

Фуксман О.Ю.

## ПОБУДОВА АНТИКРИЗОВОЇ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ

*У статті визначені ключові функції підсистеми антикризового управління ліквідністю. Розглянуті фактори впливу на ліквідність банку, в тому числі такий чинник як адекватність інформаційних систем, представлений двома факторними показниками. Обґрунтований алгоритм розрахунку інтегрального показника стану ліквідності банку відповідно до шкали бажаності Харрінгтона. Наведено три можливі фази ліквідності, які встановлюються в банку залежно від значення інтегрального показника, а саме: робоча, передкризова та кризова. Для кожної фази розроблений план дій із конкретними заходами для приведення розглянутих факторних показників до робочого значення.*

**Ключові слова:** інтегральний показник, факторні показники, антикризові заходи, фази ліквідності, робочі групи.

**Постановка проблеми.** Початок ХХІ століття ознаменувався безпрецедентним обвалом багатьох світових фінансових та промислових ринків, до чого явно не були готові їх учасники. Подальший розвиток подій остаточно дав зрозуміти, що стабільність – це справа минулого, а на сьогодні перед абсолютною більшістю економічних суб'єктів постає нагальне завдання навчитись функціонувати в умовах високої волатильності та невизначеності. Сучасні умови функціонування банків, коли кризові тенденції набувають все більш перманентного характеру, висувають до системи управління ліквідністю обов'язкову вимогу наявності підсистеми антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань управління ліквідністю в банках присвячено праці низки вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких І. Івасів, Ю. Серпенінова, Н. Хіміч, А. Фалюта, Р. Дутвейлер, Х. Грюнінг тощо [1-6]. Високо оцінюючи вклад вищезазначених та інших науковців, варто зазначити, що питання антикризового управління ліквідністю в банку залишаються недостатньо розробленими, що й обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка алгоритму визначення інтегральної оцінки стану ліквідності банку та встановлення, на її основі, відповідних фаз ліквідності, кожній з яких відповідає певний план антикризових заходів.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Підсистема антикризового управління ліквідністю, на нашу думку, повинна виконувати дві основні функції, а саме: сигнальну, тобто

сповіщення про рівень потенційної загрози, та прикладну, що полягає у наявності готового набору антикризових заходів для різних сценаріїв розвитку подій.

Сигнальна функція може бути реалізована шляхом розробки та впровадження інтегральної оцінки стану ліквідності банку, де інтегральний показник (ILI – Integral Liquidity Indicator) буде залежати від рівня та динаміки факторних показників впливу на ліквідність. Для цілей побудови такого індикатора, на наш погляд, доречно використати низку внутрішніх факторів. Такий вибір обумовлений тим, що внутрішні фактори напряму залежать від діяльності самого банку, а тому саме вони є об'єктом первинного впливу під час впровадження антикризових заходів.

При побудові інтегрального показника головним завданням є зведення до єдиного різноманітних показників, що характеризують фактори оцінки, незалежно від одиниці їх вимірювання, спрямованості тощо. Основним способом побудови залежності між інтегральним показником і досліджуваними факторами є використання їх згортки. Процедура побудови інтегрального показника визначається як формою згортки, так й інформацією щодо ранжування об'єктів стосовно оцінюваної якості. Найчастіше використовується дві форми згортки, а саме: адитивна та мультиплікативна, що визначаються відповідно до формули (1) [7].

$$F = \begin{cases} \sum_1^n (p_i * w_{i\phi}), \text{ для адитивної згортки} \\ \prod_1^n (p_i * w_{i\phi}), \text{ для мультиплікативної згортки,} \end{cases} \quad (1)$$

де  $P_i$  – значення оцінюваного фактора,

$W_{i\phi}$  – ваговий коефіцієнт оцінюваного фактора.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку інтегрального показника може бути представлений наступними етапами [7]:

1) формування сукупності факторів, які мають вплив на інтегральний показник ( $\Phi = \{\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_i\}$ ), а також визначення сукупності показників, які характеризують стан оцінюваних факторів ( $\Pi = \{\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_j\}$ );

2) формування вектора нормалізованих значень окремих показників ( $q = \{q(\Pi_1), q(\Pi_2), \dots, q(\Pi_j)\}$ ), які являють собою функції від сукупності вихідних показників та нормалізовані для оцінювання, а також формування вектора значень оцінки окремих факторів ( $Q = \{Q(\Phi_1), Q(\Phi_2), \dots, Q(\Phi_j)\}$ );

3) вибір значень вектора вагових коефіцієнтів ( $w = \{w_1, w_2, \dots, w_i\}$ ), що відображають значущість окремих складових вектора  $Q$ ; зазвичай на компоненти цього вектора додатково накладається нормувальна умова  $w_1 + w_2, \dots, + w_i = 1$ , що дає підстави говорити про відносну важливість кожної складової інтегрального показника; слід зазначити, що найбільш поширеним є використання експертного оцінювання вагомості кожного базового показника, однак більш об'єктивним є використання оцінок, що ґрунтуються на статистичному опрацюванні даних;

4) вибір форми згортки для розрахунку інтегрального показника ІІІ ( $II(Q_1, Q_2, \dots, Q_j; w_1, w_2, \dots, w_j)$ ), яка ставить у відповідність вектору  $Q$ , з урахуванням вектору  $w$  значення зведеного показника ІІІ, який характеризує стан ліквідності банку в цілому і є показником інтегральної оцінки.

Варто зазначити, що інтегральна оцінка не повинна залежати від одиниць вимірювання факторних показників. Для дотримання цих вимог необхідно провести уніфікацію шкал, за якими початково виміряні ці показники. Така процедура являє собою перетворення шкали, в результаті якої область можливих значень вимірювання завжди обмежується відрізком  $[0; N]$ , де число  $N$  визначає розмах нової шкали і обирається із змістовних міркувань. При цьому нульове значення перетвореного показника повинне відповідати найнижчій якості за даною властивістю, а значення, рівне  $N$ , – найвищій. На наш погляд, доцільно реалізовувати інтегральну оцінку стану ліквідності банку таким чином, щоб значення ІІІ знаходились в межах від 0 до 1. Для таких цілей варто використати шкалу бажаності Харрінгтона, в основу якої закладена наступна формула розрахунку [8]:

$$d = e^{-e^{(-Y)}} \quad (2)$$

де  $d$  - значення оцінюваного фактора за шкалою бажаності;

$Y$  – фактичне значення оцінюваного фактора, адаптоване для розрахунку.

Виведена емпіричним шляхом за допомогою вищенаведеної формули шкала бажаності Харрінгтона, що використовується для розрахунку інтегрального показника ІІІ, наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Шкала бажаності за моделлю Харрінгтона\*

Вербальна оцінка	Значення показника за шкалою бажаності	Абстрактна оцінка
Дуже добре	1,00 – 0,80	5
Добре	0,79 – 0,64	4
Задовільно	0,63 – 0,37	3
Погано	0,36 – 0,20	2
Дуже погано	0,19 – 0,00	1

\*розроблено автором за матеріалами [8]

З метою визначення інтегральної оцінки стану ліквідності банку необхідно провести так званий процес нормалізації факторних показників, що беруть участь у розрахунку ІІІ. Для цього, на нашу думку, доречно використати підхід Дж. Деррінджера та Р. С'юча [9]. Вихідним у даному підході є наступне положення: якщо вищому значенню показника відповідає вище значення результативності, він називається стимулятором; якщо нижчому значенню показника відповідає вище значення результативності, він називається дестимулятором. Алгоритм розрахунку нормалізованих значень факторних показників наведений у формулі (3):

$$\Pi_{ni} = \begin{cases} \frac{\Pi_i - \Pi_{imin}}{\Pi_{imax} - \Pi_{imin}}, & \text{для стимулятора} \\ \frac{\Pi_{imax} - \Pi_i}{\Pi_{imax} - \Pi_{imin}}, & \text{для дестимулятора,} \end{cases} \quad (3)$$

де  $\Pi_{ni}$  – нормалізоване значення  $i$ -го факторного показника;

$\Pi_{imax}, \Pi_{imin}$  - максимальне і мінімальне значення статистичної вибірки  $i$ -того факторного показника;

$\Pi_i$  – значення  $i$ - того факторного показника у досліджуваному періоді.

Для факторних показників, які нещодавно впроваджені у банку та ще не мають необхідної статистичної вибірки, на нашу думку,

нормалізовані значення варто визначати відповідно до наступного алгоритму:

- для показників-стимуляторів – за формулою  $\Pi_{ni} = \Pi_i$ ;
- для показників-дестимуляторів – за формулою  $\Pi_{ni} = 1 - \Pi_i$ .

Одним з найважливіших етапів розрахунку інтегрального показника є визначення вагових коефіцієнтів факторів впливу на ліквідність банку. Для цього варто використати статистичний метод. Так, спершу необхідно розрахувати коефіцієнт відносного відхилення для кожного з факторних показників відповідно до формули (4):

$$КВ_i = 1 - \frac{\Pi_{imin}}{\Pi_{imax}} \quad (4)$$

У загальному вигляді ваговий коефіцієнт  $i$ -го фактора розраховується за формулою (5):

$$W_{i\phi} = \frac{КВ_{срi}}{\sum_1^n КВ}, \quad (5)$$

де  $КВ_{срi}$  – середньоарифметичний коефіцієнт відхилення показників  $i$ -го фактора [10].

На початковому етапі впровадження інтегрованого оцінювання, коли певні факторні показники не мають достатньої кількості даних для забезпечення надійності статистичної вибірки, можна використовувати припущення, що їх вплив є однаковим. Таким чином, остаточною формулою для визначення вагового коефіцієнта фактора впливу на ліквідність матиме наступний вигляд (формула (6)):

$$W_{i\phi} = \begin{cases} \frac{КВ_{срi}}{\sum_1^n КВ} * \frac{N}{M}, & \text{для факторів із показниками,} \\ & \text{що мають вибірку} \\ \frac{1}{M}, & \text{для факторів із показниками,} \\ & \text{що не мають вибірки,} \end{cases} \quad (6)$$

де  $N$  – кількість факторів, де показники не мають достатньої статистичної вибірки;

$M$  – загальна кількість факторів.

У таблиці 2 наведений перелік факторних показників, що, на наш погляд, повинні бути враховані під час інтегральної оцінки стану ліквідності банку.

**Таблиця 2**

**Факторні показники ліквідності банку для інтегральної оцінки стану ліквідності\***

Номер фактора	Назва фактора	Назва факторного показника
1	Обсяг активів та їх розподіл за ступенем ліквідності	Співвідношення готівкових коштів та їх еквівалентів до загальних активів
		Співвідношення активів другої черги ліквідності до загальних активів (державні облігації + депозитні сертифікати)
2	Ресурсна база	Співвідношення коштів фізичних осіб до коштів клієнтів
		Співвідношення коштів на поточних рахунках до коштів клієнтів
		Динаміка коштів фізичних осіб
		Динаміка коштів юридичних осіб
3	Якість кредитно-інвестиційного портфеля	Співвідношення кредитів IV та V категорії якості до сукупних кредитів
4	Відповідність активів та пасивів за строками	Геп строком до 1 місяця
		Геп строком до 3 місяців
		Геп строком до 6 місяців
		Геп строком до 1 року
5	Адекватність інформаційних систем	Індекс обізнаності казначейства
		Індекс якості прогнозу
6	Якість персоналу	Плинність кадрів
		Середнє значення виконання бізнес-підрозділами КРІ щодо плану процентної маржі
7	Ділова репутація	Частка негативних повідомлень в ЗМІ про банк, на які була надана відповідна реакція банку
		Рейтинг банку

\*Розроблено автором

Перші чотири фактори представлені показниками, що мають статистичну вибірку, тоді як факторні показники чинників 5, 6 та 7 є такими, що впроваджені для розрахунку

інтегральної оцінки стану ліквідності, а тому представлені значенням лише на останню звітну дату.

Зупинимось більш детально на специфіці розрахунку деяких з факторних показників, що не мають статистичної вибірки.

Так, з метою оцінки адекватності інформаційних систем, на нашу думку, банки можуть використовувати два індикатори, а саме: індекс обізнаності казначейства та індекс якості прогнозу. Перш ніж розглянути ці індикатори, наведемо два визначення, що допоможуть зрозуміти їх сутність [10].

Обізнаність казначейства – це рівень інформованості співробітників казначейства банку щодо руху коштів великих клієнтів протягом операційного дня. Іншими словами, це рівень щоденної активності представників фронт-офісу у процесі управління ліквідністю. Таким чином, обізнаність казначейства є своєрідним виміром стану інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління внутрішньоденною ліквідністю.

Якість прогнозу – це рівень точності прогнозу співробітниками фронт-офісу потенційних вимог великих клієнтів та надходжень коштів на їх рахунки протягом трьох місяців. Іншими словами, це відображення якості роботи менеджерів зі своїми клієнтами, з одного боку, та участі фронт-офісу у процесі управління ліквідністю – з іншого. Таким чином, якість прогнозу є своєрідним виміром стану інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління короткостроковою ліквідністю.

Обидва індикатори мають однакову загальну формулу розрахунку:

$$I = \frac{\Pi}{\Phi}, \quad (7)$$

де I – відповідний індекс;

Π – заплановані фронт-офісом дані;

Φ – фактичний рух коштів за клієнтами.

Фактичне обчислення значень індексів повинне відбуватися відповідно до кількості великих клієнтів, щодо яких є прогнозні дані із часовим горизонтом 1 день (індекс обізнаності казначейства) та 3 місяці (індекс якості прогнозу) [11].

З метою стимулювання персоналу банки повинні розробити низку критеріїв (KPI) для бізнес-підрозділів, що будуть свідчити про їх внесок у процес управління ліквідністю. В якості командного критерію для бізнес-підрозділів пропонується використовувати значення маржі. Так, маржа для підрозділів, що займаються активними операціями, розраховується як різниця між середнім значенням зовнішньої ставки для всіх активів підрозділу та середнім значенням трансфертної ставки для всіх пасивів

підрозділу. Відповідно, для бізнес-підрозділів, що займаються пасивними операціями, маржа визначається як різниця між середньою трансфертною ставкою всіх активів та середньою зовнішньою ставкою для всіх пасивів підрозділу [12].

Коефіцієнт плинності кадрів є відношенням звільнених за звітний період працівників основної діяльності до середньооблікової кількості таких працівників [13, с. 373]. Чим вище даний показник, тим гірше якість, оскільки його зростання вказує на втрату стабільності та додаткові витрати на пошук і навчання нового персоналу. Отже це – дестимулятор. Інші показники останніх 3-х факторів є стимуляторами.

Як уже було зазначено, останнім етапом розрахунку інтегральної оцінки стану ліквідності банку є вибір згортки. Оскільки мультиплікативна згортка є дуже чутливою до низьких значень факторних показників і значення навіть одного показника близьке до нуля фактично може нівелювати вплив інших показників, ми вважаємо за доцільне використовувати для розрахунку ІІІ адитивну згортку.

Прикладна функція антикризової системи управління ліквідністю реалізовується створеним антикризовим управлінням, до обов'язків якого повинні входити завдання сповіщення керівництва банку про стан кожного факторного показника окремо та загальний рівень інтегральної оцінки ІІІ, а також розробка антикризових заходів. Так, на нашу думку, доцільно виділяти три фази стану ліквідності банку залежно від значення інтегрального показника, а саме:

1) робоча фаза (значення ІІІ за абстрактною шкалою знаходиться на рівні 5 або 4);

2) передкризова фаза (значення ІІІ за абстрактною шкалою знаходиться на рівні 3);

3) кризова фаза (значення ІІІ за абстрактною шкалою знаходиться на рівні 2 та 1).

Якщо розраховане антикризовим управлінням значення показника ІІІ має абстрактну оцінку 5 або 4, що відповідає робочій фазі стану ліквідності, увага повинна приділятися лише тим факторам, значення яких за абстрактною шкалою менше 4. При цьому, якщо значення оцінки таких факторів дорівнює 3 – це так звані «передкризові» фактори, а якщо її значення нижче за 3 – «кризові».

У табл. 3 представлений план дій для «передкризових» факторів ліквідності за умови робочої фази.

Таблиця 3

План дій для «передкризових» факторів ліквідності за умови робочої фази\*

Номер фактору	Потенційні управлінські рішення
1	2
1	У випадку виявлення недостатності готівкових ресурсів для задоволення вимог клієнтів Казначейством приймаються рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• перерозподілу залишків коштів між регіональними відділеннями банку відповідно до попиту клієнтів;</li> <li>• зменшення залишків готівки у головному офісі та її використання для підкріплення регіональних відділень</li> <li>• збільшення лімітів зберігання залишків коштів у касах та, відповідно, зменшення обсягів вивозу готівки з кас (питання виносяться на розгляд КУАП)</li> </ul> Також може прийматися рішення щодо збільшення портфеля державних облігацій та депозитних сертифікатів.
2	В разі необхідності, Казначейство разом із Управлінням ринковими ризиками приймають рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання бізнес-підрозділам рекомендацій з приводу проведення роботи із клієнтами щодо пролонгації депозитів, строк яких закінчився;</li> <li>• надання бізнес-підрозділам рекомендацій з приводу проведення роботи із клієнтами щодо мінімізації випадків дострокового розірвання депозитних договорів;</li> <li>• надання бізнес-підрозділам рекомендацій з приводу проведення роботи із клієнтами щодо розміщення коштів на строкові рахунки</li> <li>• розробки нових ощадних рахунків, що мають ознаки депозитних, та є привабливими для клієнтів (питання виносяться на розгляд КУАП)</li> <li>• недопущення перевищення обсягу залучених у фізичних осіб коштів половини загального обсягу коштів клієнтів</li> </ul>
3	Казначейство разом із Управлінням ринковими ризиками в разі необхідності приймають рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання бізнес-підрозділам рекомендацій з приводу проведення роботи із проблемними позичальниками відносно реструктуризації заборгованості;</li> <li>• надання бізнес-підрозділам пропозицій щодо вдосконалення методик визначення кредитоспроможності позичальників з метою зменшення обсягу недіючих кредитів в майбутньому (питання виносяться на розгляд Кредитно-інвестиційного комітету);</li> <li>• надання бізнес-підрозділам рекомендацій щодо моніторингу стану обслуговування кредиту позичальниками з метою виявлення проблем на ранніх стадіях</li> </ul>
4	Казначейство в разі необхідності приймає рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення коштів на міжбанківському ринку на необхідний строк;</li> <li>• конвертації валюти, у якій є надлишок ліквідності, у валюту з негативним гепом на форексному ринку (за рахунок власної позиції)</li> </ul>
5	Казначейство разом із підрозділом Внутрішнього контролю у випадку необхідності приймає рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення запиту до начальників відповідних бізнес-підрозділів щодо пояснення факту погіршення індикаторів;</li> <li>• заслуховування «проблемних» менеджерів на найближчому засіданні КУАП та постановка відповідних завдань;</li> <li>• організації зустрічі представників казначейства та бізнес-підрозділів з метою відпрацювання проблемних питань</li> </ul>
6	Управління персоналом аналізує мотиви звільнення співробітників, в тому числі оцінюється прихована плінність. Казначейство, підрозділ Внутрішнього контролю та Управління персоналом аналізують причини негативної динаміки показників КРІ.
7	Відділ маркетингу аналізує негативну динаміку реагування на новини про банк у ЗМІ та, в разі необхідності, приймає рішення щодо проведення додаткових навчальних семінарів для працівників відділу (питання виносяться на розгляд правління після погодження із Управлінням персоналом). Відділ маркетингу аналізує негативну динаміку рейтингу банку у ключових рейтингових агентствах та доводить інформацію до відома КУАП та правління.

\* Розроблено автором

Як видно з табл. 3, управлінські рішення банку після сигналу антикризового управління приймаються відповідальними підрозділами лише за умови, що є нагальна необхідність

покращити стан певного показника. В той же час відповідальний підрозділ може прийняти рішення не реагувати на сигнал антикризового управління щодо передкризового стану певного фактора, вважаючи, що такий стан є

ситуативним і суттєво не вплине на ліквідність банку.

У таблиці 4 представлений план дій для «кризових» факторів ліквідності за умови робочої фази.

Таблиця 4

**План дій для «кризових» факторів ліквідності за умови робочої фази\***

Номер фактору	Потенційні управлінські рішення
1	2
1	Казначейство розробляє план дій щодо повернення обсягу готівкових залишків на оптимальний рівень та виносить його на розгляд КУАП; зокрема можуть бути прийняті наступні рішення: <ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення обсягів підкріплення кас готівкою</li> <li>• підвищення періодичності завезення готівки</li> <li>• обмеження торгових операцій, що здійснюються через каси</li> </ul> Казначейство розробляє план дій щодо повернення обсягу портфеля державних облігацій та депозитних сертифікатів на оптимальний рівень.
2	Казначейство разом із Управлінням ринковими ризиками розробляють план дій з метою відновлення оптимального рівня та структури ресурсної бази, та виносять його на розгляд КУАП; зокрема можуть бути прийняті рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ставок за депозитними продуктами</li> <li>• впровадження супутніх послуг, що підвищать зацікавленість клієнтів у обслуговуванні в банку;</li> <li>• збільшення лояльності до клієнтів із найбільшими залишками на рахунках</li> </ul>
3	Казначейство разом із Управлінням ринковими ризиками розробляють план дій з метою поліпшення якості кредитно-інвестиційного портфеля, та виносять його на розгляд КУАП; зокрема можуть бути прийняті рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмеження видачі кредитів у проблемні сектори економіки/регіони країни;</li> <li>• обмеження видачі кредитів у певній валюті;</li> <li>• посилення функцій відділу hard-collection (чи передачі його функцій на аутсорсинг)</li> </ul>
4	Казначейство розробляє план дій з метою ліквідації негативного гету ліквідності, та виносять його на розгляд КУАП; зокрема можуть бути прийняті рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення коштів на міжбанківському ринку за ставками, що вищі за ринкові;</li> <li>• залучення коштів у НБУ на необхідний строк відповідно до наявних пропозиції НБУ</li> </ul>
5	Казначейство разом із представниками Управління персоналом та підрозділом внутрішнього контролю можуть прийняти рішення щодо організації ряду тренінгів для працівників бізнес-підрозділів з метою покращення якості інформаційної підтримки процесу управління ліквідністю.
6	Управління персоналом на основі проведеного аналізу розробляє пропозиції на розгляд правління з приводу питань покращення умов праці співробітників. Казначейство, підрозділ Внутрішнього контролю та Управління персоналом відповідно до проведеного аналізу приймають рішення щодо зміни умов преміювання за результатами оцінювання (питання виносяться на розгляд правління)
7	Відділ маркетингу приймає рішення щодо проведення промоакцій, спрямованих на покращення іміджу банку. Відділ маркетингу аналізує негативну динаміку рейтингу банку у ключових рейтингових агентствах та доводить інформацію до відома КУАП та правління

\* Розроблено автором

Як бачимо з табл. 4, сигнали антикризового управління щодо кризового стану певних факторів зобов'язують відповідальні підрозділи реагувати шляхом прийняття відповідних заходів.

Якщо розраховане антикризовим управлінням значення показника ІІІ має абстрактну оцінку 3, що відповідає передкризовій фазі ліквідності, мають створюватися дві робочі групи, а саме: Робоча група з питань ліквідності та Робоча група з інших питань. У віданні Робочої групи з питань ліквідності повинен знаходитися

контроль перших чотирьох факторів, а у віданні Робочої групи з інших питань – контроль трьох останніх факторів. Обидві групи підпорядковуються заступнику голови правління.

До складу Робочої групи з питань ліквідності повинні входити співробітники Казначейства, Управління ринкових ризиків, Управління ризик-контролінгу та бізнес-підрозділів. Група збирається на засідання кожен день під головуванням заступника Голови правління, а у разі його відсутності – начальника Казначейства.



Залежно від динаміки факторів на засіданнях Робочої групи з питань ліквідності можуть бути прийняті рішення щодо:

- обмеження видачі готівки через каси банку з рахунків клієнтів шляхом встановлення внутрішніх лімітів на таку видачу;
- залучення коштів на поточні/строкові рахунки за ставками, що перевищують середньоринкові на X%;
- передачі функції прямого співробітництва із найбільшими клієнтами до казначейства;
- часткового обмеження кредитування;
- продажу частини проблемної заборгованості третім особам;
- дострокового погашення частини портфеля депозитних сертифікатів НБУ;
- продажу цінних паперів, в тому числі державних, на вторинному ринку цінних паперів тощо;

До складу Робочої групи з інших питань мають входити співробітники Казначейства, Управління персоналом, Відділу маркетингу та Внутрішнього контролю. Група збирається на засідання один раз на тиждень під головуванням заступника Голови правління, а у разі його відсутності – начальника Казначейства. Залежно від динаміки факторів на засіданнях Робочої групи з інших питань можуть бути прийняті рішення щодо:

- коригування механізму розрахунку індексів обізнаності казначейства та якості прогнозу;
- вжиття заходів адміністративного впливу щодо співробітників бізнес-підрозділів, якість інформаційної підтримки якими казначейства є незадовільною;
- розробки програми покращення умов праці співробітників банку;
- зміни підходів до визначення вкладу кожного бізнес-підрозділу у загальний результат банку (зокрема заміни командного критерію на індивідуальний і навпаки);

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івасів І.Б., Фуксман О.Ю. Інтегрована система управління ліквідністю в банках // Бізнес-Інформ. – 2014. - №4. – С.348-355.
2. Ю.С. Серпенінова. Комплексна оптимізаційна модель управління ліквідністю банку // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 5 (119). - С. 300 – 306.
3. Хіміч Н. О. Управління ліквідністю комерційних банків України в умовах нестабільності фінансових ринків / Н. О. Хіміч // Регіональна економіка. — 2008. — № 3. — С. 76—83.
4. Фалюта А. Удосконалення системи управління ліквідністю банків України // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. - №19.- С.471-476.
5. Duttweiler R. Managing liquidity in banks. A top down approach. A John Wiley & Sons Ltd, – 2009. –286 p.
6. Gruning H. Analyzing Banking Risk A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management/ Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic. – The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, – 2009. – 442 p.
7. Григорук П. М., Ткаченко І. С. Методи побудови інтегрального показника // Бізнес-Інформ. - 2012 . - № 4. - с.34-38
8. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function / Harrington E.C. // Industrial Quality Control. – 1965. – April. – pp. 494 – 498.

• організація та проведення активних PR компаній з метою усунення негативних тенденцій при висвітленні діяльності банку тощо.

Якщо розраховане антикризовим управлінням значення показника ІІІ має абстрактну оцінку нижче 3, що відповідає кризовій фазі ліквідності, повинна створюватися Робоча антикризова група під головуванням Голови правління банку. Склад цієї групи затверджується залежно від стану факторів, але обов'язковою є участь представників Казначейства, Управління ринковими ризиками, Управління ризик-контролінгу та Відділу маркетингу. На засіданнях Робочої антикризової групи, що відбуваються щодня, окрім описаних в попередніх фазах, можуть також прийматися рішення щодо:

- тимчасового призупинення видачі готівки через каси банків;
- повного обмеження кредитування;
- звернення до НБУ для отримання стабілізаційного кредиту рефінансування;
- активізації роботи із ЗМІ у напрямку висвітлення кроків банку для подолання кризи ліквідності тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Можливість створення наведених вище робочих груп, на нашу думку, надає системі управління ліквідністю банку більшої гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, що впливають на стан ліквідності. Таким чином, підсистема антикризового управління ліквідністю на основі інтегральної оцінки забезпечує банку постійний контроль за факторами впливу на ліквідність з одного боку, та оперативність реалізації антикризових заходів – з іншого. Перспективою подальшого дослідження у даному напрямку є розширення спектру факторів впливу на ліквідність банку, які використовуються для розрахунку інтегрального показника.

9. Castillo E.D. Modified Desirability Functions for Multiple Response Optimization / Castillo E.D., Montgomery D.C., McCarville D.R. // Journal of Quality Technology. – 1996. – Vol.28, No.3. – pp. 337-345.
10. Горбунов В.М. Теория принятия решений [Электронный ресурс]: учеб. пос. Томск, 2010. Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/443/98.php>.
11. Фуksман О.Ю. Методика вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління короткостроковою ліквідністю в банках // Ефективна економіка. - 2015. - №6. Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4147>;
12. Фуksман О.Ю. Удосконалення механізму управління ліквідністю в банках із використанням системи трансфертного ціноутворення // Академічний огляд . – 2015. - №2 (43). – С. 50-57.
13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468с.

## REERENCES

1. Ivasiv, I.B., & Fuksman O.Yu. (2014). Integrovana systema upravlinnya likvidnistyu v bankakh [Integrated liquidity management system in banks]. Biznes-Inform - Business Inform, 4, 348-355 [in Ukrainian];
2. Serpeninova, Yu.S. (2011). Kompleksna optymizaciyna model upravlinnya likvidnistyu banku [Integrated optimization model of bank liquidity]. Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual Problems of Economics, 5 (119), 300-306[in Ukrainian];
3. Khimich, N.O. (2008). Upravlinnya likvidnistyu komerciynykh bankiv Ukrainy v umovakh nestabil'nosti finansovykh rynkiv [Liquidity management in Ukrainian Banks in terms of financial markets instability]. Regional'na ekonomika - Regional Economy, 3, 76-83 [in Ukrainian];
4. Faluta, A. (2009). Udoskonalennya systemy upravlinnya likvidnistyu bankiv Ukrainy [Improvement of liquidity management system in Ukrainian Banks]. Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini - Market Economy creation in Ukraine], 19, 471-476 [in Ukrainian] .
5. Duttweiler R. Managing liquidity in banks. A top down approach. A John Wiley & Sons Ltd, – 2009. –286 p.
6. Gruning H. Analyzing Banking Risk A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management/ Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic. – The International Bank for Reconstruction and Development/ THE WORLD BANK, – 2009. – 442 p.
7. Hryhoruk, P.M., & Tkachenko, I.S. (2012). Metody pobudovy integral'nogo pokaznyka [The methods of integral indicator calculation]. Biznes-Inform - Business Inform], 4, 34-38[in Ukrainian];
8. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function / Harrington E.C. // Industrial Quality Control. – 1965. – April. – pp. 494 – 498.
9. Castillo E.D. Modified Desirability Functions for Multiple Response Optimization / Castillo E.D., Montgomery D.C., McCarville D.R. // Journal of Quality Technology. – 1996. – Vol.28, No.3. – pp. 337-345.
10. Gorbunov, V.M. Teoriya prynyatiya resheniy [The decisionmaking theory]. Tutorial. Tomsk. Retrieved from: <http://pandia.ru/text/77/443/98.php>.
11. Fuksman, O. Yu., (2015). Metodyka vdoskonalennya informaciyno-analitychnogo zabezpechennya systemy upravlinnya kortkostrokovoyu likvidnistyu v bankakh [The method of information and analytical support of short-term liquidity management system in banks improvement]. Efektyvna ekonomika - Effective economy], 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4147>.
12. Fuksman, O. Yu., (2015). Udoskonalennya mekhanizmu upravlinnya likvidnistyu v bankakh iz vykorystanniam systemytransfertnogocinoutvorennya [Liquidity management in banks improvement using FTP model]. Akademichnyy oglyad – Academy review, 2 (43), 50-57[in Ukrainian]
13. Balabanova, L.V. (2011). Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv: CUL [in Ukrainian].

Одержано 23.02.2016 р.