

## ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ В БАНКАХ

© 2014 ІВАСІВ І. Б., ФУКСМАН О. Ю.

УДК 336.71

### Івасів І. Б., Фуксман О. Ю. Інтегрована система управління ліквідністю в банках

Метою наукової статті є обґрунтування концепції інтегрованого підходу до побудови системи управління ліквідністю в банках. У статті розглянуто основні етапи побудови відповідної системи, визначено її елементи та сформульовано ключові принципи. У результаті дослідження визначено, що інтегрована система управління банківською ліквідністю складається з організаційного, методичного, інформаційно-аналітичного та програмного забезпечення, а також системи внутрішнього контролю. Обґрунтовано необхідність залучення усіх без виключення співробітників банку до процесу управління ліквідністю та відведення однієї з ключових ролей у цьому процесі співробітникам корпоративного та роздрібного бізнесу. Визначено роль трансфертного ціноутворення у системі управління ліквідністю. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формалізація моделі оцінки вразливості банку до ризику ліквідності за допомогою показника VaR з урахуванням валютної та процентної складової, а також надання рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління ліквідністю за допомогою системи трансфертного ціноутворення. Впровадження інтегрованої системи допоможе банкам вийти на якісно новий рівень управління ліквідністю, що дозволить максимізувати ефективність і надійність їх функціонування.

**Ключові слова:** ліквідність, система управління ліквідністю, інтегрований підхід, організаційна структура, методичне забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення, програмне забезпечення.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Івасів Ігор Богданович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** iiwasiw@kneu.edu.ua

**Фуксман Олександр Юрійович** – аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** afuksman@yandex.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

### Ивасив И. Б., Фуксман А. Ю. Интегрированная система управления ликвидностью в банках

### Ivasiv Ihor B., Fuksman Oleksandr Yu. Integrated Liquidity Management System in Banks

Целью научной статьи является обоснование концепции интегрированного подхода к построению системы управления ликвидностью в банках. В статье рассмотрены основные этапы построения соответствующей системы, определены ее элементы и сформулированы ключевые принципы. В результате исследования определено, что интегрированная система управления банковской ликвидностью состоит из организационного, методического, информационно-аналитического и программного обеспечения, а также системы внутреннего контроля. Обоснована необходимость привлечения всех без исключения сотрудников банка к процессу управления ликвидностью и отведения одной из ключевых ролей в этом процессе сотрудникам корпоративного и розничного бизнесов. Определена роль системы трансфертного ценообразования в системе управления ликвидностью. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются формализация модели оценки уязвимости банка под воздействием риска ликвидности при помощи показателя VaR с учетом валютной и процентной составляющих, а также предоставление рекомендаций относительно усовершенствования механизма управления ликвидностью при помощи системы трансфертного ценообразования. Внедрение интегрированной системы поможет банкам выйти на качественно новый уровень управления ликвидностью, что позволит максимизировать эффективность и надежность их функционирования.

The goal of this scientific article is justification of the concept of integrated approach to construction of the liquidity management system in banks. The article considers main stages of construction of a relevant system, identifies its elements and formulates key principles. In the result of the study the article holds that the integrated system of bank liquidity management consists of the organisational, methodical, information-analytical and software support and also the internal control system. The article justifies the necessity of attraction of all, without an exception, bank employees to the process of liquidity management and assignment of one of the key roles in this process to employees of corporate and retail businesses. The article identifies the role of the system of transfer price formation in the system of liquidity management. The prospects of further studies in this direction are formalisation of the model of assessment of bank vulnerability under impact of liquidity risk with the help of VaR indicator with consideration of currency and interest components and also providing recommendations with respect to improvement of the mechanism of liquidity management with the help of the transfer price formation. Introduction of the integrated system would help banks to achieve a qualitatively new level of liquidity management, which would allow maximisation of efficiency and reliability of their functioning.

**Ключевые слова:** ликвидность, система управления ликвидностью, интегрированный подход, организационная структура, методическое обеспечение, информационно-аналитическое обеспечение, программное обеспечение.

**Key words:** liquidity, liquidity management system, integrated approach, organisational structure, methodical support, information and analytical support, software.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 19.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 19.

**Ивасив Игорь Богданович** – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра банковского дела, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** iiwasiw@kneu.edu.ua

**Фуксман Александр Юрьевич** – аспирант, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** afuksman@yandex.ru

**Ivasiv Ihor B.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** iiwasiw@kneu.edu.ua

**Fuksman Oleksandr Yu.** – Postgraduate Student, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** afuksman@yandex.ru

Одним із ключових аспектів, що повинен підлягати щоденному безперервному аналізу з боку менеджерів будь-якого банку, є стан його ліквідності. Це пов'язано, передусім, з тим, що саме ліквідність банку є основою його безперебійного та ефективного функціонування, забезпечуючи адекватне співвідношення ресурсної бази та активних операцій в межах різних часових проміжків.

Кризові події 2008 – 2009 рр., а також сезонні кризові явища, характерні для більшості вітчизняних банків практично кожного року, засвідчують, що наявні у вітчизняних банках методи та підходи до управління ліквідністю не відповідають викликам сьогодення. Банкам необхідно докорінно змінити підхід до управління ліквідністю у напрямку побудови якісно нової – інтегрованої – системи, яка дозволить досягти ключових цілей та задовольняти інтереси клієнтів та акціонерів.

Дослідженню питання банківської ліквідності присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: А. Мороз, Н. Хімич, І. Лис, О. Молчанов, А. Нікітін, В. Волкова та ін. [1 – 6]. Питання банківської ліквідності висвітлено також у працях зарубіжних авторів: Х. Грюнінга, Дж. Сінкі, Р. Дутвейлера, П. Роуза тощо [7, 8]. Особливу увагу аспекту формування системи управління ліквідністю в банках приділено у працях А. Фалюти, Ж.Довгань, Ю. Серпенінової, Л. Савінової, К. Дроздової тощо [9 – 12].

Аналіз численних наукових джерел з питань управління ліквідністю дає змогу зробити висновок про недостатню увагу у наукових колах до системного підходу щодо поняття «інтегроване управління ліквідністю». Натомість цілком поширеними є авторські напрацювання на тему формування комплексної системи управління ліквідністю чи комплексного управління активами та пасивами, де ключова роль надається переважно фінансовій складовій цього процесу. Таким чином, нагальною є потреба розробки більш ґрунтовного підходу до побудови системи управління ліквідністю, що передбачає адаптацію організаційної структури банку до сучасних потреб, розробку і впровадження методичного та аналітичного забезпечення, яке дозволяло б здійснювати аналіз ліквідності виходячи з якомога більшої кількості факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою статті є визначення етапів побудови ІСУЛ, аналіз її елементів та формулювання основних принципів.

Побудова ефективної ІСУЛ у конкретному банку неможлива без зміни культури управління, що потребує значної політичної волі від керівництва установи. Тому, на нашу думку, найефективніше та найшвидше впровадження такої системи повинне відбуватися у нових банківських установах, де менеджери із самого початку розуміють інтегровану концепцію управління ліквідністю, адже, як відомо, будувати «з нуля» завжди легше, ніж реконструювати.

Процес побудови інтегрованої системи управління ліквідністю повинен проводитись виходячи з особливостей кожної конкретної банківської установи, проте в загальному вигляді має включати в себе основні етапи, послідовність яких наведена нижче.

Розпочинається відповідний процес із аналізу організаційно-економічних аспектів наявної системи управління ліквідністю, а саме:

- ✦ аналізу загальної характеристики та стану системи управління ліквідністю на рівні банку;
- ✦ аналізу організаційної структури системи управління ліквідністю на рівні банку;

- ✦ аналізу повноважень та обов'язків підрозділів та окремих працівників;
- ✦ аналізу загальної політики банку щодо управління ліквідністю та окремих політик, пов'язаних з управлінням ліквідністю;
- ✦ аналізу використання та управління банківським сховищем даних, а також фінансових і технічних можливостей щодо впровадження нових ІТ-технологій та їх сумісності із існуючими у банку системами.

Варто зазначити, що для тих банків, які тільки створюються, сутність цього етапу повинна трактуватися як вивчення передового досвіду побудови ефективних систем управління ліквідністю.

Наступним кроком є оцінка ефективності застосування комплексного управління ліквідністю у вигляді його техніко-економічного обґрунтування та розробка регламенту впровадження ІСУЛ.

Третій етап, на нашу думку, є найвідповідальнішим і потребує докладання неабияких зусиль з боку менеджерів установи. Він полягає у безпосередній підготовці підґрунтя для побудови інтегрованої системи управління ліквідністю, а саме:

- ✦ розробці організаційної структури ІСУЛ на рівні банку;
- ✦ кадровому забезпеченні ІСУЛ, визначенні повноважень та чіткому розмежуванні відповідальності співробітників і підрозділів;
- ✦ технічному забезпеченні впровадження інтегрованої системи управління ліквідністю на рівні банку;
- ✦ розробці політик і процедур з управління ліквідністю на рівні банку на основі ІСУЛ.

Після проведення підготовчої роботи головним завданням для менеджерів банківської установи є безпосереднє впровадження моделі інтегрованої системи управління ліквідністю. На цьому етапі необхідно інтегрувати відповідну систему до загальнобанківського процесу, налагодити інформаційні потоки та забезпечити ефективну роботу системи внутрішнього контролю.

Наступний крок, що полягає у здійсненні моніторингу інтегрованої системи управління ліквідністю лише умовно можна назвати останнім. Оцінка та аналіз ефективності впровадженої ІСУЛ повинні виконуватися на постійній основі з метою контролю за досягненням стратегічних цілей банку та вдосконалення процесів управління ліквідністю.

На нашу думку, інтегрована система управління банківською ліквідністю повинна складатися з таких елементів (рис. 1).

До основних суб'єктів управління ліквідністю, що є частиною відповідної системи, на наш погляд, належать: спостережна рада та правління, КУАП, казначейство, управління ринкових ризиків та підрозділ ризик-контролінгу, фінансовий блок, підрозділу корпоративного та роздрібного бізнесу, служби внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю. Детально організаційна структура буде описана після аналізу усіх елементів системи. Наразі зупинимось більш детально на функціях та завданнях, що постають перед зазначеними суб'єктами управління у рамках реалізації ІСУЛ.

Так, важливим аспектом ІСУЛ, на нашу думку, є встановлення відповідальності вищого керівництва банку за ефективність функціонування системи управління ліквід-

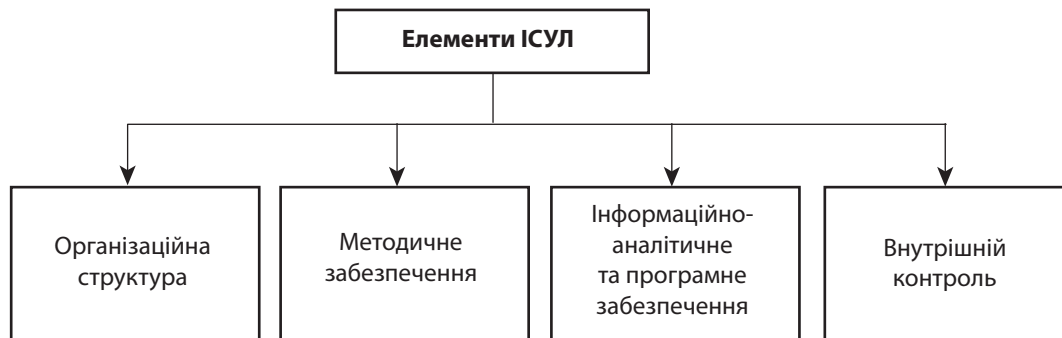


Рис. 1. Елементи інтегрованої системи управління ліквідністю в банках

Розроблено автором.

ністю та встановлення правила колективного вирішення питань щодо доцільності прийняття того чи іншого рівня ризику ліквідності. Ефективність функціонування ІСУЛ, на наш погляд, залежить від спроможності сформувати корпоративну культуру управління ліквідністю, яка передбачає залучення як Ради і Правління банку, так і менеджерів усіх рівнів до процесу менеджменту ліквідної позиції, а також чіткий розподіл повноважень між підрозділами фронт-, бек- і мідл-офісів.

Однією з ключових функцій КУАП у рамках побудови ефективної ІСУЛ, окрім прийняття рішень щодо перегляду процентних ставок за діючими продуктами, зміни продуктової лінійки, затвердження лімітів та впровадження інших заходів щодо покращення ліквідної позиції банку, має бути інтеграція та координація діяльності різних структурних підрозділів. Так, на засідання КУАП повинні виноситися питання щодо налагодження та вдосконалення процесу обміну інформацією між різними суб'єктами управління ліквідністю. Наприклад, казначейство може запропонувати КУАП затвердити конкретну звітну форму, яка покладає на співробітників корпоративного бізнесу обов'язок надавати інформацію щодо планових вхідних та вихідних потоків найбільших клієнтів банку. Заповнення такої форми значно спростить завдання менеджером казначейства щодо управління короткостроковою ліквідністю та надасть можливість максимально ефективно використовувати надлишок грошових коштів або звести до мінімуму витрати щодо залучення додаткових ресурсів для покриття від'ємного гету.

Згідно з нормативно-рекомендаційним документом Базельського комітету «Засоби моніторингу для управління внутрішньоденною ліквідністю» «банк повинен здійснювати активне управління своєю внутрішньоденною ліквідністю і ризиками для своєчасного задоволення платіжних і розрахункових зобов'язань як у нормальних, так і в стресових умовах, і тим самим, сприяти безперервному функціонуванню платіжних та розрахункових систем» [13]. На наш погляд, за сучасних умов високої волатильності, саме виконання цього завдання є однією з ключових функцій казначейства банку. Співробітники відповідного підрозділу з метою виконання зазначеної функції повинні контролювати такі показники:

- ✦ максимальний обсяг відтоку ресурсів протягом операційного дня (станом за кожну годину робочого часу розраховується різниця між відтоком грошових ресурсів та їх збільшенням у вигляді вхідних платежів з метою виявлення чистої ліквідної позиції банку протягом дня);

- ✦ доступний залишок грошових ресурсів на початок кожного операційного дня;
- ✦ залишок коштів на рахунках топових клієнтів і прогнози вхідні та вихідні потоки за цими клієнтами протягом операційного дня;
- ✦ залишок ресурсів на лоро-рахунках банків кореспондентів і планові обсяги операцій цих банків протягом операційного дня;
- ✦ прогнози обсяги операцій з готівкою, що впливають на стан кореспондентського рахунку банку тощо.

Окрім контролю за внутрішньоденною ліквідністю, казначейство банку повинно займатися плануванням короткострокової ліквідності на період 1 – 3 місяці шляхом побудови платіжного календаря. Варто зазначити, що від якості складання останнього напрямку залежить точність прогнозу ліквідності, а отже – якість управління нею. На нашу думку, формування платіжного календаря є свого роду мистецтвом і не може зводитися до простого перенесення інформації зі сховища даних до таблиці. Так, наприклад, загальновідомо, що більша частина вкладів фізичних осіб переоформлюється їх власниками по закінченні поточного терміну зберігання. Тому завданням співробітника казначейства під час заповнення відповідної статті платіжного календаря є, перш за все, визначення так званої «частки перевкладення» і внесення реальної цифри відтоку до прогнозованої форми.

Поряд із вищезазначеними функціями співробітники відділів казначейства банку повинні виконувати такі завдання: контроль та планування забезпечення дотримання банком нормативу обов'язкового резервування; впровадження заходів, спрямованих на забезпечення дотримання банком лімітів і нормативів ліквідності та відкритої валютної позиції; планування бюджетних показників за напрямком управління активами та пасивами; укладання угод на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках щодо купівлі/продажу іноземної валюти, банківських металів (як для власних потреб, так і за дорученням клієнтів), залучення/розміщення ресурсів; укладання угод з цінними паперами; забезпечення ефективного централізованого управління готівковими ресурсами банку; винесення на розгляд КУАП актуальних питань щодо стану ліквідності. Варто також зазначити, що деякі банки практикують покладання на казначейство обов'язку щодо залучення та супроводження зовнішнього фінансування для підтримання довгострокової ліквідності, проте частіше подібну функцію виконує відділ, який структурно знаходиться у фінансовому блоці.

Поряд із казначейством одним з ключових суб'єктів інтегрованої системи управління банківською ліквідністю є управління з питань управління ринковими ризиками. Основним завданням цього структурного підрозділу, у рамках управління ліквідністю, на нашу думку, є здійснення моніторингу середньо- та довгострокової ліквідності шляхом встановлення та контролю лімітів, а також проведення стрес- і бек-тестування. Окрім цього, управління ринкових ризиків повинне виконувати щоденний контроль операцій, здійснених казначейством, на їх відповідність ринковим умовам.

На наш погляд, у контексті побудови ефективної ІСУА, важливою функцією управління з питань управління ринковими ризиками є підтримка роботи КУАП, а саме:

- 1) збір, аналіз і надання інформації про показники розвитку місцевого та міжнародного міжбанківського та фондового ринків для КУАП;
- 2) надання висновків і рекомендацій на основі проведених стрес-тестувань ліквідності на засіданнях КУАП;
- 3) доведення до членів КУАП інформації щодо дотримання/недотримання встановлених лімітів ліквідності;
- 4) надання на розгляд членів КУАП пропозицій щодо внесення змін до переліку лімітів ліквідності, перегляду встановлених граничних норм, порядку розрахунку лімітів тощо (разом з підрозділом ризик-контролінгу);
- 5) формування витягів з протоколів засідання КУАП та доведення прийнятих КУАП рішень до структурних підрозділів банку;
- 6) контроль за виконанням рішень КУАП, підготовка звітів про статус виконання рішень, прийнятих на попередніх засіданнях КУАП.

**Р**азом із управлінням ринковими ризиками важливу роль у функціонуванні ІСУА відіграє ризик-контролінг, об'єктом якого є формування загальної картини банківських ризиків, здійснення їх виміру та встановлення допустимої межі втрати капіталу в результаті настання ризиків. Управління ризик-контролінгу виконує наступні функції: методично-аналітичну, виміру, інформаційну та контрольну [14, с. 193]. В аспекті управління ліквідністю банку сутність відповідних функцій можна інтерпретувати наступним чином. Виконання методично-аналітичної функції передбачає здійснення співробітниками зазначеного управління оцінки факторів, що впливають на стан банківської ліквідності, визначення напрямку та ступеня їх впливу; розробку методички виміру ризику ліквідності; підготовку форматів внутрішньо-управлінської звітності. Ризик-контролер також має брати участь у розробці архітектури інформаційної системи управління ризиками, яка забезпечує інформаційне супроводження процесу ризик-менеджменту. Функція виміру полягає у проведенні кількісної оцінки ризику ліквідності, передусім, за допомогою показника VaR (Value-at-Risk), що являє собою виражену у грошових одиницях величину максимальних втрат банку за певною позицією (в даному випадку – ризиком ліквідності) із заданою ймовірністю за певний проміжок часу [15]. Інформаційна функція ризик-контролінгу пов'язана із наданням правління та КУАП інформації про розмір ризику ліквідності, а контрольна – полягає у здійсненні співробітниками відповідного структурного підрозділу контролю за дотриманням встановлених лімітів ліквідності.

На перший погляд, може скластися враження, що функції управління ринкових ризиків та ризик-контролінгу в частині управління ліквідністю дублюються. Проте, це не

так. Варто зазначити, що між ризик-менеджером та ризик-контролером постійно повинен відбуватися взаємний обмін інформацією. Так, наприклад, на основі зібраних та проаналізованих ризик-контролінгом даних щодо факторів впливу на ліквідність банку управління ринкових ризиків розробляє механізм і проводить стрес-тестування ліквідності, визначає перелік необхідних лімітів та здійснює їх розрахунок, звітуючи перед ризик-контролінгом щодо їх виконання на основі розроблених останнім внутрішніх форм.

Досить специфічною є функція фінансового блоку у інтегрованій системі управління ліквідністю. Роль співробітників відповідного структурного підрозділу полягає у акумулюванні фінансових планів та бюджетів окремих центрів відповідальності у зведений фінансовий план та бюджет банку. Варто зазначити, що процес формування останніх проходить декілька ітерацій, аж поки не будуть досягнуті встановлені вищим керівництвом банку показники ліквідності та прибутковості на наступний плановий період.

**Р**оль представників корпоративного та роздрібногo бізнесів в управлінні банківською ліквідністю дуже часто недооцінюється, що значно ускладнює відповідний процес та почасти робить його не ефективним. Ключовою функцією бізнес-підрозділів у рамках ІСУА, на нашу думку, є постійна комунікація із співробітниками казначейства щодо потенційних вхідних та вихідних грошових потоків клієнтів протягом певного періоду.

На нашу думку, одним із ключових методів, що повинен використовуватися з метою управління ліквідністю у банку, є метод трансфертного ціноутворення, з метою впровадження якого у банку виділяються центри відповідальності, що не обов'язково повинні співпадати з окремими структурними підрозділами в рамках організаційної структури. Так, обов'язково виокремлюються центри відповідальності, що забезпечують залучення ресурсів (умовно-депозитний центр), та ті, завданням яких є розміщення залучених коштів (умовно – кредитний центр), а також – казначейство. Залучені депозитним центром ресурси продаються казначейству банку за певною ціною, яка становить трансфертну ставку внутрішнього розміщення, а казначейство, акумулюючи грошові кошти, продає їх за трансфертною ціною внутрішнього розміщення кредитному центру, який, у свою чергу, розміщує ці кошти клієнтам.

Трансфертна ставка внутрішнього розміщення в найзагальнішому вигляді складається з наступних компонентів: зовнішня ставка залучення ресурсів, операційні витрати та процентна маржа депозитного центру. Відповідно трансфертна ставка внутрішнього залучення включає в себе зовнішню ставку розміщення ресурсів за вирахуванням операційних витрат і маржі кредитного центру [16]. Саме за допомогою варіювання розміру процентної маржі менеджери банку можуть здійснювати управління ліквідною позицією, стимулюючи чи де стимулюючи центри відповідальності до залучення або розміщення ресурсів певної строковості. Так, наприклад, якщо у банку спостерігається від'ємний розрив ліквідності у часовому горизонті до одного місяця, менеджери можуть штучно завищити складову ліквідності процентної маржі депозитного центру за відповідними ресурсами, що стимулюватиме їх залучення співробітниками центру та вирівнювання балансу активів та пасивів у заданому часовому проміжку.

Методичне забезпечення ІСУА, на нашу думку, повинне включати в себе нормативне планування у сфері управ-

ління ліквідністю, при чому першочерговим завданням є розробка внутрішньобанківської нормативної документації щодо управління ліквідністю, яка повинна включати:

- ✦ місію, цілі, завдання, стратегію роботи банку щодо управління ліквідністю;
- ✦ принципи управління короткостроковою та структурною ліквідністю;
- ✦ перелік лімітів ліквідності та встановлених граничних рівнів;
- ✦ принципи проведення стрес- і бек-тестування ліквідності;
- ✦ правила та процедури впровадження фаз ліквідності у випадку погіршення ситуації;
- ✦ особливості трансфертного ціноутворення;
- ✦ повноваження та відповідальність структурних підрозділів у процесі управління ліквідністю.

У табл. 1 наведений мінімальний перелік внутрішніх нормативних документів, які, на нашу думку, повинні бути розроблені у банку для забезпечення процесу управління ліквідністю.

Розробка нормативної бази з управління ліквідністю в процесі планування повинна забезпечити в подальшому чітке розмежування функцій між різними структурними підрозділами. Проте, не дивлячись на необхідність такого розмежування функцій фронт-, бек- та мідл-офісів, першочерговим завданням Правління та Спостережної ради банку є забезпечення доступу до інформації для всіх учасників процесу управління ліквідністю, що гарантує вільний обмін даними, необхідний для аналізу та прийняття рішень на кожному з виконавчих рівнів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення в комплексній системі управління банківською ліквідністю відіграє одну з найважливіших ролей. Саме правильно налагоджений процес розподілу інформаційних потоків та грамотно підібраний набір аналітичних інструментів є запорукою ефективного управління ліквідністю в банку.

Інформаційне забезпечення ІСУЛ, на наш погляд, варто розділити на дві складові: набір інформаційних даних та механізм руху інформаційних потоків.

Щодо першої складової, на нашу думку, менеджерам банку варто чітко визначитись з переліком лімітів, які встановлюються для управління ліквідністю та формалізувати механізм звітування щодо стану ліквідності на різних рівнях організаційної структури. У механізмі руху інформаційних потоків, на наш погляд, доцільно забезпечити наступні канали:

1) доведення лімітів, розроблених управлінням ринкових ризиків і підрозділом ризик-контролінгу, та затверджених КУАП, до казначейства та фронт-офісу (наприклад, затверджений КУАП ліміт на обсяг розміщення ресурсів на міжбанківському ринку доводиться напряму начальнику казначейства та його дилерам);

2) звітування управлінням ринкових ризиків перед КУАП і ризик-контролінгом щодо стану середньо- та довгострокової ліквідності за результатами проведених моніторингу виконання лімітів ліквідності, стрес- та бек-тестування;

3) надання бізнес-підрозділами інформації казначейству щодо планових обсягів видачі кредитів клієнтам та вхідних/вихідних потоків за поточними та строковими рахунками;

Таблиця 1

Внутрішньобанківські положення з управління ліквідністю

| Назва                                 | Питання, які регламентуються  | Підрозділи, які розроблюють  |
|---------------------------------------|---|--|
| Політика ліквідності                  | Принципи управління ліквідністю, повноваження та відповідальність структурних підрозділів, індикатори раннього попередження ліквідності, принципи стрес- та бек-тестування, принципи щорічного плану фондування, особливості звітування із ризику ліквідності | Казначейство, Фінансовий блок, Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг |
| Політика стрес-тестування ліквідності | Принципи та методологія стрес-тестування, перелік сценаріїв, звітність за результатами стрес-тестування   | Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг                                |
| Політика бек-тестування               | Принципи та концепція бек-тестування, процедура бек-тестування, звітність за результатами бек-тестування  | Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг                                |
| Політика лімітів ліквідності          | Процес встановлення лімітів та їх моніторингу, критерії віднесення порушення лімітів до категорії «суттєвого» та «несуттєвого», процес ескалації  | Казначейство, Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг                  |
| Політика фаз ліквідності              | Перелік можливих фаз стану ліквідності та причин, через які вони можуть бути об'явлені, принципи формування складу робочих груп та періодичність їх зібрання, перелік питань, що виносяться на обговорення робочих груп                                       | Казначейство, Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг                  |
| Політика трансфертного ціноутворення  | Принципи трансфертного ціноутворення, складові трансфертної ціни, особливості процедур встановлення/перегляду трансфертних цін, принципи розрахунку чистого процентного доходу банку  | Фінансовий блок, Казначейство, Управління ринкових ризиків, Ризик-контролінг |

Розроблено автором.

- 4) звітування казначейством банку перед КУАП щодо стану короткострокової ліквідності;
- 5) доведення управлінням ринкових ризиків рішень КУАП до усіх зацікавлених підрозділів;
- 6) надання бюджетних планів казначейством і бізнес-підрозділами до фінансового блоку;
- 7) звітування підрозділом ризик-контролінгу перед КУАП і правлінням щодо дотримання лімітів ліквідності та значення показника VaR ліквідності;
- 8) звітування КУАП перед правлінням і правлінням перед спостережною радою щодо загального стану ліквідності банку;

Крім того, при побудові ІСУЛ також необхідно відпрацювати канали руху інформації в системі внутрішнього контролю, які будуть розглянуті нижче.

Впроваджуючи ІСУЛ, банки також повинні забезпечити відповідний програмно-аналітичний комплекс, який би дозволяв: аналізувати дотримання стратегії управління ліквідністю, визначеної вищим керівництвом та власниками; здійснювати аналіз ризику ліквідності із врахуванням можливості виникнення екстремальних обставин (стрес-сценарії), на основі яких можна розробляти плани дій в кризових ситуаціях; постійно проводити бек-тестування за результатами кожного звітного періоду щодо дотримання ключових лімітів ліквідності; застосовувати VaR-методологію для оцінки найбільших втрат, яких може зазнати банківська установа протягом звітного періоду за умови реалізації ризику ліквідності тощо.

Безперечно жодна система не може ефективно функціонувати без налагодженої процедури контролю, тому банкам, під час побудови ІСУЛ, варто також піклуватися про створення належної системи внутрішнього контролю, яка

б могла давати незалежну оцінку та здійснювати постійну експертизу системи управління ризиком ліквідності. Базельський комітет наполягає на тому, що адекватна система внутрішнього контролю є засобом зміцнення корпоративного управління в банках [17]. Вона не просто дисциплінує повсякденну діяльність банків, забезпечуючи дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативних документів, а й допомагає спостережній раді та правлінню ефективно оцінювати ризики банку і, зрештою, його майбутню стратегію. У Базельській угоді про достатність капіталу (так званому Базелі II) наголошується на потребі міцної та незалежної системи внутрішнього контролю, що надавала б вищим органам управління своєчасні та цілісні дані для здійснення необхідних наглядових та контрольних функцій [18].

На нашу думку, банкам доцільно створити підрозділ внутрішнього контролю, який займався б оцінкою адекватності управління ліквідністю на рівні фронт-офісу та безпосередньо підрозділів ризик-менеджменту та ризик-контролінгу, звітуючи на регулярній основі правлінню. Крім того, у банку повинна функціонувати підзвітна спостережній раді служба внутрішнього аудиту, основною задачею якої є оцінка ефективності системи внутрішнього контролю [19].

Наочне відображення поєднання усіх елементів в єдину інтегровану систему управління банківською ліквідністю наведено на рис. 2.

Таким чином, у процесі побудови ІСУЛ менеджери повинні звертати увагу на кожний з перерахованих вище елементів, поєднання яких в цілісний механізм має допомогти банкам вийти на якісно новий рівень управління ліквідністю.

На основі вищевикладеного матеріалу можна сформулювати ключові принципи інтегрованої системи управ-

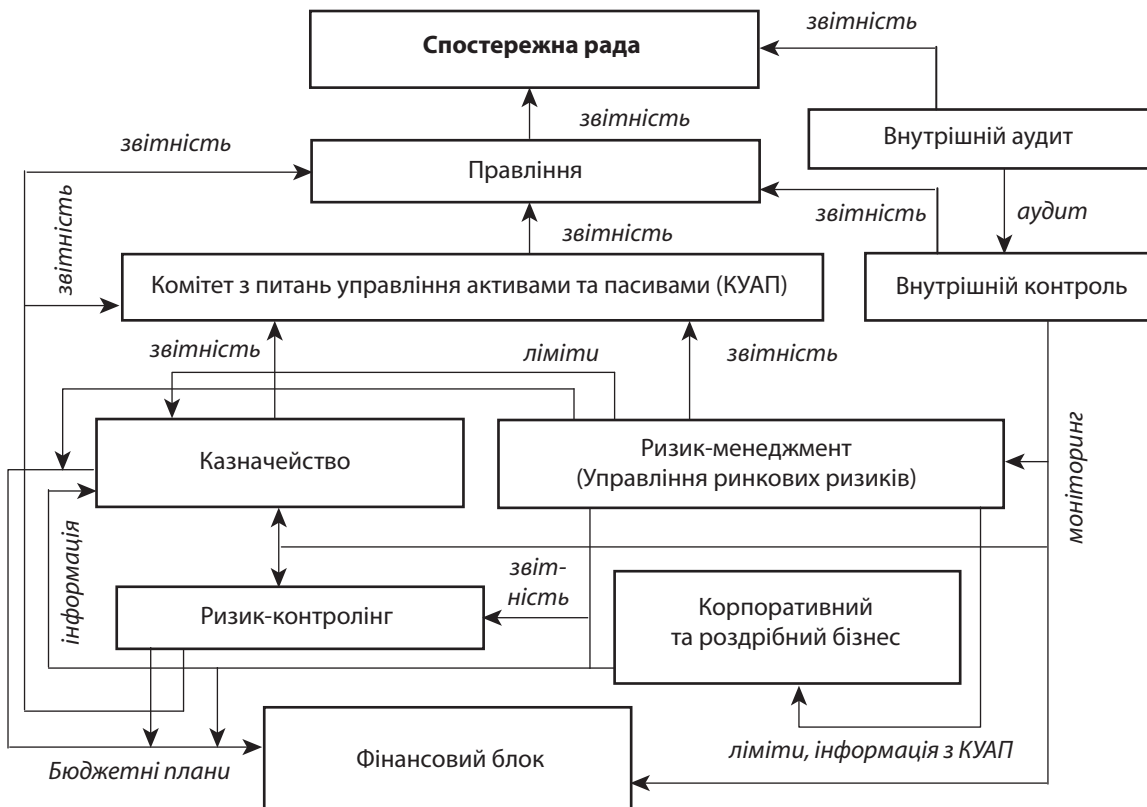


Рис. 2. Загальна схема ІСУЛ в банку

Розроблено автором.

ліній банківською ліквідністю, до яких, на нашу думку, належать:

- ✦ встановлення відповідальності вищого керівництва банку за ефективність функціонування системи управління ліквідністю та встановлення правила колективного вирішення питань щодо доцільності прийняття ризику ліквідності банком;
- ✦ формування корпоративної культури управління ліквідністю, яка передбачає залучення як спостережної ради і правління банку, так і менеджерів усіх рівнів до управління ліквідністю, а також чіткий розподіл повноважень між підрозділами фронт-, бек- і мідл-офісів;
- ✦ створення належної інфраструктури управління ліквідністю (потужного програмно-аналітичного та інформаційного забезпечення, адекватної організаційної та фінансової структури, належної системи внутрішнього контролю);
- ✦ відповідна підготовка персоналу, яка буде адекватною конкурентним умовам функціонування банку;
- ✦ визначення показника VaR ліквідності на постійній основі з метою встановлення максимальних очікуваних втрат капіталу в результаті прояву ризику ліквідності;
- ✦ активне використання системи трансфертного ціноутворення у процесі управління ліквідністю.

## ВИСНОВКИ

Отже, для ведення конкурентної боротьби на ринку фінансових послуг банкам необхідно докорінно змінити підхід до побудови системи управління ліквідністю, яка повинна включати такі елементи: організаційну структуру, методичне, інформаційно-аналітичне та програмне забезпечення, а також внутрішній контроль. Ключовими особливостями інтегрованої системи управління ліквідністю є: залучення усіх без виключення співробітників банку до процесу управління ліквідністю; відведення однієї з основних ролей у цьому процесі представникам корпоративного та роздрібного бізнесу, які здійснюють безпосереднє розміщення/залучення клієнтських ресурсів; виокремлення підрозділу ризик-контролінгу, основною функцією якого є методичне та інформаційне забезпечення підрозділу ризик-менеджменту та розрахунок показника VaR ліквідності; встановлення відповідальності вищого керівництва банку за ефективність функціонування системи управління ліквідністю та встановлення правила колективного вирішення питань щодо доцільності прийняття ризику ліквідності банком; використання системи трансфертного ціноутворення у процесі управління ліквідністю. Формування ІСУА, на нашу думку, допоможе банкам вийти на якісно новий рівень управління ліквідністю, що дозволить максимізувати ефективність і надійність їх функціонування. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Банківські операції : підручник / за ред. А. М. Мороза. – К. : КНЕУ, 2000. – 383 с.
2. Хіміч Н. О. Управління ліквідністю комерційних банків України в умовах нестабільності фінансових ринків / Н. О. Хіміч // Регіональна економіка. – 2008. – № 3. – С. 76 – 83.
3. Лис І. Удосконалення управління ліквідністю банку в умовах світової фінансової кризи / І. Лис // Банківська справа. – 2009. – № 4. – С. 19 – 25.

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

5. Нікітін А. В. Ліквідність та платоспроможність як чинники конкурентоспроможності банку / А. В. Нікітін, Ю. В. Татяніна // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 1. – С. 46 – 52.

6. Волкова В. В. Управління ліквідністю як складова фінансової стійкості банку / В. В. Волкова, Н. І. Волкова, О. М. Чорна // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 1. – С. 54 – 60.

7. Gruning H. Analyzing Banking Risk A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management / Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic / H. Gruning. – The International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK, 2009. – 442 p.

8. Duttweiler R. Managing liquidity in banks. A top down approach / R. Duttweiler. – A John Wiley & Sons Ltd, 2009. – 286 p.

9. Фалюта А. Удосконалення системи управління ліквідністю банків України / А. Фалюта // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 471 – 476.

10. Довгань Ж. Основи комплексного управління активами і пасивами банку / Ж. Довгань // Світ фінансів. – 2008. – № 2(15). – С. 64 – 69.

11. Серпенінова Ю. С. Комплексна оптимізаційна модель управління ліквідністю банку / Ю. С. Серпенінова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5 (119). – С. 300 – 306.

12. Савіна Л. О. Комплексне управління активами та пасивами комерційного банку / Л. О. Савіна, К. Ю. Дроздова // Сталлий розвиток економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Sre/2010\\_1/152.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Sre/2010_1/152.pdf)

13. Monitoring tools for intraday liquidity management. Basel Committee. April 2013.

14. Шульга Н. П. Банківський контролінг : підручник / Н. П. Шульга. – К. : КНЕУ, 2011. – 438 с.

15. Варламова С. Б. Практика оценки стоимости риска портфеля иностранных валют коммерческого банка С. Б. Варламова // Банковские услуги. – 2011. – № 12. – С. 16 – 20.

16. Кулаев М. Ю. Управление активами и пассивами кредитной организации, процентным риском и риском ликвидности на основе трансфертных ставок / М. Ю. Кулаев // Аудит и финансовый анализ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://auditfin.com/fin/2008/1/Kulaev/Kulaev%20.pdf>

17. Basel Committee on Banking Supervision: Consultive Document. The New Basel Capital Accord. – 2003. April

18. Стефанюк Б. Концептуальні підходи щодо створення ефективної системи внутрішнього контролю в банку / Б. Стефанюк // Вісник НБУ. – 2007. – № 5. – С. 57 – 61.

19. Ковч Б. Розмежування функцій внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в банках України / Б. Ковч, Н. Швець // Вісник НБУ. – 2007. – № 2. – С. 5 – 8.

## REFERENCES

- Bankivski operatsii [Banking operations]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Bankivskiy kontrolinh [Bank controlling]. Kyiv: KNEU, 2011.
- "Basel Committee on Banking Supervision: Consultive Document". The New Basel Capital Accord, 2003.
- Duttweiler, R. *Managing liquidity in banks. A top down approach*: A John Wiley & Sons Ltd, 2009.
- Dovhan, Zh. "Osnovy kompleksnoho upravlinnia aktyvamy i pasyvamy banku" [Through integrated management of assets and liabilities]. *Svit finansiv*, no. 2 (15) (2008): 64-69.
- Faliuta, A. "Udoskonalennia systemy upravlinnia likvidnistiu bankiv Ukrainy" [The improvement of the liquidity management of banks of Ukraine]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, no. 19 (2009): 471-476.
- Greuning, H., and Brajovic Bratanovic, S. *Analyzing Banking Risk A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*: THE WORLD BANK, 2009.
- Khimich, N. O. "Upravlinnia likvidnistiu komertsiiykh bankiv Ukrainy v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv" [Liquidity management of commercial banks of Ukraine in turbulent financial markets]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3 (2008): 76-83.
- Kulaev, M. Yu. "Upravlenie aktivami i passivami kreditnoy organizatsii, protsentnym riskom i riskom likvidnosti na osnove transfert-