

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-18>**Заславська О.І.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і банківської справи
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»***Zaslavska Olha***PhD (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Finance and Banking
Uzhhorod National University*

АНАЛІЗ РОЗРИВІВ ЛІКВІДНОСТІ ЯК МЕТОД ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»)

ANALYSIS OF LIQUIDITY GAPS AS A METHOD OF BALANCED ASSET AND LIABILITIES MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF JSC CB «PRIVATBANK»)

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено процес управління активами і пасивами банку. Обґрунтовано, що основою управління ліквідністю є концепція відповідності грошових потоків, спрямована на те, аби на основі проведеного GAP-аналізу вхідні грошові потоки було приведено у відповідність до вихідних. Виявлено, що важливою системоутворюючою інституцією вітчизняної банківської сфери є АТ «КБ «ПриватБанк». Проведено GAP-аналіз для АТ «КБ «ПриватБанк». Із метою проведення аналізу розривів ліквідності виділено фінансові активи та зобов'язання банку зі складу активів та пасивів. Дано оцінку динаміки зміни розривів ліквідності у АТ «КБ «ПриватБанк» у розрізі строковості. Запропоновано варіанти сценаріїв реагування на реалізацію ризиків ліквідності банку. Акцентовано увагу на важливості пошуку альтернативних джерел фондування, що підвищують здатність банку протистояти стресовим ситуаціям.

Ключові слова: банк, активи, пасиви, управління активами та пасивами банку, ліквідність, розрив ліквідності, GAP-аналіз, ризик ліквідності.

ANNOTATION

In the article it was explored the concept of asset and liability management. It was found that this process has a direct impact on the structure and liquidity of the bank's balance sheet, as well as sensitivity to fluctuations in interest rates on its financial items. Liquidity management is a priority in the bank's asset and liability management. It was justified that the best method of assessing the risk of liquidity loss is to analyze the gap in the maturity of financial requirements and liabilities. The basis of liquidity management is the concept of cash flow compliance, aimed at ensuring that based on the GAP-analysis of incoming cash flows are brought in line with the outgoing flows. It was revealed that an important system-forming institution of the domestic banking sphere is JSC CB «PrivatBank». From the point of view of asset and liability management, the main sources of mobilization of financial resources of this bank were identified. It was found that due to the active work of JSC CB «PrivatBank» in the Ukrainian financial market, the greatest danger is the probability of liquidity risk. The emergence of this risk means that the institution may suffer losses, additional expenses or loss of income due to its inability to provide financing to increase assets and/or fulfillment of its liabilities in due time. In this context the GAP-analysis was performed for JSC CB «PrivatBank». For the purpose of liquidity gap analysis there were selected only financial assets and liabilities of the bank. All these funds were divided into following groups: on demand and up to 1 month, from 1 to 3 months, from 3 to 12 months, more than 12 months. It was made an assessment of the dynamics of changes in liquidity gaps in JSC CB «PrivatBank» in terms of maturity, as well

as the total liquidity gap in 2016-2020. The necessity of developing measures to maintain liquidity in case of adverse events was substantiated. There were offered variants of scenarios of response to realization of bank liquidity risks. Emphasis was placed on the importance of finding alternative sources of funding that increase the bank's ability to withstand stressful situations and liquidity crises.

Keywords: bank, assets, liabilities, management of assets and liabilities of the bank, liquidity, liquidity gap, GAP-analysis, liquidity risk.

Постановка проблеми. Управління активами та пасивами комерційних банків є невід'ємною частиною банківської діяльності в Україні впродовж кількох десятиліть. Його завданнями є досягнення бажаного обсягу прибутку, обмеження ризиків, формування ефективної структури балансу. Тобто управління активами та пасивами – це постійне зіставлення та регулювання показників балансу кредитної організації з метою підтримки прибутковості та мінімізації невиправданих ризиків. Реалізуючи процес управління активами та пасивами, керівництво банку може вирішити проблеми залучення коштів, розподілу вільних фінансових ресурсів, підтримки достатнього обсягу власного капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розроблення теоретичних концепцій та практичних рекомендацій щодо управління активами і пасивами комерційних банків зробили чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: К. Азізова, К. Бансал, О. Вербицька, Ж. Довгань, Л. Зверук, Т. Карчева, О. Колодізев, О. Лаврушин, І. Ляріонова, Р. Ольсон, Л. Примостка, П. Роуз, А. Саундерс, Дж. Сінкі, П. Туфано, В. Уоскін, Ф. Фабозці тощо. У своїх працях учені розкрили сутність, особливості та шляхи оптимізації комплексного управління активами та пасивами банку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нестабільність на фінансових ринках останніх років засвідчила, що акти-

ви та пасиви, нарощені без ретельного відбору та контролю, у довгостроковому періоді призводять до нестійкої структури балансу та виникнення додаткових ризиків у банківському секторі. Від грамотного розподілу фінансових ресурсів окремої установи вирішальною мірою залежать стан та ефективний розвиток банківського сектору загалом. Окрім того, з погляду на трансформацію на фінансових ринках змінюються й завдання, концепції, методи та інструменти управління активами та пасивами комерційних банків, тому дана тема вимагає постійного дослідження та вдосконалення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних і практичних основ здійснення аналізу розривів ліквідності як методу збалансованого управління активами та пасивами для вдосконалення процесу ризик-менеджменту ліквідності у банках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття управління активами і пасивами зародилося у 1960-х роках у США. У цей період основна проблема управління зводилася до такого розподілу активів, яке забезпечило б ліквідність банківської установи, а також дало б змогу отримати максимальний дохід. Звідси випливає, що акцент ставився більшою мірою на управлінні активами. Проте у сучасному банківництві здійснюють спільне управління активами і пасивами, яке служить банку інструментом для забезпечення захисту та гарантій для акумуляції коштів у вигляді позик і депозитів від постійних коливань у циклах ділової активності. З-поміж різних тлумачень управління активами і пасивами найбільш влучним, на нашу думку, є визначення, подане авторським колективом на чолі з В. Зяньком. Відповідно до їхнього бачення, «управління активами та пасивами – це загальна концепція, яка полягає у скоординованому управлінні фінансовими потоками банку, коли шляхом узгодження управлінських рішень та забезпечення певних пропорцій між активними й пасивними операціями досягається декілька цілей, таких як підвищення прибутку, зниження ризиків, аналіз та контроль за ліквідністю, управління спредом тощо» [2, с. 76]. Таким чином, управління активами і пасивами банку має безпосередній вплив на їхню структуру і ліквідність, а також їх чутливість до коливань процентних ставок. У рамках такого управління передбачається розроблення комплексної політики в галузі фінансового менеджменту. Особлива увага приділяється забезпеченню максимально можливої гнучкості та прибутковості кредитно-інвестиційного портфеля банку.

Пріоритетним напрямом у банківському менеджменті активів та пасивів є управління ліквідністю. Основою ефективності управлінського процесу є адекватний та оперативний аналіз ліквідного стану банку, за підсумками якого приймаються рішення щодо його подальшої діяльності. Найкращим методом оцінки ризику

втрати ліквідності є аналіз розриву у строках погашення вимог та зобов'язань. За таких умов метою управління ліквідністю є досягнення прийняттого рівня GAP (розриву ліквідності), за якого строки погашення активів/зобов'язань були б меншими за строки їх вимоги у кожний прогнозований період (місяць, квартал, рік тощо). Основою управління ліквідністю є концепція відповідності грошових потоків, спрямована на те, аби на основі проведеного GAP-аналізу вхідні грошові потоки було приведено у відповідність до вихідних [3]. Показник надлишку/дефіциту ліквідності визначається як різниця між загальною сумою активів та зобов'язань, розрахованих за різними строками погашення. Наприклад, якщо під час аналізу ліквідності у банку утворився надлишок ліквідності за певним строком погашення, то його керівництву доцільно визначити можливі напрями тимчасового вкладення цих коштів.

Важливою системоутворюючою інституцією вітчизняної банківської сфери є АТ «КБ «ПриватБанк». Частки його активів та зобов'язань у середньому становили 20–25% від сукупних показників. Із погляду на управління активами і пасивами у комерційному банку, слід зазначити основні джерела мобілізації фінансових ресурсів досліджуваної установи.

По-перше, власні кошти банку, до складу яких входить статутний капітал. Нині його обсяг становить понад 206 млрд грн. Проте, зважаючи на збитки попередніх років, які виникли через діяльність попередніх власників установи, банк має накопичений дефіцит, що покривається внесками до статутного капіталу. Тому загальний обсяг власних коштів банку станом на кінець 2020 р. становив 52,8 млрд грн.

По-друге, кошти фізичних та юридичних осіб, обсяг яких на кінець попереднього року становив 312,8 млрд грн. При цьому близько 73% припадало на кошти, залучені від фізичних осіб на поточні та вкладні рахунки.

По-третє, кошти, позичені на міжбанківському кредитному ринку, а також рефінансування центрального банку. Проте варто зауважити, що у своїй політиці управління ліквідністю АТ «КБ «ПриватБанк» використовує цей вид ресурсів у виняткових випадках та в обмеженому обсязі. Наприклад, за 2020 р. банк позичив лише 2 млн грн як міжбанківський кредит та зовсім не користувався фінансовою підтримкою НБУ [4].

Таким чином, наявність достатньої ресурсної бази стимулює керівництво банку нарощувати обсяги свого кредитного портфеля не лише серед роздрібних клієнтів, а й у секторі малого та середнього бізнесу. Зокрема, банк є провідною установою, яка підтримує державні програми кредитування, зокрема програму «Доступні кредити 5–7–9», кредити для агробізнесу тощо.

Із позицій управління активами і пасивами та зважаючи на активну роботу АТ «КБ «ПриватБанк» на українському фінансовому ринку,

найнебезпечнішою є ймовірність виникнення ризику ліквідності, який полягає у тому, що установа може зазнати збитків, додаткових утрат або недоотримати доходи через власну неспроможність забезпечувати фінансування збільшення обсягу активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки. Проведемо GAP-аналіз для АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2020 рр. (табл. 1).

Із метою проведення GAP-аналізу на основі даних звітності банку було виділено його фінансові активи та зобов'язання зі складу активів та пасивів. До них належать виключно мобілізовані або розміщені ресурси у вигляді грошових коштів, цінних паперів та боргових зобов'язань. Відповідно до інформації, оприлюдненої банком, усі зазначені кошти розподілено за строками на групи: на вимогу та до 1 місяця, від 1 до 3 місяців, від 3 до 12 місяців, понад 12 місяців.

Передусім варто проаналізувати частки груп активів та зобов'язань за різними строками. У структурі активів протягом п'яти років зберігалася стабільна тенденція щодо незначних обсягів коштів, розміщених строком на 1–3 місяці, – до 5% від загальної суми. Найбільші частки становили фінансові активи, вкладені на найдовший термін – понад 1 рік. Зокрема, станом на кінець 2020 р. таких активів у банку було 192 016 млн грн, що становить 54,1% від загального обсягу. Зауважимо, що для банку саме кошти, розміщені на тривалий строк, забезпечують найвищу прибутковість. Активи на вимогу в АТ «КБ «ПриватБанк» протягом

досліджуваного періоду займали другу сходинку за обсягами та часткою – у середньому 20%. За п'ять років значно зросли обсяги середньострокових активів (від 3 до 12 місяців). Якщо у 2016 р. цей показник дорівнював 6 540 млн грн, то за підсумками 2020 р. він зріс у понад 10 разів та сягнув 67 700 млн грн, що становить 19,1%.

Структура фінансових зобов'язань банку за строками погашення характеризувалася меншою зміною пріоритетів. Як відомо, основну частину банківських зобов'язань становлять депозити. Так, у їхній структурі протягом останніх п'яти років в АТ «КБ «ПриватБанк» переважали кошти, залучені на вимогу, – близько двох третин від загального обсягу фінансових зобов'язань. Спостерігалася зменшення частки коштів строком 3–12 місяців – із 38% до 16,8%, а в абсолютному виразі скорочення відбулося на 24 млрд грн. Як видно з табл. 1, найбільшу стабільність за обсягами та часткою продемонстрували фінансові зобов'язання строком від 1 до 3 місяців. Найменша частка належить залученим та позиченим коштам на тривалий період – 0,5% за підсумками 2020 р.. З одного боку, для банків такі ресурси є дорожчими, тому за таких умов витрати банку меншими. Проте за рахунок саме довгострокових вкладів комерційні банки мають змогу інвестувати чи кредитувати своїх клієнтів на довший період.

На основі даних табл. 1 було розраховано розриви ліквідності за строками (рис. 1).

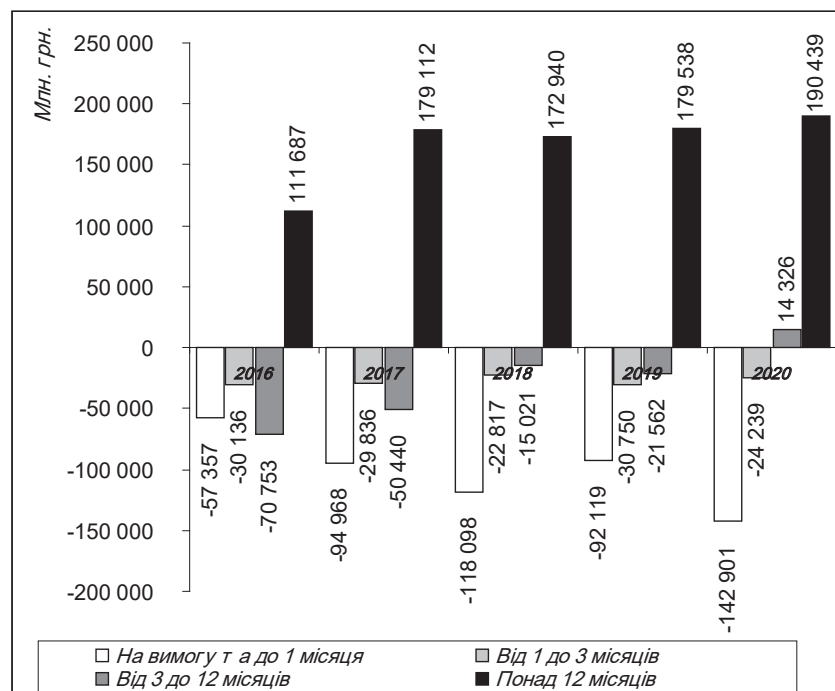


Рис. 1. Динаміка зміни розривів ліквідності в АТ «КБ «ПриватБанк» у розрізі строковості протягом 2016–2020 рр., млн грн

Джерело: розраховано автором

Таблиця 1
Розподіл фінансових активів та зобов'язань АТ «КБ «ПриватБанк» за строками їх погашення за період із 2016 по 2020 р. (млн грн) [4]

| Показник | Загальний обсяг | На вимогу та до 1 місяця | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|------------------------|-----------------|--------------------------|-----------|--------------------|-----------|---------------------|-----------|------------------|-----------|--------------------|-----------|---------------------|
| | | | Частка, % | Від 1 до 3 місяців | Частка, % | Від 3 до 12 місяців | Частка, % | Понад 12 місяців | Частка, % | Від 1 до 3 місяців | Частка, % | Від 3 до 12 місяців |
| Фінансові активи | 156867 | 33360 | 21,3% | 2611 | 1,7% | 6540 | 4,2% | 114356 | 72,9% | | | |
| Фінансові зобов'язання | 203426 | 90717 | 44,6% | 32747 | 16,1% | 77293 | 38,0% | 2669 | 1,3% | | | |
| Фінансові активи | 230486 | 31809 | 13,8% | 6463 | 2,8% | 9981 | 4,3% | 182229 | 79,1% | | | |
| Фінансові зобов'язання | 226614 | 126777 | 55,9% | 36299 | 16,0% | 60421 | 26,7% | 3117 | 1,4% | | | |
| Фінансові активи | 260324 | 35405 | 13,6% | 12931 | 5,0% | 38054 | 14,6% | 173930 | 66,8% | | | |
| Фінансові зобов'язання | 243316 | 153503 | 63,1% | 35748 | 14,7% | 53075 | 21,8% | 990 | 0,4% | | | |
| Фінансові активи | 286923 | 77427 | 27,0% | 4191 | 1,5% | 23682 | 8,3% | 181620 | 63,3% | | | |
| Фінансові зобов'язання | 251831 | 169546 | 67,3% | 34941 | 13,9% | 45244 | 18,0% | 2082 | 0,8% | | | |
| Фінансові активи | 355100 | 86365 | 24,3% | 9016 | 2,5% | 67700 | 19,1% | 192016 | 54,1% | | | |
| Фінансові зобов'язання | 317472 | 229266 | 72,2% | 33255 | 10,5% | 53374 | 16,8% | 1577 | 0,5% | | | |

Як бачимо, позитивний GAP спостерігається лише між фінансовими активами та зобов'язаннями строком понад 1 рік. При цьому з кожним роком цей розрив збільшувався – з 111 687 млн грн у 2016 р. до 190 439 млн грн у 2020 р. Решта результатів показала негативний GAP. Найбільший від'ємний розрив між вимогами та зобов'язаннями АТ «КБ «ПриватБанк» спостерігався у часовому горизонті до 1 місяця. За останні п'ять років розрив ліквідності у цьому періоді зріс у 2,5 рази і нині становить -142 901 млн грн.

Активні та пасивні позиції вкрай важко привести у цілковиту відповідність. Наявність додатного чи від'ємного значення GAP не можна вважати однозначно добрим чи поганим явищем. Невідповідність у строках погашення активів та зобов'язань потенційно збільшує прибутковість, але може підвищити ризик збитків. Річ у тім, як і наскільки ефективно керівництво банку управляє ціною на активи та пасиви, аби зі збільшенням чи зменшенням процентних ставок розрив ліквідності рухався у потрібному напрямі. Зауважимо, що сукупний GAP у банку щороку зростає (рис. 2).

Як бачимо, загальні обсяги фінансових активів АТ «КБ «ПриватБанк» є більшими за обсяги зобов'язань. За таких умов сукупний розрив ліквідності протягом останніх чотирьох років був додатним і характеризувався зростаючою тенденцією. Негативний GAP у 2016 р. викликано визнанням проблемними значних обсягів активів, однією з причин чого і стала націоналізація банку. Нині розрив ліквідності становить понад 37 млрд грн. Тобто правильне управління грошовими потоками за строками за рахунок надлишку загальної ліквідності в АТ «КБ «ПриватБанк» здатне скоригувати дефіцити за окремими часовими горизонтами, представленими

на рис. 2. Зважаючи на проведений аналіз у попередньому підрозділі щодо оцінки рівня доходності банку, можемо констатувати той факт, що керівництво АТ «КБ «ПриватБанк» дотримується стратегії максимізації прибутку за рахунок утримання розриву ліквідності на ненульовому рівні, управляючи при цьому ціною на активи та пасиви. Свідченням цього є результати діяльності банку, які щороку демонструють отримання установою чистого процентного доходу, який за 2016–2020 рр. зріс майже вдвічі.

У процесі управління активами та пасивами найбільшу загрозу для банків становить ризик ліквідності. Саме тому керівництво банку має розробити ефективний процес виявлення, оцінки, моніторингу та контролю ризику ліквідності, який передбачатиме детальне прогнозування грошових потоків за активами, зобов'язаннями та позабалансовими інструментами на різних часових інтервалах за нормальних умов та сценаріїв із різним ступенем стресу. Методи реагування під час реалізації ризиків ліквідності здебільшого полягають в оперативному пошуку джерел додаткового ресурсного забезпечення банку. Тобто реагування полягає у:

- перевірки наявності надійних джерел фіндування з метою отримання достатнього рівня необхідної внутрішньоденної ліквідності у стислі строки;
- управління активами банку, які використовуються як застава, у разі потреби отримання негайних позикових коштів;
- інформуванні керівництва банку та регулятора щодо порушення лімітів ризику ліквідності із зазначенням причин порушень із метою отримання додаткового фінансування на підтримку ліквідних позицій.

Таким чином, заходи реагування можна поділити на пасивні та активні. До першої групи

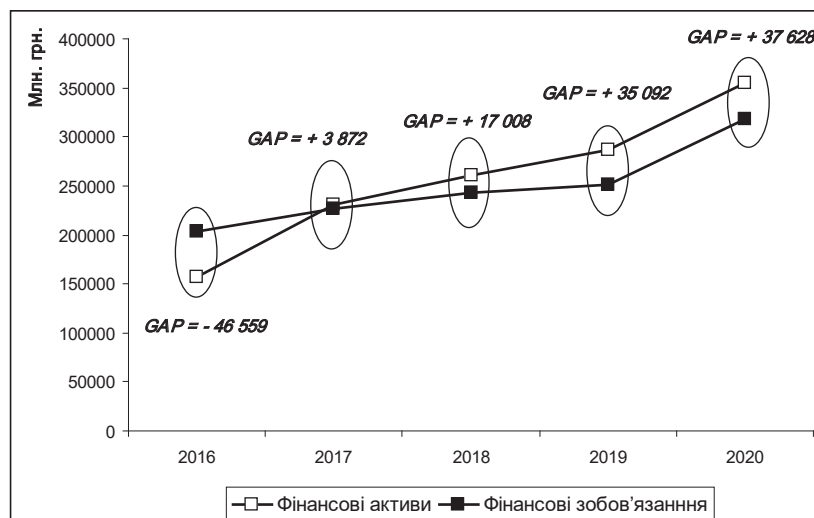


Рис. 2. Динаміка зміни сукупного розриву ліквідності в АТ «КБ «ПриватБанк» протягом 2016–2020 рр., млн грн

Джерело: розраховано автором

належить формування достатніх резервів ліквідності. А другу групу заходів становить такі, як: проведення депозитної політики, політики рефінансування, обмеження щодо трансформації строків залучення та розміщення коштів тощо.

Банку рекомендується наперед розробляти заходи щодо підтримки ліквідності у разі настання несприятливих подій у вигляді сценаріїв розвитку. Як правило, розробляються три-чотири сценарії. У табл. 2 наведено деякі приклади.

Зважаючи на конкретний сценарій, у банку має бути план фінансування на випадок непередбачених подій, які провокують проблеми з ліквідністю. Оптимальний план фінансування містить:

- чітко визначені та доступні джерела фінансування на випадок непередбачених обставин з оцінкою можливого розміру коштів, що залучаються із цих джерел;

- час, необхідний для залучення додаткових коштів від кожного з джерел фінансування;

- чіткі операційні процедури, що регламентують:

- формування складу осіб (органів, підрозділів) банку, відповідальних за розроблення та впровадження плану фінансування, із зазначенням повноважень та сфер їхньої відповідальності з метою забезпечення внутрішньої координації та комунікації;

- докладний алгоритм дій та їх пріоритетність щодо того, які дії необхідно виконати у першу чергу, хто відповідальний за це, коли й як реалізуються ці дії;

- кілька варіантів реалізації різних стресових ситуацій.

Метою створення плану фінансування діяльності є збереження ліквідності, визначення порядку дій банку у такій ситуації та джерел поповнення ліквідності. У цьому контексті зауважимо, що, крім традиційних джерел ресурсного забезпечення банку, таких як залучення коштів вкладників та контрагентів, банк повинен визначати й альтернативні джерела фондування, що підвищують його здатність протисто-

яти стресовим ситуаціям та кризам ліквідності. До них слід віднести:

- пролонгацію строків погашення зобов'язань;

- емісію боргових інструментів;

- внутрішньогрупові перекази коштів (у разі роботи банку у фінансовій групі), продаж дочірніх компаній чи напрямів бізнесу;

- сек'юритизація активів;

- продаж наявних високоліквідних активів або укладання угод РЕПО;

- стримування збільшення обсягів за основними напрямками діяльності (наприклад, уповільнення видачі кредитів) [1].

Окрім того, банк також повинен диверсифікувати джерела фінансування за видами у розрізі продуктів, інструментів, ринків, строківістю фондування, характеристиками емітента/контрагента/кредитора, валютами джерел фондування тощо. Оскільки у процесі управління активами та пасивами керівництво банку вибирає одну з двох стратегій діяльності – максимізація прибутку або мінімізація ризиків, – то культура банку щодо ризику ліквідності також повинна ґрунтуватися на виборі одного з варіантів: прийняття рішення на користь ризику або на користь прибутковості. Отже, банку слід щорічно проводити самооцінку внутрішніх процедур оцінки ризиків ліквідності щодо виявлення слабких сторін щодо: політики управління ліквідністю, організації процесу ризик-менеджменту, проведення процедур реагування на ризики та контролюючих дій, рівня фактичної ліквідності та доступності фондування.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що питання ліквідності (а отже, й управління активами та пасивами) – це справа передусім самої установи. Тобто менеджери банку визначають стратегію діяльності залежно від цілей установи та ринкового середовища, вибираючи у такий спосіб потрібний рівень ліквідності. Тому ефективність банківського менеджменту у сфері управління активами та пасивами відстежується не лише під час здійснення окремих операцій або ж структуруванні вимог та зобов'язань за валютами чи строками погашен-

Таблиця 2

Варіанти сценаріїв реагування на реалізацію ризиків ліквідності банку

| Сценарій | Індикатори | Заходи реагування |
|----------|--|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження кредитного рейтингу банку. • Негативне відхилення від обов'язкових нормативів на певний відсоток. • Зменшення власного капіталу банку на певний відсоток тощо. • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Розроблення прогнозу щодо продажу активів. • Розроблення заходів щодо роботи з контрагентами. • ... |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Істотний відтік депозитів на певний відсоток. • Зниження здатності позичати ресурси на міжбанківському ринку за середньостроковими ставками • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Розроблення заходів щодо обмеження кредитування. • Розроблення заходів щодо сек'юритизації активів. • ... |
| 3 | ... | ... |

Джерело: [1]

ня, а й під час оперативного регулювання невідповідностей та розривів ліквідності між активами та пасивами. Отже, вибір керівництвом банку конкретного методу управління активами і пасивами має ґрунтуватися на цілях вибраної стратегії. При цьому варто зважати, що кожен із методів здатен зашкодити стабільності розвитку банку через невірну оцінку можливостей його застосування й недостатню глибину розуміння.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Внутренний процесс оценки достаточности ликвидности: лучшие практики. АО «Делойт и Туш СНГ». Республика Казахстан, 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/risk/Вебинар_внутренний%20процесс%20оценки%20достаточности%20ликвидности.pdf (дата звернення: 25.01.2022).
2. Зянько В.В., Коваль Н.О., Спіфанова І.Ю. Банківський менеджмент : навчальний посібник ; 2-е вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
3. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/13.pdf> (дата звернення: 24.01.2022).

4. Офіційний сайт АТ «КБ «ПриватБанк». URL: <http://privatbank.ua> (дата звернення: 24.01.2022).

REFERENCES:

1. Internal liquidity assessment process: best practices. JSC Deloitte & Touche CIS. Republic of Kazakhstan [Vnutrenniy protsess otsenki dostatochnosti likvidnosti: luchshiye praktiki. AO «Deloyt i Tush SNG». Respublika Kazakhstan]. (2020). Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/risk/Webinar_internal%20liquidity%20assessmentprocess%20%20%20liquidity.pdf (accessed 25 January 2022).
2. Zyanko V.V., Koval N.O., Epifanova I.Yu. (2018). Banking management: a textbook. 2nd ed., sup. [Bankivskyy menedzhment: navchalnyy posibnyk. 2-he vyd., dop]. Vinnytsia: VNTU (in Ukrainian).
3. Krainyuchenko O.F., Petrovich M.V. (2020). GAP-analysis as an effective tool for assessing strategic gaps: essence and methodology [GAP-analiz yak efektyvnyy instrument dlya otsinyvannya stratehichnykh rozryviv: sutnist ta metodolohiya]. Scientific Bulletin of the International Humanities University [Scientific Bulletin of the International Humanities University]. № 42. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/13.pdf> (accessed 24 January 2022).
4. Ofitsiynyy sayt AT KB «PryvatBank» [Official site of JSC CB «PrivatBank»]. Available at: <http://privatbank.ua> (accessed 24 January 2022).