна точно передбачити, а й середньостатистичні показники зміни ресурсної бази та робочих активів. Важливі параметри, котрі слід враховувати, – це приріст основних депозитів та збільшення попиту на кредити, що є найскладнішими для прогнозування, оскільки залежать здебільшого від зовнішніх факторів (темтів і стабільності економічного зростання, рівня міжбанківської конкуренції, дохідності альтернативних секторів фінансового ринку).

В основу стратегії управління ліквідністю покладено принципи та методи управління активними, пасивними чи активно-пасивними операціями банку, які сформовані у так звані стратегії, зокрема: стратегію управління активами, стратегію управління пасивами і стратегію управління активами й пасивами.

Стратегія управління активами, стратегія управління пасивами і стратегія управління активами й пасивами закріпилися за процесом управління ліквідністю. Саме тому, розглядаючи дані стратегії, необхідно визначати переваги та недоліки, зважаючи як на ліквідність, так і на прибутковість.

Стратегія управління активами передбачає нагромадження ліквідних засобів у вигляді готівкових коштів та високоліквідних цінних паперів, тобто формування первинних і вторинних резервів ліквідності. Первинні резерви є головним джерелом ліквідності, а вторинні резерви – здебільшого джерелом перших. Основна перевага даної стратегії – можливість оперативно розв'язати проблеми з ліквідністю, а основний недолік – блокування певної частини активів, що зменшує можливість отримання додаткового прибутку. Тому для отримання максимального ефекту від застосування стратегії управління активами необхідно забезпечити: 1) мінімізацію обсягів ліквідних активів без втрат для забезпечення ліквідності; 2) оптимальне співвідношення між працюючими та ліквідними активами, яке б забезпечувало отримання максимального прибутку; 3) чітке планування та прогнозування обсягів майбутніх платежів за дорученням клієнтів.

Стратегію управління активами застосовують переважно невеликі банки, які зазвичай відчують проблему з надійними позичальниками і, як наслідок, депозитні вклади тут переважають над виданими кредитами. Надлишкові кошти інвестують у державні цінні папери, що забезпечує згаданим банкам додатковий прибуток та підтримку ліквідності.

Банк має визначати можливі «горизонти інвестування», тобто оптимальні значення обсягів і термінів, на які з мінімальним ризиком для ліквідності можна інвестувати тимчасово вільні кошти. Необхідно проаналізувати залишки на рахунках «до запитання» за рік, визначити, чи можна інвестувати частину залишків у середньо- та довготермінові активи без загрози для ліквідності. Визначаючи «горизонти інвестування», можна зробити висновок, що чим більша ймовірність наявності залишків на рахунках, тим у більш довготермінові активи можна інвестувати кошти. Це дає змогу максимізувати фінансові результати через збільшення відсоткової маржі при інвестуванні найдешевших ресурсів у довготермінові активи.

Стратегію управління активами слід базувати на певних принципах, до них належать, зокрема, наступні: 1) систематичний моніторинг відсоткових ставок, рівня доходності з метою визначення найдохідніших секторів економіки і спрямування в цьому напрямку вільних коштів; 2) забезпечення диверсифікації активних операцій та оперативне розміщення вільних коштів на міжбанківському ринку; 3) формування резервів на випадок втрат за кредитними операціями.

Стратегія управління пасивами передбачає контроль банку за структурою і вартістю депозитних та недепозитних зобов'язань із метою мінімізації витрат за залученими коштами та, в кінцевому підсумку збільшення прибутку і власного капіталу.

Дана стратегія передбачає застосування методів управління резервною та кредитною позиціями. Метод управління резервною позицією забезпечує облік обсягу відкритих для банку кредитних лімітів як резервів другої черги. У даній ситуації банк не формує завчасно резерви у вигляді портфелів високоліквідних цінних паперів, а розміщує залучені ресурси в дохідніші, проте менш ліквідні активи, розраховуючи у випадку їхнього вилучення придбати необхідний обсяг пасивів на ринку. Варто зауважити, що даний метод не тільки дає змогу збільшувати дохідність активних операцій банку, а й призводить до збільшення ризику, пов'язаного зі зростанням цін на ресурси на ринку, чи неможливості для банку придбати необхідний обсяг ресурсів, незважаючи на відкриті кредитні ліміти.

Сутність методу управління кредитною позицією полягає в обліку обсягу коштів, що можуть бути вивільнені з кредитних вкладень, якщо не поновлювати кредити. Увагу зосереджують не лише на активах, за якими настає термін їх погашення, а й на здатності реалізації діючих кредитів. Із цією метою варто оформляти кредити, укладаючи кредитні договори та використовуючи векселі й облігації (метод сек'юритизації кредитного портфеля).

Стратегію управління пасивами застосовують переважно великі банки, яким, своєю чергою, доводиться частіше розв'язувати проблему залу-

чення коштів у таких обсягах, що сповна відповідали б зростаючому кредитному портфелю. Управління пасивами має забезпечити знаходження найоптимальніших і стабільних джерел залучення ресурсів, залучення їх такими методами, які сприяють витримуванню конкуренції на ринку банківських послуг.

Стратегія управління пасивами передбачає активне використання міжбанківських кредитів. Ринок міжбанківських кредитів забезпечує підтримку необхідного рівня поточної ліквідності банків переливом фінансових ресурсів між учасниками ринку. Рівень ставок за міжбанківськими кредитами визначає ступінь можливих витрат для конкретного банку щодо підтримки необхідних параметрів поточної ліквідності.

Застосування банками стратегії управління пасивами дещо ускладнене внаслідок значних коливань відсоткової ставки на ринку міжбанківських кредитів (рис. 2).

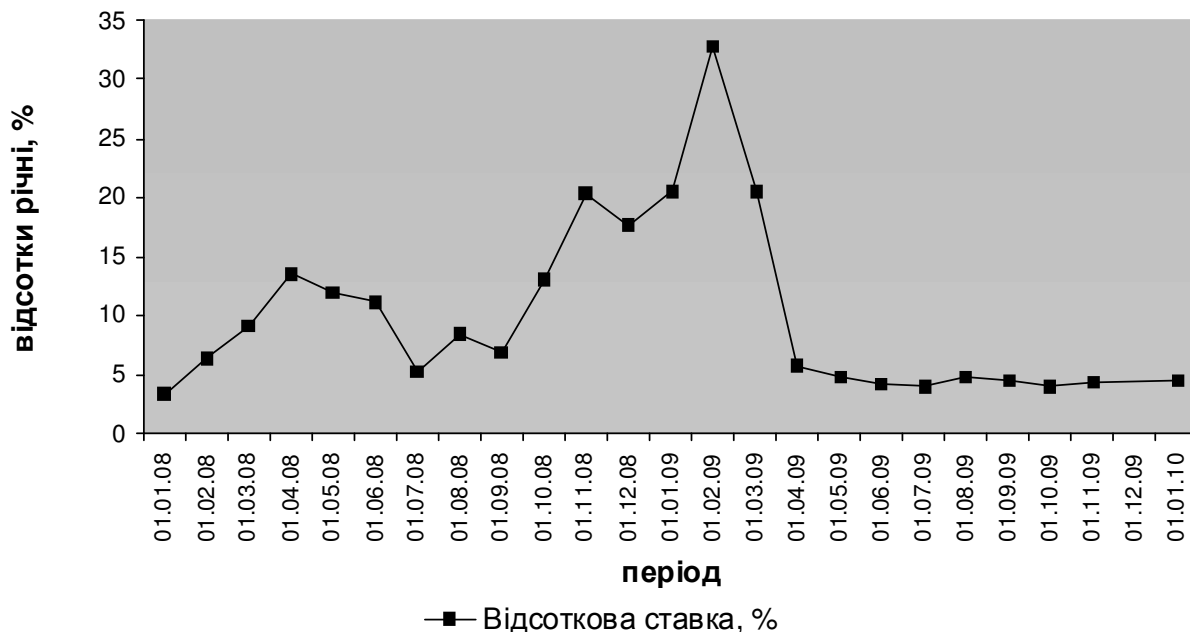


Рис. 2. Динаміка середньозваженої відсоткової ставки за міжбанківськими кредитами протягом 01. 01. 2008–01. 01. 2010 рр. [3].

Зокрема, як ми бачимо, протягом аналізованого періоду відбувалися значні коливання відсоткової ставки, що свідчить про нестабільність на міжбанківському ринку та проблеми з банківською ліквідністю. Докладніше зміни відсоткових ставок за міжбанківськими кредитами (за термінами) зображено на рисунках 3 та 4.

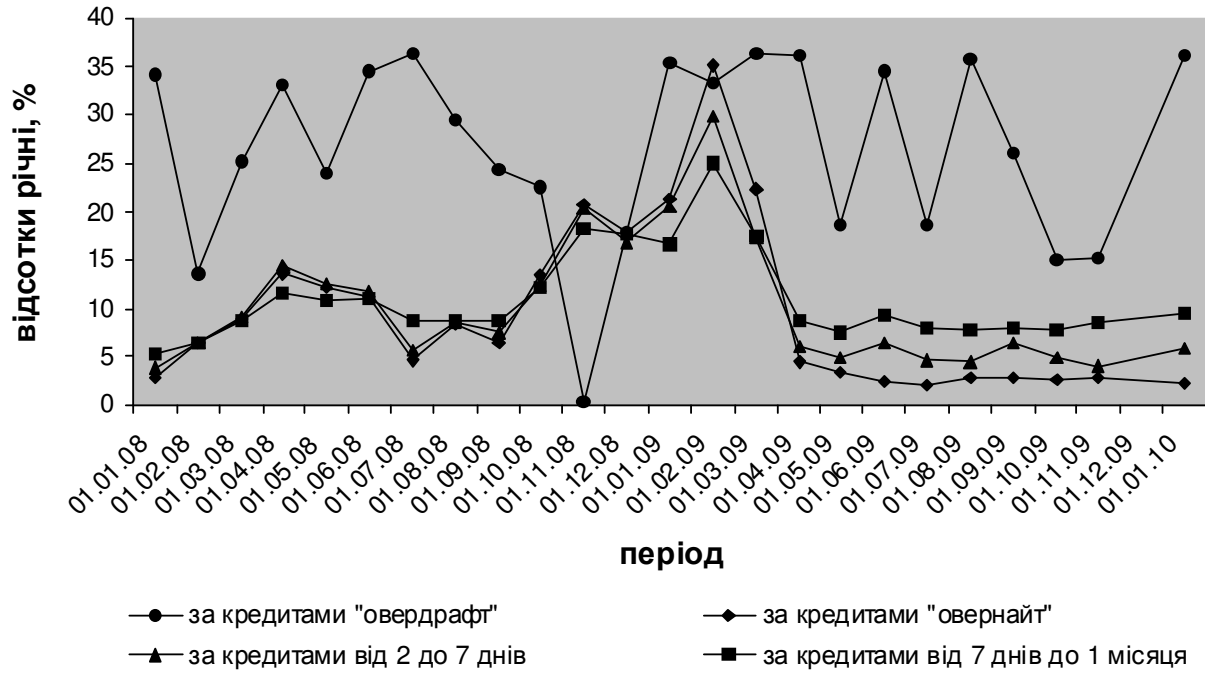


Рис. 3. Динаміка середньозважених відсоткових ставок за міжбанківськими кредитами (за термінами) протягом 01. 01. 2008–01. 01. 2010 рр. [3].

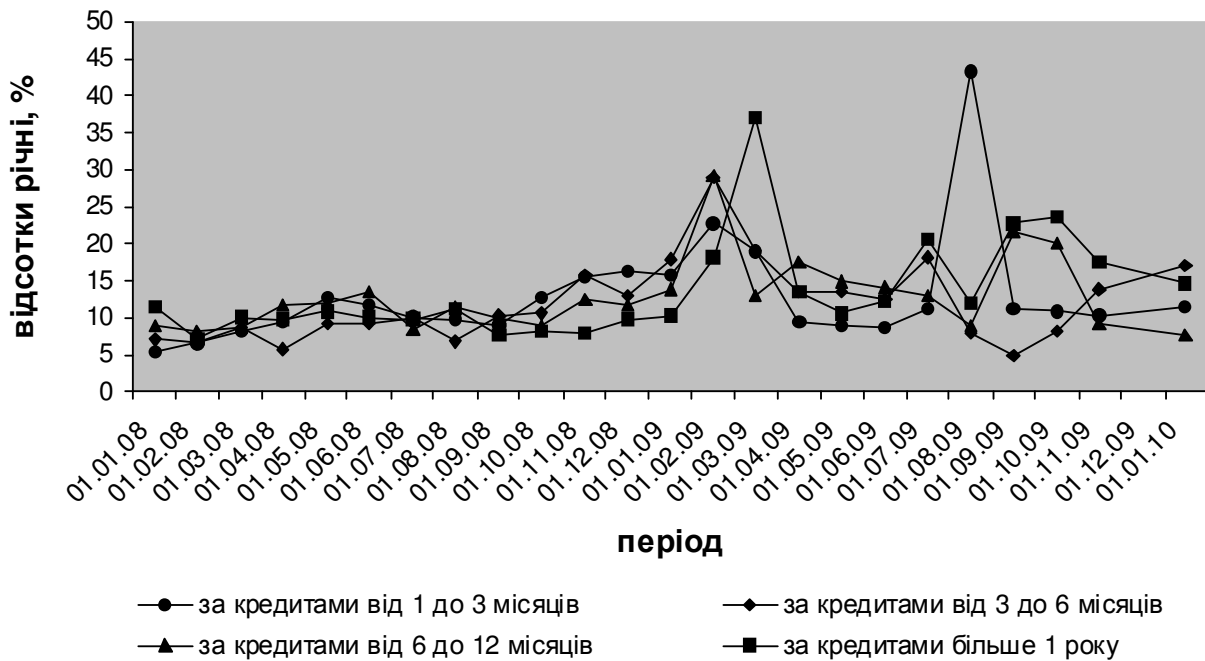


Рис. 4. Динаміка середньозважених відсоткових ставок за міжбанківськими кредитами (за термінами) протягом 01. 01. 2008–01. 01. 2010 рр. [3].

Середня вартість ресурсів на міжбанківському ринку протягом 01. 01. 2008–01. 01. 2010 рр. коливалася в межах 3,4–32,8% річних. Варто зауважити, що рівень ставок за міжбанківськими кредитами, динаміка цих ставок, ступінь волатильності характеризують на певний момент часу стан поточної ліквідності банків. Завищений рівень відсоткових ставок на міжбанківському кредитному ринку є наслідком того, що окремі банки не можуть підтримувати свою ліквідність на умовах, прийнятних у НБУ, оскільки мають проблеми з виконанням його вимог, здійснюють неефективний менеджмент активів і пасивів, ризикову політику щодо активних операцій та не мають відповідних інструментів для забезпечення кредитів.

Неефективне управління у значній кількості банків своєю ліквідністю викликає потребу щодо термінового позапланового поповнення ресурсної бази на заздалегідь невігідних фінансових умовах, що спричиняє зростання вартості коштів на міжбанківському кредитному ринку.

Така ситуація є здебільшого наслідком неефективної роботи менеджменту банків, а саме: 1) щодо недотримання банками основної вимоги – відповідності термінів залучення та розміщення коштів, що спричиняє постійне додаткове залучення коштів за вищою вартістю; 2) низький рівень управління залученими коштами, здійснення ризикових активних операцій; 3) ліберальна політика щодо кредитування інсайдерів, що суттєво впливає на якість кредитного портфеля через ризик неповернення коштів позичальником; 4) використання коштів обов'язкових резервів протягом звітного періоду та кредитів «овернайт», у зв'язку з лібералізацією умов отримання їх від Національного банку як джерел формування ресурсної бази; 5) використання міжбанківських кредитів як одного з основних джерел формування ресурсної бази; 6) ігнорування вимог НБУ щодо необхідності змінити активні операції відповідно до прогнозного зменшення ресурсної позиції, у зв'язку з переведенням коштів місцевих бюджетів на єдиний казначейський рахунок та відтоку коштів у готівку поза банками, враховуючи календар виплат; 7) наявність «нездорової конкуренції» між банками за клієнтів, що призводить до економічно необґрунтованих розмірів плати за залучені кошти і надані кредити; 8) ризикова діяльність банків у здійсненні активних операцій при значному формуванні ресурсної бази за рахунок вкладів населення, що провокує ризик стосовно гарантії повернення вкладів населенню; 9) відсутність в активах банків фінансових інструментів, що можуть бути реальним об'єктом застави на міжбанківському кредитному ринку та для рефінансування в НБУ.

Сучасні фахівці найоптимальнішою й ефективною стратегією щодо управління ліквідністю та прибутковістю визначили *стратегію збалансованого управління активами і пасивами* [2, 5]. Основними перевагами даної стратегії є можливість максимізації прибутку за прийнятного рівня ри-

зику, а також реалізація зваженого підходу до управління ліквідністю завдяки точнішому визначенню потреби у ліквідних коштах.

Відповідно до цієї стратегії, частину очікуваного попиту на ліквідність нагромаджують у формі швидкоореалізованих цінних паперів та депозитів у інших банках, а також завдяки попередньо укладеним угодам із іншими банками про відкриття кредитних ліній. Попит на ліквідні кошти задовольняють завдяки короткотерміновим позикам у партнерів. Коли ж виникає потреба у довготермінових ліквідних коштах, то її реалізують завдяки поверненню короткотермінових чи середньотермінових позик.

Реалізація даної стратегії дає змогу нівелювати недоліки двох попередніх стратегій та водночас максимально використати їх переваги. А саме, мінімізувати втрати від створення надмірних резервів ліквідності та мінімізувати відсотковий ризик при залученні ліквідних активів у момент розриву ліквідності. Основна проблема, на розв'язання якої спрямована стратегія збалансованого управління, – це необхідність досягти оптимального співвідношення між нагромадженою ліквідністю і залученими ліквідними коштами.

Варто зауважити, що критичну ситуацію зі своєю ліквідністю банк може врегулювати швидким продажем активів центральному банкові (у формі державних цінних паперів) або реалізацією на вторинному ринку відповідних типів активів, залученням короткотермінових міжбанківських кредитів чи відкриттям кредитних ліній. У даному випадку банк має чітко оцінити свою доступність до ринку, тобто яку суму фінансування він зможе отримати у відповідний момент (зокрема, й у несприятливій ситуації). Банк має налагодити взаємини з ключовими постачальниками фінансування, забезпечивши у випадку виникнення проблем із ліквідністю «лінію захисту».

Застосовувати перелічені методи мають такі підрозділи банку, як КУАП та підрозділ оперативного управління ліквідністю.

Для мінімізації ризику ліквідності банкові доцільно керуватися такими принципами: 1) пріоритетність ліквідності перед прибутковістю, в т. ч. під час вибору напрямку розміщення коштів; 2) аналіз на постійній основі потреб банку в ліквідних коштах, із метою уникнення їх надлишку чи дефіциту; 3) ретельно визначати свою ліквідну позицію, зокрема розраховувати її на щоденній основі, а також на 1–3 місяці наперед, що сприятиме виявленню суттєвих розривів у фінансуванні на майбутній період і дасть змогу вплинути на терміни погашення за операціями, щоби компенсувати розрив; 4) планування і прогнозування дій у випадку виникнення ризику незбалансованої ліквідності та кризової ситуації (наявність антикризового плану).

Банк планує ліквідність на випадок виникнення непередбачуваних подій – із метою запобігання або згладжування кризових ситуацій, тому таке планування є важливою складовою стратегій управління ліквідністю.

Враховуючи результати аналізу та стрес-тестування, при настанні кризових ситуацій у банку або в економіці необхідно переходити до застосування і реалізації «Плану ліквідності банку на випадок виникнення непередбачуваних подій».

Так, *першим розділом* даного плану має бути «*Режим підвищеної готовності*». Його оголошують керівники відділу активно-пасивних операцій і аналітичного відділу за згодою з керуючим банком. До цього вдаються у таких випадках: девальвація курсу гривні на 10% і більше; зменшення прибутку банку на 15% і більше; погіршення нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6); відтік депозитів на 10% і більше; поширення недостовірної інформації про банк (чорний PR); зниження ліквідності наявних та потенційних клієнтів банку тощо.

На цій стадії банк має перейти до застосування внутрішньобанківських нормативів ліквідності, оскільки нормативи ліквідності НБУ встановлені для середньостатистичного банку, якого фактично нема, а отже, залежно від типу банку нормативні вимоги до ліквідності будуть різними.

На наш погляд, у даному випадку кожному конкретному банкові потрібно дотримуватися жорсткіших нормативів миттєвої (Н4), поточної (Н5) і короткотермінової (Н6) ліквідності, а також використовувати такі коефіцієнти ліквідності (табл. 1):

Таблиця 1

Коефіцієнти ліквідності та їх зміст

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст показника	Орієнтовне значення
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих валютних кредитів і залучених валютних депозитів (із метою визначення незбалансованої валютної ліквідності)	$K_c = \frac{KP_B}{D_B}$	Розкриває, наскільки видані валютні кредити (KP_B) забезпечені всіма залученими депозитами (D_B), тобто показує, чи є незбалансована ліквідність	80–90%
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів (із метою визначення незбалансованої ліквідності)	$K_c = \frac{KP}{D}$	Розкриває, наскільки видані кредити (KP) забезпечені всіма залученими депозитами (D), тобто показує, чи є незбалансована ліквідність	70–80%

Окрім застосування внутрішньобанківських нормативів і коефіцієнтів ліквідності, важливим елементом даного розділу є перегляд та коригування відповідно до ситуації, що склалася, заходів і методів роботи з проблемними кредитами; управління кореспондентськими рахунками й 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) [1]; складання графіка реалізації резервів ліквідності, плану переуступки кредитного портфеля; вироблення пропозицій щодо зміни процентних ставок за кредитами.

На даному етапі також варто розробити антикризовий PR, суть якого полягає у здатності зрозуміти, мобілізувати, скоординувати й підпорядкувати всі функції планування стратегії і тактики, всю майстерність паблік рілейшнз досягненню єдиної мети – активної участі в розробленні політики щодо громадськості, від якої залежить доля людей та інституту [6, 26].

Насамперед доцільно було б на веб-сайтах банків відкрити спеціальні сторінки, де публікувати з багатьох джерел різні статті та інформаційні повідомлення, що їх могли прочитати раніше клієнти. Зазначені статті треба доповнювати відповідними коментарями та роз'ясненнями спеціалістів банків, спрямованими на спростування неправдивих і панічних чуток або на підтвердження достовірної інформації. Крім цього, на таких сторінках доцільно висвітлювати досягнення банку в тій чи іншій галузі його діяльності, а також подавати коментарі й роз'яснення основних показників фінансової звітності, а головне – обсяги залучених із-за кордону синдикованих кредитів і план та джерела їх погашення. Ще одним доповненням веб-сайтів має стати відкриття форуму, через який реальні або потенційні клієнти банку могли б задавати запитання про діяльність банку й отримувати на них кваліфіковані відповіді. Також для підвищення ефективності роз'яснювальної роботи банку серед населення потрібно розробляти спеціальні повідомлення і статті та публікувати їх у рейтингових друкованих виданнях, інтернет-виданнях, а також озвучувати у радіо- й телевізійних ефірах.

Другий розділ – «Пошук альтернативних джерел залучення коштів».

Оскільки внаслідок відтоку депозитів, значного зростання ставок за кредитами на вітчизняному міжбанківському ринку та ускладнення доступу до зовнішніх ринків запозичень ресурсна база банків поступово скорочується, робота менеджерів банку має бути спрямована на:

- ✓ розширення співпраці з НБУ (здійснення операцій РЕПО, залучення кредитів «овернайт» і рефінансування) та іноземними ва-

лютно-фінансовими організаціями (залучення кредитів «стенд-бай»);

- ✓ пошук ділових партнерів і банків-кореспондентів, які могли б допомогти в ситуації, що склалася;
- ✓ розроблення заходів з реалізації і сек'юритизації активів за відповідним графіком;
- ✓ прийняття рішення про «заморожування» кредитування тощо.

Третій розділ – «Фінансове оздоровлення банку». До цього розділу переходять лише в тому випадку, якщо уникнути дефолту банку неможливо. В такому разі до НБУ подають план фінансового оздоровлення банку, після затвердження якого оздоровлення можна здійснювати у таких аспектах: капіталізації банку за рахунок власників та інвесторів; капіталізації банку за рахунок держави; реорганізації банку за рішенням власників та реорганізації банку в умовах тимчасової адміністрації [4].

Даний план допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення у випадку прояву кризових явищ і, як результат, зменшити втрати банку через кризу.

«План ліквідності банку на випадок виникнення непередбачуваних подій» розробляє підрозділ стратегічного управління у співпраці з КУАП, підрозділами оперативного управління ліквідністю та ризик-менеджменту.

Банк має створити адекватну систему внутрішнього контролю за процесом управління ліквідністю, впровадивши контрольні положення та процедури і постійно їх перевіряти, що є останнім блоком стратегії управління ліквідністю. Так, обов'язки щодо контролю за дотриманням стратегії управління ліквідністю слід покласти на службу внутрішнього контролю банку, яка має складати відповідні звіти за результатами перевірок, опитувань, анкетувань та доводити їх до вищого керівництва банку.

Отже, варто зазначити, що ефективна реалізація запропонованої стратегії управління ліквідністю у банківській практиці сприятиме забезпеченню та підтриманню на належному рівні ліквідного стану в стабільних і кризових економічних умовах, а також досягненню оптимального співвідношення між рівнем ліквідності й прибутковості, яке б одночасно мінімізувало ризик незбалансованої ліквідності та відсотковий ризик.

The article reasonably comprehensive approach to bank liquidity management which based on the prevailing holistic strategy. The functional load bank organizational units involved in the development and implementation of liquidity management strategy, proposed scenarios for managing liquidity in the banking crisis and stable economic conditions.

Keywords: *liquidity management, asset management strategy, strategy management liabilities, bank, bank financial recovery.*

Обосновано комплексный подход к управлению банковской ликвидностью на основе сформированной целостной стратегии. Определены функции и задачи организационных подразделений коммерческого банка, которые участвуют в разработке и реализации стратегии управления ликвидностью. Проведен критический анализ целесообразности методов оценки и управления ликвидностью коммерческого банка. Также предложено сценарии, предназначенные для управления банковской ликвидностью в стабильных и кризисных экономических условиях.

Ключевые слова: *управление ликвидностью, стратегия управления активами, стратегия управления пассивами, финансовое оздоровление банка.*

Література

1. Бондаренко Д. Управление активами и пассивами в условиях кризиса // www/ifc.org/RBAP
2. Ильясов С. М. Управление активами и пассивами банков / С. М. Ильясов // Деньги и кредит. – 2000. – № 5. – С. 20–26.
3. Основні показники діяльності банків // http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Dynamics/2010-Last.htm
4. Постанова НБУ «Про затвердження спеціального порядку здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення банків» № 405 від 01. 12. 2008 // <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Примостка Л. О. Управління активами і пассивами комерційного банку / Л. О. Примостка // Вісник НБУ. – 2001. – № 2. – С. 39–43.
6. Щукін Л. Інформаційні загрози для банківської системи: уроки українського антикризового PR // Вісник НБУ. – 2009. – № 1. – С. 26.