УДК 336.71

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

©2018 ЗВЕРУК Л. А., РУДЕНКО В. Ю.

УДК 336.71

Зверук Л. А., Руденко В. Ю. Система управління ліквідністю банківської установи

У статті розкрито ключові характеристики понять «ліквідність» та «ліквідність банку»; охарактеризовано ліквідність як багаторівневу систему; проаналізовано сутність ліквідності за основними науковими підходами; досліджено фактори впливу на ліквідність та здійснено їх поділ на рівні залежно від впливу груп управлінців банківськими установами. Доведено необхідність системного підходу до управління ліквідністю банку, що передбачає взаємоузгоджене поєднання елементів системи. Виділено стратегії управління ліквідністю та розкрито їх особливості. Проведено оцінку стратегії управління ліквідністю за критеріями якості банківського менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено організаційну структуру управління, рівень нормативного забезпечення банку, проведення стрес-тестування і показники оцінки ліквідності та ризику ліквідності. Виявлено досить високий організаційно-інформаційний рівень системи управління ліквідністю банку та досконалу нормативну базу. Означено, що подальша розробка стратегії управління ліквідністю визначається стратегічними напрямами розвитку банку.

Ключові слова: *ліквідність банку, фактори впливу, система управління, стратегії управління, організаційна структура, критерії аналізу, моніторинг.*

Рис.: *3.* ***Бібл.:*** *16.*

Зверук Людмила Анатоліївна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 03022, Україна)*

E-mail: *lyudmila.zveruk@gmail.com*

Руденко Володимир Юрійович *– магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 03022, Україна)*

E-mail: *rudenkovladimir26@gmail.com*

УДК 336.71

Зверук Л. А., Руденко В. Ю. Система управления ликвидностью банковского учреждения

В статье раскрыты ключевые характеристики понятий «ликвидность» и «ликвидность банка»; охарактеризована ликвидность как многоуровневая система; проанализирована сущность ликвидности в соответствии с основными научными подходами; исследованы факторы влияния на ликвидность и осуществлено их разделение по уровням в зависимости от влияния групп управленцев банковскими учреждениями. Доказана необходимость системного подхода к управлению ликвидностью банка, которая предусматривает взаимосогласованное объединение элементов системы. Выделены стратегии управления ликвидностью и раскрыты их особенности. Проведена оценка стратегии управления ликвидностью по критериям качества банковского менеджмента АО КБ «ПриватБанк». Исследованы организационная структура управления, уровень нормативного обеспечения банка, проведение стресс-тестирования и показатели оценки ликвидности и риска ликвидности. Выявлены достаточно высокий организационно-информационный уровень системы управления ликвидностью банка и совершенная нормативная базу. Отмечено, что дальнейшая разработка стратегии управления ликвидностью определяется стратегическими направлениями развития банка.

Ключевые слова: *ликвидность банка, факторы влияния, система управления, стратегии управления, организационная структура, критерии анализа, мониторинг.*

Рис.: *3. Библ.: 16.*

Зверук Людмила Анатольевна *– кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Киевский кооперативный институт бизнеса и права (ул. Михаила Ломоносова, 18, Киев, 03022, Украина)*

E-mail: *lyudmila.zveruk@gmail.com*

Руденко Владимир Юрьевич *– магистр кафедры финансов, банковского дела и страхования, Киевский кооперативный институт бизнеса и права (ул. Михаила Ломоносова, 18, Киев, 03022, Украина)*

E-mail: *rudenkovladimir26@gmail.com*

UDC 336.71

Zveruk L. A., Rudenko V. Yu. The System of Liquidity Management of Bank Institution

The article discloses the key characteristics of the concepts of «liquidity» and «bank liquidity»; liquidity as a multilevel system is characterized; essence of liquidity is analyzed in accordance with the basic scientific approaches; the factors of influence on liquidity are researched and their division by levels depending on the influence of groups of managers of bank institutions is made. The necessity of a systemic approach to the bank liquidity management is proved, which provides for mutually agreed integration of the system elements. The strategies of liquidity management are allocated and their features are covered. The strategy of liquidity management is evaluated according to the quality criteria of the bank management of the JSC CB «Privatbank». The organizational structure of management, the level of normative provision of bank, the carrying out of stress testing, the indicators of both liquidity evaluation and liquidity risk are researched. A rather high organizational and information level of the bank's liquidity management system and the perfect normative framework are identified. It is noted that further development of liquidity management strategy is determined by strategic directions of the bank's development.

Keywords: *bank liquidity, influence factors, management system, management strategies, organizational structure, analysis criteria, monitoring.*

Fig.: *3.* ***Bibl.:*** *16.*

Zveruk Liudmyla A. *– PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 03022, Ukraine)*

E-mail: *lyudmila.zveruk@gmail.com*

Rudenko Vladimir Yu. *– Master of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 03022, Ukraine)*

E-mail: *rudenkovladimir26@gmail.com*

Нестабільність на фінансових ринках, дисбаланси в економічному середовищі, вплив ризиків на банківську діяльність спричиняють потребу в посиленні уваги до питання підтримки достатнього рівня ліквідності банківських установ. Сучасна банківська практика показує, що без розробки стратегії управління ліквідністю покращити фінансовий стан банківської установи стає неможливо. Тому

дослідження сутнісних характеристик ліквідності, системи управління нею та розробки стратегії управління ліквідністю для окремої банківської установи є досить актуальним і потребує більш детального дослідження.

Сьогодні ліквідність є не тільки системною характеристикою кожного банку, але й інструментом управління, оскільки узгоджує стратегічне планування та оперативне управління, управління в системі ризик-менеджменту з фінансовою стійкістю банківської установи. На думку багатьох учених, термін «ліквідність» походить від терміна «ліквідітет», запровадженого німецькими економістами у XIX столітті, що визначається як сукупність активів банку, які можуть бути легко реалізовані на грошовому ринку за готівкові гроші з метою виконання поточних зобов'язань і платежів. До ліквідітету відносили кошти в касі, іноземні гроші, кошти на рахунках в інших банках, цінні папери органів державної та місцевої влади, деякі групи дебіторів та векселі першокласних векселедавців. Отже, платоспроможність банку залежала від визначення кількості та структури активів, які легко реалізуються в загальній сумі банківських активів [1; 2].

Основоположником сучасних теорій ліквідності вважається Дж. М. Кейнс, який у науковій праці «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» (1936 р.) описав психологічний мотив «переваги ліквідності», який полягав у прагненні господарюючих суб'єктів зберігати отримані доходи в грошовій формі. Дж. М. Кейнс вважав, що найкраще умову ліквідності задовольняє готівка на руках, оскільки вона «абсолютно ліквідна» і досконало виконує важливу функцію грошей – бути засобом платежу за зобов'язаннями їх власника [3]. До готівкових коштів Дж. М. Кейнс відносив не тільки купюри чи монети, а й кошти на поточних рахунках у банках, чеки та казначейські векселі. В умовах очікування несприятливої ринкової кон'юнктури, невпевненості господарюючих суб'єктів у прийнятті економічних рішень виникає «мотив обережності», який посилює мотив «переваги ліквідності». Тобто, ліквідність розглядалась як можливість за рахунок готівки чи інших ліквідних активів вчасно виконувати свої зобов'язання.

Подальше вивчення даного питання засвідчило різноманітність підходів до визначення сутності ліквідності як складного явища банківської діяльності. У цілому, ліквідність (від лат. *liquidus* – рідкий чи текучий) розглядають як спроможність окремої установи чи системи в цілому забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання всіх своїх грошових зобов'язань. В економічній науці та банківському менеджменті ліквідність трактують як багаторівневу систему категорій, що об'єднує такі поняття, як: ліквідність банківської системи; ліквідність банку; ліквідність балансу банку (ліквідність активів, ліквідність пасивів); ліквідність окремих фінансових інструментів. Ліквідність банківської системи залежить від ліквідності банківських установ, Національного банку України та рівня загальноекономічних показників, а також розвитку міжбанківського ринку, що дає змогу вважати банківську систему цілісною.

Аналізуючи дослідження вчених щодо сутності поняття «ліквідність банку» можна згрупувати його основні характеристики за трьома підходами. За першим підходом основна характеристика ліквідності полягає у «виконанні зобов'язань», тобто у здатності банку своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання при умові забезпечення можливості продовжувати свою діяльність [4]. Згідно з другим підходом ліквідність банківської установи розглядається як співвідношення активів та пасивів або зобов'язань та засобів, якими можна їх виконати [5]. За третім підходом ліквідність банку характеризується «перетворенням активів», тобто визначається як процес, можливість або ступінь легкості перетворення активу на засоби, якими можна буде виконати зобов'язання [6].

Здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов'язання багато в чому залежить від ряду факторів, серед яких в основному розглядають внутрішні та зовнішні, виділяючи економічні та організаційні моменти [7]. Причиною кризових явищ у банківській системі експерти вважають значні обсяги відрахувань у резерви під можливі втрати від активних операцій, скорочення експорту та звуження внутрішнього споживання, девальвацію валютного курсу гривні, що стало наслідком надлишкового емісійного грошового наповнення банківської системи, а також відтоку валюти за межі країни. Це призупинило повернення банкам валютних позичок від значної кількості внутрішніх боржників і призвело до їх банкрутства [8]. Нестабільність на фінансових ринках посилили фінансові маніпуляції та вивід активів власниками проблемних банків за кордон, що стало можливим завдяки нормативно-правовій та інституційній недосконаліть банківського сектора.

Важливим фактором впливу на рівень ліквідності є довіра населення, суб'єктів господарювання та, відповідно, репутація банку. Тому сьогодні виділяють психологічний фактор, що характеризується ступенем довіри до банку, та інформаційний, який пов'язаний із поширенням певної інформації про діяльність банку в засобах масової інформації та соціальних мережах. Дані фактори є взаємодоповнюючими і в умовах нестабільної ситуації в суспільстві здійснюють потужний вплив на ліквідність банку.

Сучасна практика банківських установ засвідчує, що на ліквідність значний вплив здійснює організаційна структура та створена ефективна нормативна база управління. Тому, досліджуючи фактори впливу на ліквідність, проаналізуємо їх поділ залежно від

впливу внутрішнього менеджменту та зовнішніх органів управління та контролю. Усі фактори впливу можна розділити на три рівні, що відповідає окремим групам управлінців. Водночас кожен з рівнів формується за принципом накопичувального підсумку, тобто, третій рівень залежить від впливу першого та другого рівня, а також інших економічних суб'єктів (*рис. 1*).

До факторів *першого рівня* віднесено ті, що залежать від безпосереднього контролю з боку внутрішнього менеджменту прямого впливу, а це: ресурсний потенціал власників банку; якість управління стратегічним, кредитним, валютним, репутаційним та операційним ризиками; якість управління активами і пасивами банку [9, с. 30]. Фактори *другого рівня* не можуть бути об'єктом управлінських дій з боку банку, проте їх аналіз дає змогу вірно оцінити умови, в яких він функціонує, ризики та можливості, пов'язані із зовнішнім середовищем, що формується в результаті взаємодії з усіма групами управлінців банківських установ. Факторами другого рівня є: банківський нагляд і регулювання, грошово-кредитна політика, стан фінансового ринку. До факторів *третього рівня* належать ті, що виникають у результаті взаємодії всіх рівнів, задіяних в управлінні банку, а також інших суб'єктів економічних відносин у довгостроковій перспективі, тобто їх вплив визначається загальним станом політичного, технологічного, соціального, економічного середовища держави і не є еластичним до зміни в короткостроковому періоді.

Управління ліквідністю, як комплексний процес, можна представити у вигляді системи. Управління ліквідністю банку за системним підходом – це цілеспрямована діяльність, що базується на загальноприйнятих принципах управління та передбачає взаємоузгоджене поєднання окремих елементів системи в межах наявного забезпечення з метою отримання максимального ефекту для досягнення основних цілей управління ліквідністю банку.

Система управління ліквідністю банку є складною, відкритою, динамічною підсистемою банківського менеджменту, що побудована на принципах системного підходу і може бути визначена як структурно-функціональна цілісність елементів системи: мета, завдання, принципи управління, об'єкт, суб'єкт, функціональна складова, вплив зовнішнього середовища (*рис. 2*). Складність системи управління обумовлена різноманітністю факторів впливу та неоднорідного характеру зв'язків між ними. За типом взаємозв'язку із зовнішнім серед-

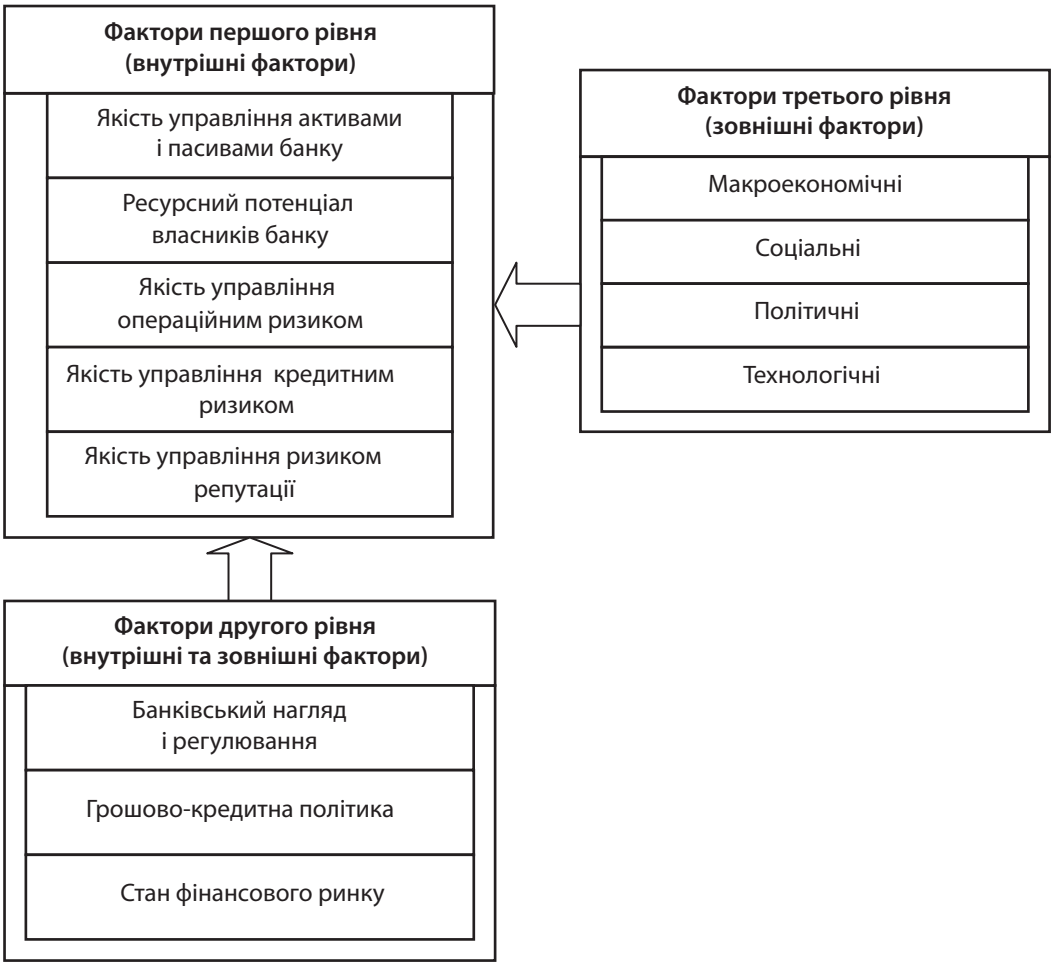

Рис. 1. Розподіл факторів впливу на ліквідність за рівнями управління банківськими установами

овищем дана система є відкритою, оскільки не лише використовує інформацію у вигляді вхідних даних, а й впливає на стан і розвиток інших елементів та систем. Динамічність системи пов'язана з тим, що, з одного боку, вона є чутливою до впливу значної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, а з іншого – перебуває в постійному розвитку. Першочерговим при формуванні системи управління ліквідністю є визначення мети, завдань та принципів управління.

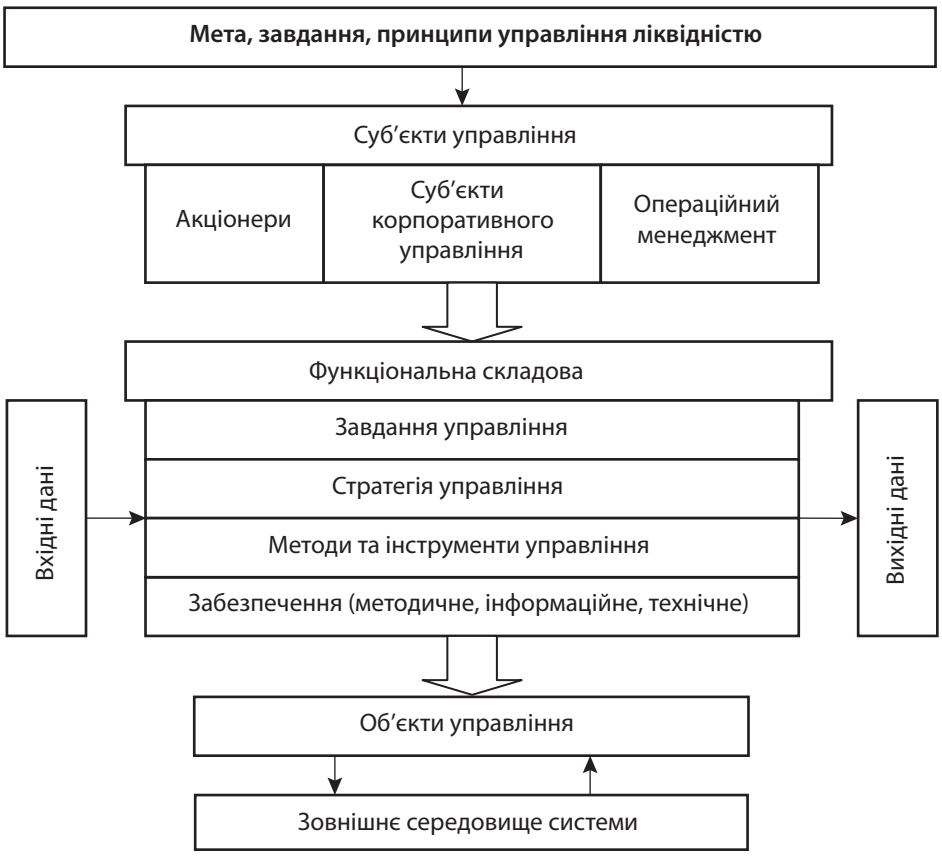

Рис. 2. Система управління ліквідністю банку

Суб'єктами управління є акціонери, суб'єкти корпоративного управління та операційний менеджмент. Функціонування суб'єктів управління ліквідністю, їх склад і структура визначаються нормативно-правовими актами, тому для цього елемента характерним є низький ступінь гнучкості. Об'єктом управління є фінансові потоки та ризик ліквідності банку з урахуванням стратегії його діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також ліквідна позиція банку в короткостроковій перспективі. Стан об'єкта управління ліквідністю банку змінюється за допомогою функціональної складової, формування якої відбувається, виходячи з потреб суб'єкта управління, а також вимог, що встановлюються зовнішніми системами. Функціональна складова представлена сукупністю процесів управління, які залежно від обраної стратегії включають певні завдання, методи та інструменти управління [10]. Вибір стратегій та методів управління ліквідністю залежить від розміру та фінансового стану банківської установи, рівня кваліфікації управлінців та політики розвитку банку в цілому. Виділяють три стратегії управління ліквідністю, а саме: стратегія управління активами; стратегія управління пасивами; стратегія збалансованого управління активами та пасивами.

Найстарішим способом управління ліквідністю, виходячи із теорій управління ліквідністю, є забезпечення потреб банку в ліквідних коштах через управління активами. Управління активами спрямоване на нагромадження банківською установою ліквідних засобів у вигляді грошових коштів і цінних паперів, які можна швидко реалізувати. Якщо виникає потреба в ліквідних ресурсах, певні активи реалізують, поки банк повністю не задовольнить потребу клієнтів у готівкових коштах. Така стратегія є менш ризикова, ніж стратегія управління пасивами, але одночасне накопичення великої кількості високоліквідних активів призводить до зниження рентабельності банку [11].

Наступною стратегією управління ліквідністю банківської установи є управління пасивами, яку також називають стратегією запозичення ліквідних засобів. Дана стратегія реалізується шляхом залучення додаткових коштів з ринку в обсягах, достатніх для покриття очікуваного попиту на високоліквідні ресурси. Використання кредитів також можливе, але лише в момент виникнення потреби в ліквідних коштах, що дозволяє запобігти накопиченню високо-

ліквідних активів, які не приносять прибутку [12]. Однак стратегія управління пасивами є досить ризиковою, що пов'язано з можливими змінами процентних ставок на грошовому ринку, а отже, і доступністю залучення коштів.

Висока вартість стратегії управління активами та певна ризикованість стратегії управління пасивами призводять до необхідності використання збалансованої стратегії управління активами і пасивами, яка об'єднує дві попередні стратегії управління ліквідністю. Збалансована стратегія управління активами і пасивами дає змогу комерційним банкам нівелювати недоліки двох попередніх стратегій. Водночас дана стратегія допомагає банкам мінімізувати втрати від створення надмірних резервів ліквідності та процентний ризик при залучені пасивів у момент розриву ліквідності. Основною проблемою збалансованої стратегії управління активами і пасивами є необхідність досягнення банківськими установами оптимального співвідношення між нагромадженою ліквідністю та залученими ліквідними коштами [13].

Кожна банківська установа, в межах стратегій управління ліквідністю, використовує певні методи управління ліквідністю. В економічній літературі розглядаються такі основні методи управління ліквідністю:

- потоків виплат «cash-flow»;
- загального фонду коштів;
- розподілу активів;
- управління резервною позицією;
- заміщення активів;
- математичного моделювання;
- управління кредитною позицією.

Складовою частиною системи управління ліквідністю банківської установи є також методи оцінки потреби в ліквідних коштах, до яких можна віднести:

- метод структури ресурсів;
- метод коефіцієнтів ліквідності;
- метод грошових потоків.

Найпоширенішою серед вітчизняних банків є збалансована стратегія управління активами і пасивами, оскільки, з одного боку, центральні банки та міжнародні регулятори встановлюють мінімальні вимоги до розміру високоліквідних активів банків другого рівня, а з іншого, – банки другого рівня є активними учасниками міжбанківського ринку, тому в разі виникнення розриву фінансування нарощують свої активи за рахунок запозичень ззовні.

Досліджуючи стратегію управління ліквідністю окремого банку, а саме АТ КБ «ПриватБанк», виявлено, що мета даної стратегії полягає в забезпеченні обсягу високоліквідних активів, необхідного для своєчасного виконання банком своїх зобов'язань, забезпечення доступу до різних джерел фінансування та розробки планів фінансування в надзвичайних ситуаціях. Банк прагне підтримувати стабільну базу фінансування, розвивати джерела ресурсів, перш за все, за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб. У процесі управління ліквідністю першочерговим є врахування ризику ліквідності, що представляє собою ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат чи недоотримання доходів унаслідок неспроможності банку фінансувати зростання своїх активів та виконати свої зобов'язання в належні строки. Політика управління ризиком ліквідності АТ КБ «ПриватБанк», у межах стратегії управління ліквідністю, будується на принципах пріоритетності ліквідності над прибутковістю, підтримання показників ліквідності на рівні вище нормативного з метою формування «запасу» ліквідності, зважаючи на нестабільність фінансових ринків [14].

Оцінити рівень забезпечення системи управління ліквідністю банку можна за певними критеріями аналізу якості менеджменту, зокрема: організаційної структури управління, нормативного забезпечення, кількості сценаріїв стрес-тестування стану ліквідності, показників оцінки ліквідності.

Оцінюючи якість стратегії управління ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк», зауважимо, що вона досить висока. Організаційна структура управління ліквідністю, а також ризиками, які призводять до її порушення, є досить розгалуженою (*рис. 3*). Управління ліквідністю здійснюється, насамперед, казначейством банку на основі щоденних звітів за нормативами ліквідності та дотримання вимог обов'язкового резерву. Казначейство оновлює графіки платежів щотижня та управляє позицією ліквідності в режимі реального часу за рахунок продажу інвестиційних цінних паперів, розміщення або залучення короткострокових ресурсів на міжбанківському ринку або за допомогою інших наявних фінансових операцій. Казначейство також аналізує можливі наслідки відтоку значних сум коштів по основних клієнтах, аби максимально знизити вірогідність несприятливих змін у ресурсах.

Діяльність комітету з управління активами та пасивами полягає в забезпеченні безперервності та ефективності процесу управління активами та пасивами банку, моніторингу ризику ліквідності, валютного, процентного та цінового ризиків (у частині операцій з зобов'язаннями) та вживання заходів, спрямованих на мінімізацію даних ризиків та максимізацію фінансового результату банку. Кредитний комітет розглядає звіти щодо ризику ліквідності для контролю рішень. Менеджментом АТ КБ «ПриватБанк» розробляються плани для підрозділів та координації їх дій з управління ліквідністю в кризовій ситуації, що включає в себе індикатори раннього попередження та покрокові процедури в разі непередбачених ситуацій з ліквідності [15].

Побудова системи контролю за ризиком ліквідності та процентним ризиком; розробка методів ідентифікації, оцінки розміру ризиків; контроль виконання

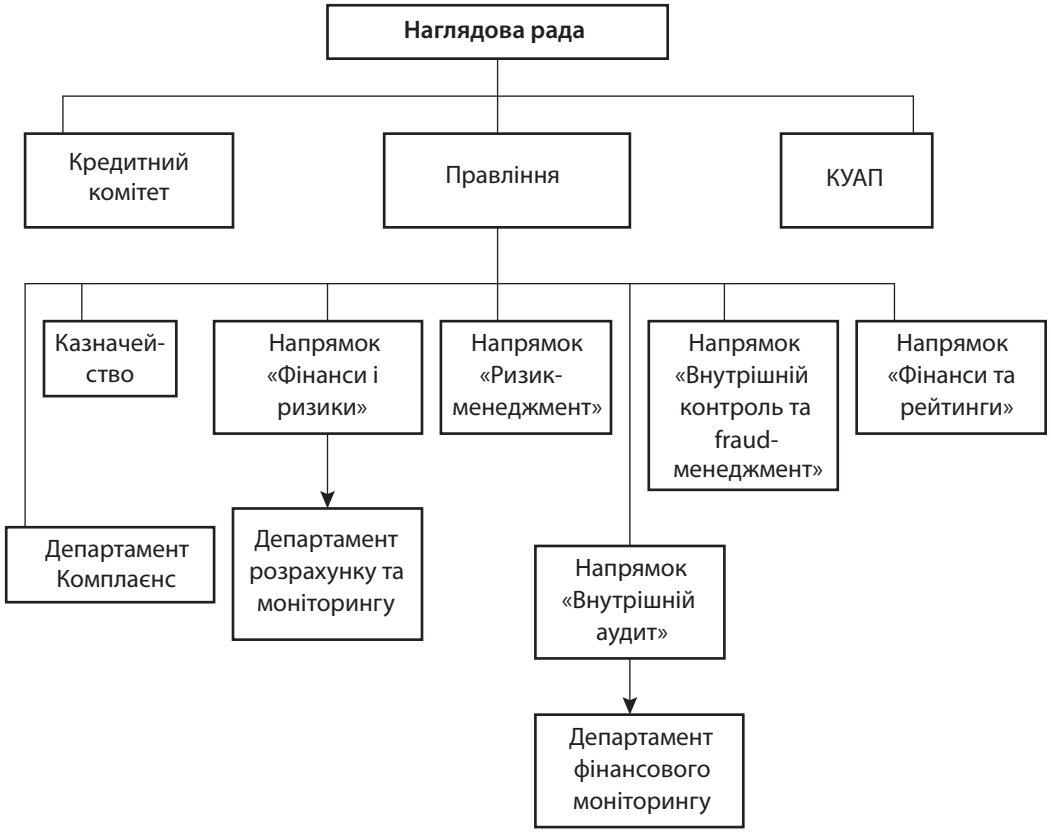

Рис. 3. Підрозділи, що беруть участь в управлінні ризиками та ліквідністю АТ КБ «ПриватБанк»

банком нормативних показників, установлених регулятором; розробка дій при підвищеному ризику ліквідності та своєчасне інформування керівництва здійснюється згідно з напрямком «Фінанси і ризики». У його рамках також регулярно проводиться стрес-тестування ліквідності по сценаріях нормальних або більш жорстких ринкових умов. Підрозділ даного напряму, а саме – департамент розрахунку та моніторингу економічних нормативів, проводить щоденний розрахунок показників ліквідності, встановлених НБУ, формує звіти по розривах ліквідності, які використовуються Казначейством у процесі розробки заходів оперативного та стратегічного управління ліквідністю [14].

За моніторинг та управління ризиками, які впливають на ліквідність банку, відповідають підрозділи банку, які відповідають за напрямки «Ризик-менеджмент», «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент» і «Фінанси та рейтинги». Напрямок «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент» спрямований на побудову ефективної системи внутрішнього контролю, що включає підвищення рівня безпеки та ефективності банківських операцій, побудову ефективної системи боротьби з шахрайством, надання методологічної підтримки при виявленні, вивченні та усуненні ризику. Важлива роль відводиться департаменту «Compliance», який виконує функцію з управління комплаєнс-ризиком, стежить за дотриманням виконання нормативних актів та інших вимог законодавства.

Оцінюючи якість стратегії управління ліквідністю, зауважимо, що фінансовим менеджментом АТ КБ «ПриватБанк» розроблено досить потужне нормативно правове забезпечення, яке включає: політику управління ризиком ліквідності; політику банківської групи «ПриватБанк» у галузі управління ризиками; план першочергових заходів при виникненні ризику ліквідності; положення про порядок проведення стрес-тестування ризику ліквідності; процедуру ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризику ліквідності по банківській групі «ПриватБанк».

Проводячи дослідження такого критерію аналізу якості менеджменту ліквідності банку, як показники оцінки ліквідності, зауважимо, що для оцінки ризику ліквідності «ПриватБанк» використовуються три основні методи управління ризиком ліквідності: класичний – метод розрахунку розривів ліквідності; коефіцієнтний; метод структури коштів.

Контроль ризику проводиться за допомогою аналізу виконання лімітів по розривах ліквідності, рівня обов'язкових нормативних показників, інших внутрішніх показників. При використанні методу визначення величини розриву ліквідності по різних строках (розрахунок ГЕП) контролю підлягає рівень показників ліквідності, а саме: чистий розрив; сукупний розрив; сукупний розрив у відносній величині; співвідношення обсягу сукупного розриву та загальної суми активів. Коефіцієнтний метод застосовуєть-

ся з метою виконання основних вимог регуляторних органів з дотримання економічних нормативів ліквідності. Метод структури коштів використовується з метою виконання основних вимог регуляторних органів щодо підтримки норми резерву на кореспондентському рахунку.

Стратегія управління ліквідністю розробляється відповідно до стратегічного розвитку банку, який визначається в основних напрямках діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на 2018–2022 роки [16], які знайшли відображення у «Стратегії АТ КБ «ПриватБанку» на 2018-2022 роки». Виходячи із запропонованого макропрогнозу розвитку економіки України розробники стратегії розглядали п'ять варіантів подальшого розвитку банку. За обраним другим варіантом (збалансований розвиток банку з вибірковим підходом до корпоративних клієнтів) «ПриватБанк» повинен захистити наявні депозити та платіжні системи і продовжити зростання на ринку кредитування фізичних осіб із стабільною та привабливою маржею. Для впровадження обраного сценарію банку необхідно вирішити ряд завдань, а саме:

- наростити кредитний портфель до 170 млрд грн до 2022 р.;
- вийти на прибутковість у 2018 р. та генерувати прибуток на рівні 8 млрд грн після 2020 р.;
- відмовитись від докапіталізації з 2018 р.;
- забезпечити зростання зарплат і розвиток у рамках теперішньої інфраструктури;
- створити IT-стратегію банку та підійти до приватизації «ПриватБанку» у 2021–2022 рр.

Для того, щоб «ПриватБанк» у майбутньому був привабливим для інвесторів, політика банку має будуватися на цільових параметрах структури балансу банку та доходів, а також обмежень щодо кредитування певних сегментів і вирішення питання із проблемними боргами, претензіями власників євробондів та структурою балансу банку.

ВИСНОВКИ

Отже, система управління ліквідністю є визначальною в побудові загальної стратегії розвитку банку, оскільки виступає основою існування не тільки окремої банківської установи, але й надійності банківської системи країни загалом. Нестабільність на фінансових ринках змушує змінювати підходи до розуміння ліквідності, а сучасні технологічні та фінансові інновації розширюють для банків можливості пошуку нових шляхів фінансування та управління ліквідністю. Основою формування ефективної системи управління ліквідністю, незалежно від розміру банку та особливостей діяльності, залишаються розвинуті управлінські та інформаційні системи, аналіз потреб фінансування при альтернативних сценаріях та антикризове планування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Лис І. М. Управління ліквідністю банківської системи України : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2011. 244 с.

2. Ліквідність банківської системи України : науково-аналітичні матеріали. Вип. 12 / В. І. Міщенко, А. В. Сомик та ін. Київ : Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. 180 с.

3. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. Петрозаводск : Петроком, 1993. 308 с.

4. Прутська О. О., Візнюк В. Ю. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 846–848. URL: http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2662-prutska-o-o-viznyuk-v-yu-suchasnij-stanta-problemi-likvidnosti-bankivskoji-sistemi-ukrajini

5. Безвух С. В. Ліквідність банку: сутність та фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4650

6. Малахова О. Л., Рудан В. Я. Теоретичні засади банківської ліквідності та фактори, що її визначають. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2010. Вип. 6. Т. 1. С. 217–223.

7. Новікова Т. В., Антоненко О. І., Бауліна О. О. Управління ліквідністю банківської системи України: сучасний стан та проблеми. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 2. С. 32–44. URL: fkd.org.ua/article/viewFile/84382/87055

8. Белінська А. В. Актуальні проблеми банківської системи України: причини виникнення та шляхи розв'язання. *Финансы, учет, банки*. 2016. Вып. 1. С. 34–42.

9. Рябіченко Д. О. Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2015. 244 с.

10. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком. *Вісник Хмельницького національного університету. Том. 1. Економічні науки*. 2014. № 5. С. 131–137.

11. Бурденко І. М., Дмитрієв Є. Є., Ребрик Ю. С., Серпенінова Ю. С. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку : монографія. Суми : Університетська книга, 2011. 136 с.

12. Шептуха О. М., Волковенкова М. М., Коротка О. О. Управління ризиком ліквідності і платоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 776–778. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/156.pdf

13. Волик Н. Г., Димченко М. М. Стратегія управління ліквідністю комерційних банків. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 1. С. 162–166.

14. Група «ПриватБанк»: Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2017 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/consolid_zvit_05_05.p

15. Політика банківської групи ПриватБанк в галузі управління ризиками. URL: https://static.privatbank.ua/files/data/pol_risk_site.pdf

16. Наказ Міністерства фінансів України «Про рішення акціонера публічного акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» від 23.02.2018 р. № 316. URL: https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf

REFERENCES

Belinska, A. V. "Aktualni problemy bankivskoi systemy Ukrainy: prychyny vynyknennia ta shliakhy rozviazannia" [Ac-

tual Problems of the Ukrainian Banking System: Causes and Solutions]. *Finansy, uchet, banki*, no. 1 (2016): 34-42.

Bezvukh, S. V. "Likvidnist banku: sutnist ta faktory vplyvu" [Liquidity of a bank: the essence and factors of influence]. Efektyvna ekonomika. 2015. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4650

Burdenko, I. M. et al. *Finansovyi mekhanizm upravlinnia likvidnistiu banku* [Financial mechanism of liquidity management of the bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2011.

Chmutova, I. M. "Systemni tekhnolohii finansovoho upravlinnia bankom" [System technologies of financial management by the bank]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1: Ekonomichni nauky*, no. 5 (2014): 131-137.

"Hrupa «PryvatBank»: Konsolidovana finansova zvitnist ta zvit nezalezhnoho audytora 31 hrudnia 2017 roku" [PrivatBank Group: Consolidated Financial Statements and Independent Auditor's Report on December 31, 2017]. https://static.privatbank.ua/files/consolid_zvit_05_05.p

Keyns, Dzh. M. *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg* [The general theory of employment, interest and money]. Petrozavodsk: Petrokom, 1993.

[Legal Act of Ukraine] (2018). https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf

Lys, I. M. "Upravlinnia likvidnistiu bankivskoi systemy Ukrainy" [Management of liquidity of the banking system of Ukraine]: *dys. … kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2011.

Malakhova, O. L., and Rudan, V. Ya. "Teoretychni zasady bankivskoi likvidnosti ta faktory, shcho yii vyznachaiut" [Theoretical foundations of bank liquidity and factors that determine it]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 1, no. 6 (2010): 217-223.

Mishchenko, V. I. et al. *Likvidnist bankivskoi systemy Ukrainy : naukovo-analitychni materialy* [Liquidity of the banking system of Ukraine: scientific and analytical materials]. Issue 12. Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy; Tsentr naukovykh doslidzhen, 2008.

Novikova, T. V., Antonenko, O. I., and Baulina, O. O. "Upravlinnia likvidnistiu bankivskoi systemy Ukrainy: suchasnyi stan ta problemy" [Management of liquidity of the banking system of Ukraine: the current state and problems]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2016. fkd.org.ua/article/viewFile/84382/87055

"Polityka bankivskoi hrupy PryvatBank v haluzi upravlinnia ryzykamy" [Policy of the PrivatBank banking group in the field of risk management]. https://static.privatbank.ua/files/data/pol_risk_site.pdf

Prutska, O. O., and Vizniuk, V. Yu. "Suchasnyi stan ta problemy likvidnosti bankivskoi systemy Ukrainy" [Current state and problems of liquidity of the banking system of Ukraine]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2662-prutska-o-o-viznyuk-v-yu-suchasnij-stan-ta-problemi-likvidnosti-bankivskoji-sistemi-ukrajini

Riabichenko, D. O. "Rozvytok systemy upravlinnia likvidnistiu banku z urakhuvanniam interesiv ta vplyvu steikkholderiv" [Development of liquidity management system of the bank taking into account interests and influence of stakeholders]: *dys. … kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2015.

Sheptukha, O. M., Volkovenkova, M. M., and Korotka, O. O. "Upravlinnia ryzykom likvidnosti i platospromozhnosti" [Liquidity and Solvency Risk Management]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. http://global-national.in.ua/archive/17-2017/156.pdf

Volyk, N. H., and Dymchenko, M. M. "Stratehiia upravlinnia likvidnistiu komertsiinykh bankiv" [Strategy of liquidity management of commercial banks]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, no. 1 (2011): 162-166.