

ті при складанні анкет опитування споживачів послуг дозволяє більш повно оцінити критерії якості при проведенні моніторингу.

Теоретичними дослідженнями науковців визначені найбільш поширені підходи та прийоми оцінювання якості надання адміністративних послуг, що використовуються в системах моніторингу. Вони ґрунтуються на анкетуванні, експрес-опитуванні, дослідженні громадської думки (проведення екзит-полу). На практиці використання певного методичного підходу, формування змісту (переліку запитань) анкети залежить від мети та завдань моніторингу, які визначає керівник органу влади – суб'єкта надання адміністративних послуг або ЦНАП.

При визначенні методичних підходів оцінки якості надання адміністративних послуг запропоновано використовувати рекомендації Всесвітнього альянсу громадської участі CIVICUS, згідно яких до основних інструментів моніторингу та оцінювання публічних послуг належать такі: звіти за результатами опитування зацікавлених сторін; моніторинг та оцінювання з боку громади; звітні картки громадян; система показників громади; соціальні аудити.

Методика «Таємний клієнт» у порівнянні з іншими методиками опитування споживачів має ряд переваг, зокрема: таємність і несподіванка перевірки (дозволяє оцінити фактичний рівень обслуговування); реальність і характерність ситуацій (дає підстави оцінити дії обслуговуючого персоналу на практиці); оцінювання якості надання послуги з точки зору споживача (що є важливим для розробки заходів щодо поліпшення якості обслуговування).

На практиці використання певного методичного підходу, формування змісту (переліку запитань) анкети залежить від мети та завдань моніторингу, які визначає керівник органу влади – суб'єкта надання адміністративних послуг або ЦНАП.

Визначено два основні напрями організації та проведення моніторингу: проведення моніторингу державними органами та недержавна форма моніторингу якості надання адміністративних послуг.

Рекомендовані терміни проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг: один раз в квартал – для центрів надання адміністративних послуг та один раз на півріччя – для інших суб'єктів надання адміністративних послуг. За необхідності, органи державної влади можуть проводити моніторинг додатково до зазначених термінів.

Звіт за результатами проведення моніторингу подається на розгляд керівника адміністративного органу (суб'єкта надання адміністративних послуг) для прийняття рішень щодо підвищення якості надання адміністративних послуг, усунення виявлених недоліків.

Список використаних джерел

1. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Факт, 2003. – 384 с.
2. Авер'янов В. Система органів виконавчої влади: проблеми реформування у світлі конституційних вимог / Електронна бібліотека юридичної літератури: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://pravoznavec.com.ua/period/chapter/2/30/1094#chapter>.
3. Бабаєв В.М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / В.М. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. – 204 с.
4. Бандурка О.М., Тищенко М.М. Адміністративний процес: Підручник для вищих навч. закл. / О.М. Бандурка, М.М. Тищенко. – К.: Літера ЛТД, 2002. – 288 с.
5. Коняєва В.В. Удосконалення кваліфікаційних вимог щодо державних послуг / Актуальні проблеми державного управління: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/1/11.pdf.
6. Селіванов А.О. Адміністративний процес в Україні: реальність і перспективи розвитку правових доктрин / А.О. Селіванов. – К.: Ін Юре, 2000. – 68 с.
7. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор – упорядник В.П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – 496 с.
8. Кірмач А.В., Тимошук В.П. Оцінка якості адміністративних послуг / А.В. Кірмач, В.П. Тимошук. – К.: Факт. – 2005. – 88 с.
9. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління / Віче, № 10, 2013: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/3671/>
10. «Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики». Київ, 2013. – 120 с.
11. Шульгіна А.М. Методика дослідження якості на туристичних підприємствах України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.univer.km.ua/visnyk/930.pdf>

УДК 338.124.4:336.717.18

В.О. ТКАЧУК,
здобувач, Академія фінансового управління

Удосконалення планування на випадок кризи ліквідності у банках

Планування на випадок кризи ліквідності заслуговує уваги банкірів та регуляторів як практичний інструмент для підвищення стійкості банків до потенційних потрясінь. Пропонується послідовність кроків у розробці та використанні антикризових планів з урахуванням передового міжнародного досвіду. Звертається увага на органічний зв'язок між стрес-тестуванням для ризику ліквідності та плануванням заходів на випадок надзвичайної ситуації, пропонуються індикатори загрози кризи (тригери) та описуються організаційні аспекти виконання антикризових планів.

Ключові слова: банки, криза ліквідності, ризик ліквідності, стрес-тестування, антикризове планування.

В.А. ТКАЧУК,
соискатель, Академія фінансового управління

Совершенствование планирования в случае кризиса ликвидности в банках

Планирование в случае кризиса ликвидности заслуживает внимания банкиров и регуляторов как практический

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

инструмент для повышения устойчивости банков к возможным потрясениям. Предлагается последовательность шагов при разработке и использовании антикризисных планов с учетом передового международного опыта. Обращается внимание на органическую связь между стресс-тестированием для риска ликвидности и планированием мероприятий на случай чрезвычайной ситуации, предлагаются индикаторы угрозы кризиса (триггеры) и описываются организационные аспекты выполнения антикризисных планов.

Ключевые слова: банки, кризис ликвидности, риск ликвидности, стресс-тестирование, антикризисное планирование.

Contingency planning for managing liquidity crisis deserves attention of bankers and regulators as a practical tool to improve the resistance of banks to potential shocks. Author proposes sequence of steps in the development and activation anti-crisis plan, taking into account international best practice. Attention is drawn to the organic link between stress testing for liquidity risk and planning of measures in the event of emergency, to identification of risk indicators (triggers) and organizational aspects of the contingency funding plan.

Keywords: liquidity crisis, liquidity risk, stress-testing, crisis management.

Постановка проблеми. Глобальна фінансова криза 2008–2010 років виявила вади у плануванні заходів на випадок кризи ліквідності. Зокрема, Базельський комітет з банківського нагляду зазначив у своєму концептуальному документі, що плани фінансування у випадку виникнення надзвичайних ситуацій не завжди були доцільно пов'язані з результатами стрес-тестів та іноді не враховували потенційне закриття певних джерел фінансування [13]. В багатьох українських банках плани на випадок кризи ліквідності залишилися нікчемними, коли настала реальна фінансова криза. По-перше, такі плани були занадто оптимістичними у припущеннях щодо масштабів і тривалості вилучення коштів контрагентами, а по-друге, акціонери (власники) банків відмовилися підтримувати свої банки, оскільки самі опинилися у фінансовій скруті. Нарешті, держава прийшла на допомогу майже половині вітчизняних банків шляхом надання підтримки ліквідності. Проте це породило проблему безвідповідальності банкірів («морального ризику»), що неефективно вели бізнес, але отримали допомогу з боку держави.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Заходи з подолання кризи ліквідності є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків. Зокрема, причини виникнення та заходи з подолання кризи ліквідності розглядаються у працях Н. Волкової, В. Мищенко, Л. Примостки, а також Національним банком України як органом нагляду і регулювання. Втім методологічне забезпечення процесу планування антикризових заходів практично не розроблено, а обмежується стислим формулюванням вимоги з розробки таких планів і приблизного змісту плану.

Значний внесок у розробку методології антикризового планування зробили американські регулятори, зокрема Федеральна корпорація страхування депозитів. Видані ними рекомендації та вказівки є конкретними, але залишають простір для тлумачення тригерів, ключових припущень, розподілу повноважень та переліку заходів. Методичне забезпечення антикризового планування щодо ризику ліквідності залишається у більшій мірі прерогативою самих банків. Тому постає актуальним узагальнення кращого міжнародного досвіду для його застосування в банківському секторі України.

Метою статті є підвищення ефективності планування на випадок кризи ліквідності у банках України та удосконалення оцінки прийнятності таких планів.

Виклад основного матеріалу. Призначення плану надзвичайного фінансування (плану заходів на випадок кризи ліквідності) має на меті прийняття процедур для забезпечення на-

лежного управління ліквідністю банку в стресових або кризових ситуаціях. Такий антикризовий план зосереджується як на доступності, так і на надійності джерел фінансування. Використання прогнозів грошових потоків дозволяє аналізувати базовий сценарій та порівнювати його з майбутніми надлишками або нестачею фінансування за різними сценаріями стресів.

План на випадок кризових обставин щодо ліквідності та фінансування і запровадження порядку регулярного уточнення цього плану у банках передбачено у Методичних рекомендаціях Національного банку щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [2]. Зазначений план представляє документ, в якому викладена послідовність дій банку в разі настання кризових обставин: обвалу певного ринку чи валюти, різкого та незапланованого відпливу коштів вкладників. У зв'язку із запровадженням нагляду на консолідованій основі за банківськими групами Національний банк вніс доповнення у вказані вище рекомендації у 2012 році щодо плану подолання кризи ліквідності в разі виникнення непередбачених обставин. Рекомендується, що план має містити процедури, політики та заходи для відновлення ліквідності банківської групи. Під час розроблення плану подолання кризи ліквідності в разі виникнення непередбачених обставин відповідальна особа банківської групи повинна дотримуватися принципів Базельського комітету з банківського нагляду (БКБН) щодо ефективного управління ліквідністю. Зокрема, в настановах БКБН 2008 року Принцип 11 [13] передбачається, що у банках має бути офіційно схвалений план фінансування на випадок надзвичайних ситуацій (план), в якому чітко зазначені стратегії для подолання дефіциту ліквідності в надзвичайних ситуаціях. У плані слід встановити чітке коло відповідальності, а процедури повинні періодично тестуватися та поновлюватися для забезпечення операційної міцності плану.

Цей план для банківської групи має включати: розподіл повноважень, відповідальності між учасниками банківської групи під час реалізації плану подолання кризи ліквідності; процедури забезпечення вчасності та безперервності інформаційних потоків і надання керівництву учасників банківської групи інформації для прийняття рішень; заходи зі збереження клієнтських відносин з позичальниками та кредиторами; заходи щодо збільшення ліквідності балансових активів; заходи контролера групи з підвищення ліквідності (збільшення статутного капіталу групи, надання субординованих позик); заходи для забезпечення отримання кредитів від установ, які не є учасниками цієї групи; плани фінансування із зазначенням джерел фінансування та заходи для

скорочення видатків у сфері капітальних інвестицій, управлінських видатків.

Перелічені основні моменти характеризують лише в загальному вигляді такі важливі плани і ускладнюють незалежну оцінку їх прийнятності (регулятором, рейтинговим агентством або аудиторами).

Як зазначає експерт Л. Мац, досвід застерігає нас, що перша реакція більшості менеджерів на загрози є зведення до мінімуму потенційної тяжкості проблеми або припущення, що ця проблема швидко зникне [10]. Ось чому ключові індикатори ризику є важливими компонентами належного плану дій на випадок непередбачених фінансування. В управлінні ризиком ліквідності критичними щодо вирішення проблем є саме перші дні. Такі індикатори, або тригери, можуть бути абсолютними або відносними, наприклад, для конкретного банку це буде гранична сума дефіциту ліквідності у разі реалізації сценарію вилучення стресу ліквідності, а в іншому – темпи зниження залишків коштів на рахунках клієнтів. Кількість таких тригерів не обмежується, але антикризовий план активується, коли з'являються неодноразові сигнали або сигналізують про проблеми більшість тригерів. Така «автоматизація» у визнанні кризи дозволяє не витратити час керівництва банку на дискусії про наявність проблем, а одразу переходити до запланованих дій. Помилково вважати, що ризик-менеджменту слід розглядати лише внутрішні показники ліквідності, реалізація системної кризи неминуче викличе проблеми з ліквідністю у самому банку. Тому виділяють внутрішні і зовнішні тригери для активації антикризового плану.

Внутрішні – прогнози показують, що у найближчі періоди значно зросте потреба банку у фінансуванні, буде неприйнятно низьким рівень ліквідних активів у майбутніх періодах, виникає надмірна залежність від короткострокових запозичень або від кредиторів, що є дуже чутливими в плані послаблення довіри до банку на ринку, погіршення якості кредитного портфелю, у банку зростає серед за запози-

ченнями на ринку відносно середнього рівня, неприпустимо низьким є рівень ліквідних активів на наступні періоди.

Зовнішні – макроекономічні індикатори свідчать про спад в економіці, зростають значення спреда за запозиченнями всіх банків (спред як різниця між ціною даного ресурсу та обліковою ставкою центрального банку).

Непередбачені події ліквідності – це такі несподівані ситуації або умови ведення бізнесу, які можуть збільшити ризик ліквідності. Події можуть бути внутрішніми для даної установи або виникати внаслідок дії зовнішніх факторів і можуть включати в себе [8]: нездатність установи фінансувати зростання активів; нездатність установи відновити або замінити погашення зобов'язань по фінансуванню; неочікувані від клієнтів реалізація можливості вилучити депозити або використати позабалансові зобов'язання банку; зміни в ринковій вартості і мінливості цін на різні види активів; зміни в економічних умовах, сприйняття ринком або дислокаціях на фінансових ринках; збої в роботі платіжних і розрахункових систем у зв'язку з операційними неполадками або природними лихами.

У загальному вигляді тригери класифікуються на події щодо репутації банку, якості активів, ресурсної бази, економіки в цілому, капіталізації, регулювання та порушення нормативі ліквідності.

Планування має враховувати загрозу несподіваного відтоку грошових коштів поза межами прогнозного балансу. Вкрай важливо, щоб банк підтримував достатній обсяг ліквідних активів в якості захисту від можливих збитків у разі надзвичайної ситуації. Фінансові ресурси можуть вичерпатися швидко за несприятливими сценаріями, змушуючи банк в іншому місці шукати фінансування або розпродавати активи за ціною нижче середньоринкової.

План на випадок кризи ліквідності (або надзвичайного фінансування) має слугувати основою для задоволення потреб банку у фінансуванні своєчасно і за розумною ціною. Він описує політику та процедури для нормалізації грошових потоків

Таблиця 1. Порівняння вдалого і невдалого планування на випадок кризи ліквідності

	Банк А	Банк Б
Причина скрути	Помилкове повідомлення у пресі про погіршення фінансового стану банку, минуло його закриття	Банк зазнав погіршення якості кредитів протягом декількох місяців. Кредитори типу брокерів відгукнулися за готовність банку залучати ресурси за високими ставками
Наслідки події	Значний обсяг депозитів було вилучено за чотири дні, готівкові кошти були вичерпані, вкладники – обурені	Збитки за кредитами стали відомі більш широко – у загальному, основні вкладники були занепокоєні падінням капіталу і рентабельності
Заходи реагування	Згідно з планом кожен член команди керівників діяв за своїми обов'язками на випадок кризи. Банк оперативно скористався лінією дисконтного вікна від ФРС та кредитування за програмою Federal Home Loan Bank (FHLB)	Керівництво банку запевняло вкладників у гарантіях Федеральної корпорації страхування депозитів, але це стримало паніку. План Банку не містив ключових компонентів: ролей і обов'язків, програми дій, альтернативних джерел фінансування (керівництво не змогло знайти фінансування)
Інформаційне забезпечення	Комунікація залишалася відкритою усередині банку і з спільнотою. Вище керівництво проводило переговори з великими вкладниками, щоб заспокоїти їх, призначений спікер спілкувався з пресою, випущені інформаційні повідомлення. Інформаційні системи звітності забезпечували безперервний аналіз ліквідності банку з підвищеною частотою звітів	В банку не була налагоджена звітність про внутрішньоденну ліквідність, відсутня комунікація з клієнтами. Поставлене в банку прогнозування ситуації не підтримувалося якісним керуванням, сценарії не врахували того, що відбулося в реальності. План так і не був задіяний
Результати	Банк відновив свою нормальну роботу	Банку був закритий за ініціативою Корпорації з гарантування вкладів

Джерело: складено автором за [6].

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

у стресових ситуаціях. Швидкість та адекватність реакції на кризу всіх підрозділів банку визначає сталий успіх справи. Оскільки банківська ліквідність дуже чутлива до негативних тенденцій в кредитуванні, капіталізації або репутації, то спонтанні процедурні заходи повинні бути легко реалізовані для того, щоб більш ефективно і результативно вирішувати проблемами надзвичайного коливання ліквідності.

План на випадок кризи ліквідності є проєкцією майбутніх грошових потоків та джерел фінансування банку при стресових сценаріях ринку, включаючи раптове погіршення якості активів або вилучення коштів контрагентами. План має охоплювати зміни балансових та позабалансових позицій.

Порівнюємо планування двох американських банків, які зазнали у 2011 році кризи ліквідності у формі вилучення коштів клієнтів (табл. 1): в одному випадку керівництво банку ставилося до планів дуже серйозно, а в іншому – суто формально. У плані банку «Б» розвиток кризи ліквідності не був передбачений у прогнозованих сценаріях. Тому керівництво цього банку дійшло висновку, що план не може бути реалізований, і просто відклало його, коли певні події, передбачені у документі, не сталися.

Ми підкреслюємо, що важливим є не сам план як документ, а процес планування – від оцінки результатів стрес-тестування і розробки плану до його перевірки, оновлення, а у разі подій ризику ліквідності – правильне його використання.

У вимогах регуляторів до планування на випадок кризи ліквідності має бути чітко зазначено: по-перше, цей план має розроблятися за результатами стрес-тестування (зокрема, Базельський комітет з банківського нагляду рекомендує, щоб банки враховували стрес-тестування в процесі управління внутрішньоденною ліквідністю, щоб оцінити, наскільки їх внутрішньоденна ліквідність буде змінюватися в умовах стресу і враховувати в плануванні на випадок надзвичайних обставин [11]); по-друге, план не може припускати покладання на заміну вилучення коштів контрагентів рефінансуванням центрального банку (наприклад, Комітет з платіжних розрахункових систем при Банку міжнародних розрахунків у своєму документі щодо принципів роботи інститутів фінансової інфраструктури підкреслив, що такі установи не повинні припускати наявність надзвичайного кредитування від центрального банку в рамках своїх планів ліквідності [12]); по-третє, план має регулярно перевірятися в частині припущень і моделей, щоб зберігати свою актуальність (у тому числі це передбачає перевірку наявності і необхідності ліквідних активів банку, на що вказується у документі Федеральної резервної системи США [8]).

Ми пропонуємо виділяти чотири послідовні фази планування на випадок кризи ліквідності (рис. 1), припускаючи, що остання 5 фаза може так і ніколи не бути реалізована. На рисунку ми показуємо, що таке планування, по суті, є безперервним процесом перевірки готовності банку до стресів.

Загалом, сценарії можуть бути розділені на два типи напруження з ліквідністю: 1) специфічний (для конкретного банку) і 2) системний (для всього ринку). Особлива небезпека відноситься до сценаріїв, характерних для конкретного банку або невеликої групи однорідних банків. Цей вид сценарію може змінюватися в широких межах, оскільки фактори розрізняються по кожному банку. Системний сценарій відбувається в контексті національного чи глобального стресу. Системний сценарій може визначатися як комбінація недоступності декількох ринків, невпевненості учасників ринку в платоспроможності фінансових установ і вартості фінансових активів.

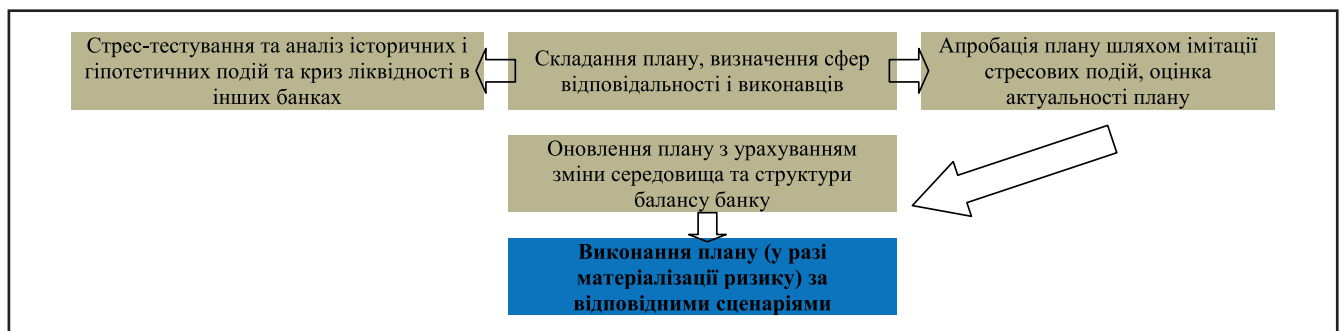
Різниця між специфічним і системним сценаріями дуже важлива, оскільки це допомагає обрати вірні рішення щодо вибору підходів до подолання кризи.

Кількісні прогнози мають бути використані як інструменти оцінки ризиків. Кількісний компонент повинен служити оцінці ризику, який ідентифікується, оскільки різні активи і зобов'язання можуть реагувати по-різному на стрес. Кількісні прогнози повинні супроводжуватися якісним описом – так, щоб усі в «команді» розуміли, як реагувати в напруженому середовищі. Прогнози мають вирішальне значення, але реальний процес крок за кроком для прогнозування має бути також деталізованим. Ці кроки можуть бути не настільки очевидні, коли криза наближається.

Період часу стресу має враховувати різні рівні тяжкості для сценаріїв подій. Використовуються два відрізки: нетривалий, але глибокий стрес (наприклад, від одного до двох тижнів) і більш тривалий період часу менш важкого потрясіння (наприклад, до одного місяця). Таким чином, банк може оцінювати потребу у підтриманні буферу ліквідності.

Може бути складно для банку визначити конкретні припущення на більш довгострокову перспективу. Зміна в поведінці різних ринкових факторів має враховуватися у складанні сценаріїв довготривалих стресів. Крім того, криза протягом більш тривалого періоду може швидко вплинути на рівень довіри з боку клієнтів та / або інвесторів. Проте слід зазначити, що більш короткі горизонти могли б пропускати часті стреси ліквідності.

Ситуацію з кризою ліквідності можна порівнювати з пожежею. Тушіння пожежі вимагає, щоб усі відповідальні особи діяли рішуче, компетентно, скоординовано. Хаотичність або



Стадії планування на випадок кризи ліквідності

нерішучість можуть поглибити кризу і довести банк до краху. Тому ролі та обов'язки слід роз'яснити не в момент «пожежі», а заздалегідь, перевіривши процедури і їх знання на імітації подій. Перша група осіб має відповідати за фінансовий менеджмент (контакти з ключовими вкладниками і кредиторами, її очолює керівник казначейства банку); друга група – за спілкування з пресою (це має бути принаймні член правління банку, а краще керівник банку або голова спостереженої ради), третя – за комунікацію з регуляторами (службою нагляду і підрозділом, що відповідає за виділення рефінансування), четверта – за безпосереднє управління готівкою в мережі відділень. Одна людина або навіть один підрозділ не може контролювати розвиток кризи ліквідності. План має охоплювати всю установу, забезпечувати всеосяжне командне антикризове управління. Плани дій та розподіл обов'язків для здійснення цих планів мають бути реалістичними і формалізовані в письмовій формі. Ми вважаємо, що до складу спеціального антикризового комітету банку з управління кризою ліквідності (далі – Антикризовий комітет) мають входити: голова правління, керівник апарату голови правління, заступник голови правління з ризиків, керівники бізнесів та казначейства, бек-офісу банку, підтримки фронт-офісу, філіального бізнесу, IT-служби, функції комунікацій та відповідальність за внутрішній контроль. У деяких банках відповідальність за реалізацію антикризового плану щодо ліквідності покладається на фінансового менеджера.

Оперативне управління реалізацією антикризового плану полягає в таких видах діяльності: аналіз ліквідності банку та позиції в готівці на щоденній основі (в умовах апогею кризи – внутрішньоденна ліквідність), моніторинг потреб у використанні кредитних ліній за різними джерелами, власне використання кредитних ліній та погашення за різними джерелами фінансування, моніторинг дотримання вимог до будь-яких ковенантів щодо різних джерел фінансування, перевірка доступності джерел фінансування, моніторинг тригерів, реалізація заходів на попередження кризи, звітність на адресу керівництва, КУАП, спостережної ради про події ризику або суттєві зміни у потенціалі зазначеного плану.

У табл. 2 наведено приблизне наповнення заходів плану за відповідальними підрозділами умовного банку за кращою міжнародною практикою.

План повинен визначити всі суттєві резервні джерела ліквідності і обговорити той порядок, за яким будуть реалізовані альтернативи. В деяких країнах регулятори рекомендують банкам укладання угод про фінансування заздалегідь (наприклад, операції «дисконтного вікна»). Відомо, що кілька банків в Україні зазнали краху саме через відсутність домовленостей про рефінансування, а також забезпечення для такого кредиту. Додаткове залучення коштів від інших банків (або пролонгація) може бути унеможливлено, якщо буде вичерпано можливості надання майна у заставу. Під час фінансової кризи 2008–2010 років та у період нової хвилі кризи у першому–другому кварталах 2014 року українські банки надавали у заставу нетрадиційні види активів, у тому числі вимоги за кредитами клієнтам, нерухомість, власні акції зі значним дисконтом. Слід враховувати, що під час системної кризи на ринках активів відбувається значне знецінення (однорідні портфелі кредитів, нерухомість), а в дея-

ких випадках ринки взагалі закриваються (як це сталося в США з ринком похідних фінансових інструментів за іпотекою). Це може викликати необхідність додаткового забезпечення. При визначенні джерел фінансування пояснення має містити коментар щодо подолання потенційних перешкод у доступі до альтернативного фінансування.

План має передбачати диверсифікацію фінансування, але враховувати, що в умовах кризи проблеми з ліквідністю мають тенденцію поширюватися від одного джерела фінансування на інші. Документ має звертати увагу на наявність кількох варіантів фінансування й уникнення надмірних концентрацій.

Сценарний аналіз і планування на випадок кризи ліквідності нерозривно пов'язані. Слід моделювати стресові події так, щоб керівництво уявляло можливі наслідки до настання подій. Мета цієї вправи – не передбачення самої кризи, оскільки жодний сценарій не охоплює всіх можливих ситуацій.

Банкіри не повинні відкидати антикризові плани тільки тому, що вони передбачають заходи, які відрізняються від того, що відбувається на практиці. Реальність часто відрізняється від прогнозів. Сценарний аналіз вимагає від керівництва банку бачення наслідків своїх кроків, дає можливість підготуватися до кризи заздалегідь і навіть уникнути її. При виборі сценаріїв слід розглядати різні часові рамки стресу. Як показала криза в Україні, потрясіння щодо ліквідності може займати багато місяців і приймати різні форми в плані послідовності розвитку подій, переплетіння з валютною кризою, політичною кризою в країні. Керівництво банку має розглянути події, які найкращим чином відображають господарську діяльність організації, в операції і схильності до ризиків ліквідності.

Головну проблему у сценаріях стресу представляють не занадто оптимістичні припущення (такі помилки можна легко виявити і виправити), а суперечливість припущень. Припущення стресу та його подолання мають бути взаємодоповнюючими. Наприклад, якщо сценарій моделює кризу довіри, заходи реагування не можуть припускати адекватне збільшення ключових депозитів, а у разі падіння капіталізації некоректно припускати легкий доступ до ринку капіталі, або для ситуації паніки серед вкладників – запозичення нових коштів на депозити, якщо регулятор у таких ситуаціях прямо забороняє банку залучення нових вкладів. Сценарії, що припускають дестабілізацію ринку, не повинні ігнорувати ймовірність зниження вартості застав та виникнення вимог кредиторів до збільшення забезпечення. Сценарії, що зображують вилучення депозитів, повинні також враховувати зміни у структурі вкладів.

План має розглядатися та активуватися Комітетом з управління активами та пасивами або за рішенням Антикризового комітету, при цьому активація плану потребує затвердження головою правління. В американських банках, наприклад, активація плану має наступати у разі появи тривожних сигналів: частка проблемних кредитів у загальних активах перевищує 5%, чисте списання як частка від активів більше 2%, капіталізація падає нижче нормативного рівня, вилучення коштів з вкладів перевищує 10% усіх депозитів клієнтів, збитки за квартал є результатом резервування.

Активація плану передбачає координацію характеру і напрямів потоків інформації, а також діяльності відповідних підрозділів, які будуть задіяні в реалізації плану. Антикризова команда і відповідні підрозділи негайно сповіщаються серією

Таблиця 2. Розподіл відповідальності у реалізації плану заходів на випадок кризи ліквідності

Заходи плану	Відповідальність
Перша фаза – перешкодження виникненню кризи ліквідності	
Вивчення глибинної причини кризи для визначення: подій–тригерів тривалості кризи заходів реагування для уникнення кризи, узгодження зовнішніх/ внутрішніх публічних заяв	Члени Антикризового комітету
Вказівки відповідним підрозділам бізнесу	Голова правління
Аналіз портфелю ліквідних активів та ринкових активів на предмет наявності та ринковості	Керівник казначейства
Розповсюдження стандартного звіту про моніторинг; встановлення більшої частоти складання такого звіту	Антикризовий комітет та КУАП за участю керівників підрозділів
Підготовка стратегії реалізації (ліквідації) активів та створення плану резервування на той випадок, коли кредитні лінії від кредиторів стають недоступними	КУАП
Друга фаза – матеріалізація кризи	
Комунікації із зацікавленими сторонами. Скликання надзвичайного засідання КУАП для аналізу кризи; погодження змісту зовнішніх / внутрішніх звітів; делегування завдання і сфер відповідальності	Голова правління
КУАП та Комітет з подолання кризи ліквідності негайно інформується про будь–які новини щодо кризи; проводиться оцінка готовності різних служб / функцій банку	Ризик–менеджер, фінансовий менеджер, керівники служб підтримки та філіальної мережі
Надання вказівок на постійній основі щодо комунікації з різними вкладниками та іншими кредиторами, персоналом банку і пресою	КУАП, Антикризовий комітет через керівника підрозділу з комунікацій
Інформування центрального банку про кризу та запропоновані заходи реагування, якщо це здається доречним	Голова правління, керівник казначейства
Нарада з трейдерами та іншими зацікавленими особами в казначействі	Керівник казначейства
Нарада з клієнт–менеджерами, керівниками відділень та відповідним ключовим персоналом	Керівники служби підтримки, управління філіалами, фінансовий менеджер
Друга фаза – вжиття заходів	
Підтвердження портфелю ліквідних та ринкових активів для початкової вибіркової реалізації	Керівник казначейства згідно зі схваленням КУАП
Делегування відповідальності та повноважень; конкретизація завдань для виконання в рамках відповідних підрозділів (лінії підпорядкування); призначення одного або більше працівників у резерв	Голова правління через відповідних керівників підрозділів
Звернення до центрального банку за рефінансуванням під заставу	Керівник казначейства
Оцінка рівня здатності позичати на міжбанківському ринку та залучення ресурсів для забезпечення ліквідності з найбільш надійних джерел	Керівник казначейства
Ретельний моніторинг та оцінка поведінки контрагентів у вилученні коштів	Керівники відділень через керівників служби підтримки, підзвітність керівнику казначейства
Недопущення дострокового вилучення коштів з депозитів без конкретного схвалення головою правління та керівника казначейства	Керівники апарату голови правління, служби підтримки, управління філіалами
Оцінка загального кредитного портфелю, активація плану зусиль з погашення боргу клієнтами	Керівники служби фінансового менеджменту, служби підтримки, управління філіалами
Продаж цінних паперів у торговельному портфелі інвестицій	Керівник казначейства
Оцінка інших джерел ліквідності, якщо першорядний та другорядний варіанти не вдалося реалізувати для забезпечення потреби банку в ліквідності	Антикризова група, КУАП, зокрема голова правління, керівник казначейства
Перевірка дотримання схваленого плану забезпечення ліквідності, законодавчих та інших регулятивних вимог	Посадовець з внутрішнього контролю, фінансовий менеджер, голова правління
Схвалення звіту про винятки, що містить інформацію про будь–яку дію, яка порушує положення плану заходів на випадок кризи ліквідності, але виправдані обставинами, що склалися	Голова правління за рекомендацією КУАП або Антикризової групи
Визначення моменту, коли саме проблемна ситуація врегульована, а антикризовий план – більше не активований	Голова правління за рекомендацією КУАП або Антикризової групи
Аналіз завершеної кризи і врахування всіх факторів, які не охоплені існуючим механізмом управління ризиками (наприклад, структура внутрішнього контролю, вимірювання потреби у ліквідності, звітність про винятки тощо)	Антикризова група, КУАП та ризик–менеджер

Джерело: складено за [9].

Таблиця 3. Антикризіві комунікації на випадок кризи (загрози кризи) ліквідності

Рівень комунікацій	Комунікації	
	Внутрішні	Зовнішні
Отримувачі інформації	Персонал. Керівники підрозділів. Акціонери	Преса. Банки–кредитори. Органи регулювання. Ключові клієнти. Інші клієнти
Носії інформації	Керівники підрозділів, члени КУАП, Антикризового комітету	Голова правління/ керівник служби комунікацій банку
Повнота, змістовність інформації	Конфіденційна інформація у певних рамках	Публічна інформація, обмеження на роз- криття комерційної тайни

дзвінків або повідомлень внутрішньою поштою. Для збереження довіри банк має підтримувати комунікації з учасниками ринку та засобами масової інформації, а також усередині організації (табл. 3).

Звичайно, преса, інвестори, учасники ринків і персонал банку буде поінформований через фахівців підрозділів з комунікацій або відносин із клієнтами. Слід підкреслити важливість надання у значних обсягах інформації відповідним регулюючим органам та найбільшим інституційним кредиторам, зокрема шляхом більш частих зустрічей членів КУАП з представниками нагляду.

План має описувати види і частоту управлінських звітів в умовах кризи. Звіти по ліквідності за нормальних умов, як правило, готуються на тижневій або декадній основі. Керівництво повинно мати можливість збільшити частоту звітів про ризик ліквідності одразу, як виникає стресова подія. Полозиції у звітах можуть включати, але не обмежуватися, аналіз розривів (активів та пасивів за строками погашення), фінансових показників, концентрації активів і фінансування, наявності високоліквідних коштів, використання застави, статусу резервного фінансування, потоків грошових коштів.

На жаль, у деяких банках план на випадок кризових обставин щодо ліквідності розглядається як разова робота, як документ, про який згадають, лише коли банк перевіряється інспекторами нагляду або аудиторами, і на практиці ніколи не використовується як інструмент антикризового регулювання.

План підлягає перегляду на регулярній основі на рівні правління та КУАП щонайменше щорічно, з умовою, що певні умови можуть служити підставою для більш частого перегляду. Суттєвими подіями, що вимагають перегляду плану, є: значне скорочення обсягів кредитних ліній за коштами оптового фінансування, негативні повідомлення преси про банк, заходи впливу, додавання нового ресурсу оптового фінансування, прийняття додаткових регулятивних настанов. Прогноз грошових потоків у сценаріях стресових подій має оновлюватися щоквартально та аналізуватися КУАП.

Керівництво банку також повинно періодично перевіряти складові плану, включаючи документацію, процедури та доступ до запасних джерел ліквідності. Деякі іноземні банки також проводять щорічне тестування своїх планів. В реальності неможливо перевірити кожен компонент заходів, наприклад реалізацію активів, але банк може перевірити бізнес-процес продажу майна, наявність, доступність резервних ліній отримання ліквідності, розуміння співробітниками банку своєї ролі та здатності діяти без необхідності надмірних вказівок під час реалізації антикризових заходів. Керівництво має пере-

конатися в наявності всієї необхідної документації для здійснення відповідних процедур, коли доречно – стан застави. Перевірка актуальності плану дозволяє визначити потребу у вдосконаленні планування.

Основна частина українських банків у ресурсах спирається на кошти фізичних осіб за міжнародною практикою – «роздрібні депозити». Альтернативними ресурсами на випадок кризи ліквідності є оптове фінансування, яке значно відрізняється від роздрібних депозитів строками і умовами залучення. Ресурси від населення, по суті, залучаються під чесне слово банкіра, а кошти на міжбанківському ринку, як правило, під забезпечення.

Існує практика в деяких західних банках встановлення лімітів на залучення оптового фінансування як відсоток від загальних зобов'язань або від активів. Ця межа може бути в діапазоні 30–40% в залежності від моделі бізнесу конкретного банку (табл. 4). Наприклад, для роздрібного банку ця частка буде нижча, ніж для корпоративного банку.

Зміцнення ресурсної бази за коштами клієнтів на вимогу досягається за рахунок тактики якісного обслуговування, а на строкові рахунки – тактики конкурентного ціноутворення. Відкриті банку лінії кредитування проходять перевірку на практиці, коли використовуються у ситуаціях з напруженням ліквідності.

Серед оперативних заходів стабілізації слід виділити три рівні: першочергові, другорядні та найменш ефективні.

До першого рівня можна відносити готівкові кошти (з цієї метою деякі банки встановлюють підтримання в середньому 5% частки готівкових коштів в активах), кошти в центральному банку, кошти в інших банках, вкладення в державні цінні папери.

До другого рівня – кошти доступного рефінансування в центральному банку, діючі кредитні лінії з банками, корпоративні цінні папери.

Третій рівень включає емісію боргових зобов'язань, продаж основних засобів та нарешті отримання стабілізаційних кредитів за спеціальними програмами підтримки з боку центрального банку.

Додатковими заходами щодо стабілізації ліквідності можуть бути: недопущення затримок у видачі коштів за заявками клієнтів; пропозиція підвищених ставок за депозитами та різних бонусів вкладникам, щоб запобігти зняття коштів; тимчасове призупинення видачі нових кредитів; зниження ліміту на зняття коштів у мережі банкоматів; скорочення банківських операцій у відділеннях з метою недопущення черг; оптимальне згортання неключових функцій та передача некритичних функцій підрядникам; реорганізації банку шляхом злиття з іншою більш міцною установою; залучення

Таблиця 4. Приклад лімітів банку на джерела фінансування

Джерело ресурсів	Ліміт, % від активів
Спеціальні програми центрального банку	25
Депозити брокерів	25
Репо-угоди	15
Дисконтне вікно центрального банку	20

Джерело: складено за [7].

додаткового капіталу від зовнішніх інвесторів (якщо це можливо); розширення і поліпшення послуг для вкладників, щоб успішно конкурувати з іншими банками за неціновими параметрами; розробка нових депозитних продуктів; залучення альтернативних фінансувань, враховуючи їхню потенційно велику мінливість і вищу вартість; підвищення вимог до кредитування, що має збільшити якість кредитів та чисту процентну маржу, попиту на кредити; продаж портфелів кредитів; зміна структури активів, зокрема, оптимізація частки високоліквідних активів та вкладень в цінні папери; розрахунок на зміни у нормативно-правовій базі на користь банків як кредиторів і позичальників, наприклад, збільшення рівня покриття страхування; варто звернути увагу на те, що такі плани у стислому вигляді розкриваються публічно деякими банками з метою зміцнення довіри з боку учасників ринку.

Як приклад розглянемо сценарій стресу у формі вилучення ключових депозитів. Такі депозити складають ядро клієнтської бази умовного банку і є найбільш стабільним і найменш дорогим джерелом фінансування для банків. У разі масового вилучення ключових депозитів зменшується потенціал фінансування активних операцій. Це може завдати непоправної шкоди репутації банку та спровокувати відтік коштів інших клієнтів.

Тригером буде обиратися суттєве скорочення депозитів виходячи з того, що такі депозити складають 30% коштів до запитання і 40% строкових вкладів. Протягом тижня вилучення коштів з рахунків банк розраховує використовувати наявний запас готівкових коштів, включаючи кошти в центральному банку, а також до 20% коштів в інших банках. Якщо цей ресурс продовжує зменшуватися ще на 35% протягом другого тижня, банк зможе використовувати до 100% коштів, розміщених в інших банках. Продовження стресу на три тижні у формі скорочення коштів ще на 25% буде вимагати від банку використати залишок коштів в інших банках та продажу до 100% цінних паперів у портфелі на продаж.

Банк може також зробити наступне: продати частину кредитного портфелю та доповнити традиційні джерела фінансування новими, потенційно стабільними і менш дорогими інструментами фінансування. Ще одним рішенням проблеми буде розробка нових депозитних продуктів та запровадження більш жорстких стандартів кредитування.

Бажано, щоб план містив аналіз стресу виходячи з фактичного стану ресурсної бази. Наприклад, ставиться завдання фінансувати можливе вилучення коштів великими корпоративними клієнтами. Припустимо, що в даному банку великі корпоративні клієнти на звітну дату мали лише 50 рахунків із залишком не нижче 10 млн. грн., але формували майже 60% загальних коштів клієнтів даного банку. Також ще 35% усіх коштів клієнтів залучено від бюджетних підприємств та організацій. Така картина означає, що банк має високу залежність від великих депозитів. Для деяких банків в Україні поді-

бна ситуація регулярно виникала внаслідок адміністративного впливу на бюджетні організації у виборі ними банку для обслуговування рахунків. Зокрема, у 2014 році розглядалася можливість консолідації рахунків усіх державних організацій у державних банках. Нерідко відбуваються переведення коштів рахунків системними клієнтами на обслуговування в інші банки, наприклад внаслідок вигідних умов зарплатних проектів з відповідною мотивацією вищих керівників.

Політична дестабілізація спричиняє масове вилучення коштів з банків, тому це слід враховувати у сценаріях стресу. В деяких банках, де бере участь держава в капіталі, відбуваються часті ротації вищого керівного складу з політичних причин, і це може негативно вплинути на ефективність роботи таких банків.

Репутація банку серйозно постраждає, якщо будуть оприлюднені дані про погану результативність його роботи. Такими тривожними сигналами є перевищення частки проблемних активів рівня 20% активів, падіння адекватності капіталу до мінімального нормативного рівня, збитковість роботи. На репутацію банку вкрай негативно впливають повідомлення про застосовані до нього санкції за порушення певних регулятивних вимог, оскільки клієнти будуть уникати партнерства з таким банком. Провокує масове вилучення коштів вкладниками, поява довгих черг клієнтів в касу у відділеннях, у результаті запас готівкових коштів швидко виснажується. Доступність до рахунків для вкладників спричиняє дуже позитивний ефект на заспокоєння стурбованих клієнтів. У разі тривалого масового вилучення коштів системними клієнтами банку залишається звернутися до кредитних ліній центрального банку.

Планування на випадок кризи ліквідності має враховувати також певні історичні події: крах провідних банків країни, зокрема банків першої групи за розміром активів або першої п'ятірки банків, які можуть створити хвилю потрясіння в усьому банківському секторі; валютні кризи, наприклад раптово девальвацію гривні, подібну тій, що траплялася у 2008 та 2014 роках; глобальна фінансова криза 2008–2010 років; криза на ринку нерухомості 2009–2010 років; збройні конфлікти, тривалі страйки, атаки терористів; стихійні лиха.

Зазначені події можуть суттєво знизити інвестиційну привабливість національної економіки, в тому числі українських банків, і це ускладнить залучення капіталу банками. Повідомлення про погіршення доступу до міжнародних ринків капіталу може також спровокувати масове вилучення коштів з рахунків, а економічний спад – загострити проблему безробіття і згодом призвести до скорочення заощаджень.

План має оновлюватися на підставі змін у середовищі, припущень, доступу до ресурсів, нормативно-правової бази. Деякі західні банки оновлюють компоненти планів щоквартально (наприклад, модифікують стреси або альтернативні джерела фінансування), інші – щорічно або за необхідності – частіше.

Висновки

Ураховуючи вище викладене, процес планування заходів на випадок загострення проблеми з ліквідністю у банку доцільно проводити послідовно, виділяючи фази ідентифікації стресових подій, оцінки рівня серйозності і тривалості проблем, оцінки джерел ресурсів і потреб банку, виявлення потенційних (альтернативних) джерел фінансування, запровадження процесу управління заходами, створення механізму моніторингу надзвичайних подій.

Список використаних джерел

1. Волкова Н.І. Механізм забезпечення ліквідності комерційних банків в умовах фінансової кризи / Н.І. Волкова // Економіка і організація управління. – 2010. – С. 52–61.
2. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Із змінами, внесеними постановою Правління Національного банку України від 21.06.2012 №255, реєстр. №1692 від 09.07.2012. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36985>.
3. Міщенко В.І. Ліквідність банківської системи: економічна сутність, структура і методологічний підхід до аналізу / В. Міщенко, А. Сомик // Вісник НБУ. – 2008. – №11. – С. 6–9.
4. Ребрик Ю.С. Антикризове управління ліквідністю банку: автореферат дис.... канд. екон. наук: 08.00.08 / Ребрик Ю.С. – «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Київ, 2011. – 20 с.
5. Регулювання діяльності банків в умовах глобальних викликів. – Монографія. [Примостка Л.О. та ін.]; за ред. Л.О. Примостка; К.: КНЕУ. – 2012. – 459 с.
6. Bryant R. Contingency Funding Plan: Banking Busywork or Essential Management Tool? – Federal Reserve Bank of Atlanta. – June 2013.

– Режим доступу: <http://www.communitybankingconnections.org/articles/2013/Q2/Contingency-Funding-Plan.cfm>

7. Contingency Funding Plan (template). – Режим доступу: <http://www.kpnconsulting.net/s/CFP-SAMPLE-5Oow.pdf>
8. Interagency policy statement on funding and liquidity risk management. – March 17, 2010. – The Office of the Comptroller of the Currency (OCC), Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), the Office of Thrift Supervision (OTS), and the National Credit Union Administration (NCUA). – Режим доступу: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2010/sr1006a1.pdf>
9. Liquidity Contingency Funding Plan. – Postbank. – Режим доступу: <http://www.postbank.gov.ph/content/liquidity-contingency-funding-plan>
10. Matz L. Defining and Using Liquidity KRIs. – Bank Accounting & Finance. – August–September 2008, Vol. 21 Issue 5, p. 39–49.
11. Monitoring tools for intraday liquidity management. – April 2013. – Basel Committee on Banking Supervision. – Режим доступу: www.bis.org
12. Principles for financial market infrastructures: Disclosure framework and Assessment methodology. – December 2012. – Committee on Payment and Settlement Systems. Board of the International Organization of Securities Commissions. – Режим доступу: <http://www.bis.org/cpmi/publ/d106.pdf>
13. Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. – September 2008. – Basel Committee on Banking Supervision. – Режим доступу: www.bis.org
14. Stragiotti Franco. Stress testing and contingency funding plans: an analysis of current practices in the luxembourg banking sector December 2009. – Cahier D'itudes Working Paper N42.
15. The management of liquidity risk in financial groups. – May 2006. – Basel Committee on Banking Supervision. – The Joint Forum. – Режим доступу: www.bis.org

УДК 336.1

Р.В. ЦИЦИК,

аспірант, Академія фінансового управління

Сучасні механізми управління фінансовою стійкістю

Стаття присвячена проблемам забезпечення фінансової стійкості в Україні за допомогою використання сучасних інституційних механізмів. Розглянуто зарубіжний досвід управління фінансовою стійкістю. Запропоновано шляхи вдосконалення існуючих та впровадження ряду нових інструментів та механізмів фінансової політики. Проаналізовано їх потенційний вплив на середньо- та довгострокову стійкість державних фінансів.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова політика, правила збалансованості бюджету, фонд дощового дня, пенсійне забезпечення, інфраструктурна облігація, приватизація.

Р.В. ЦИЦИК,

аспірант, Академія фінансового управління

Современные механизмы управления финансовой устойчивостью

Статья посвящена проблемам обеспечения финансовой устойчивости в Украине с помощью современных институциональных механизмов. Рассмотрен зарубежный опыт управления финансовой устойчивостью. Предложены пути совершенствования уже существующих и внедрение ряда новых инструментов и механизмов финансовой политики. Проанализировано их потенциальное влияние на средне- и долгосрочную устойчивость государственных финансов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, финансовая политика, правила сбалансированности бюджета, фонд дождливого дня, пенсионное обеспечение, инфраструктурная облигация, приватизация.

R.V. TSYTSYK,

doctoral student, Academy of Financial Management

Modern fiscal sustainability management mechanisms

The article is devoted to the problems of ensuring fiscal sustainability in Ukraine using modern institutional mechanisms. Foreign experience of the fiscal stability management is considered. The ways of improvement of existing fiscal policy